

MILITAIRE SPECTATOR



Vertrouwen binnen uitgezonden eenheden

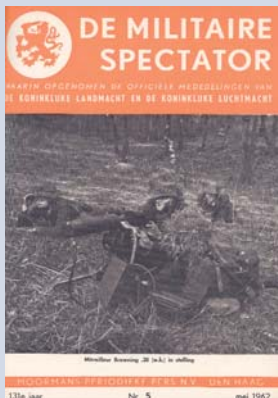
- Ondersteunende diensten
- Krijgsmacht en afnemende olievoorraden
- Geestelijke verzorging en ongewenst gedrag
- Yourdefence.nl

In het maartnummer publiceerde de redactie een eerste interview in wat was bedoeld als een reeks levensverhalen rondom missies en oorlogssituaties. Raadsman Hetebrij bood ons de portretten ter publicatie aan. Het was de redactie onbekend dat vergelijkbare portretten ook waren aangeboden aan de redactie van het tijdschrift *Carré*. De eerste publicatie daarvan kwam als een verrassing.

Naar nu blijkt volgt de redactie van *Carré* ook het format dat onze redactie voor ogen stond. In de aanloop naar hun themanummer rond veteranen publiceert *Carré* een aantal portretten. De redactie van de *Militaire Spectator* hecht aan oorspronkelijkheid. Dit betekent dat we afzien van verdere publicatie van de levensverhalen. Soms lopen zaken anders dan voorzien en gewild.

De hoofdredacteur

Alle artikelen uit de Militaire Spectator op DVD



Ter gelegenheid van het 175-jarig bestaan van de *Militaire Spectator* zijn alle jaargangen van het militair-wetenschappelijk tijdschrift gedigitaliseerd. Alle artikelen, editorials, boekrecensies en columns zijn bijeengebracht op zes DVD's. De printbare PDF-bestanden op de DVD's zijn te doorzoeken met trefwoorden. Bij de DVD's hoort een boekje met zoektips.

Lezers van de *Militaire Spectator* kunnen de DVD-box bestellen door 17,50 euro over te maken naar bankrekeningnummer 514338997 ten name van *Militaire Spectator* in Den Haag.

Graag vermelden 'bestelling DVD-box' en uw naam, adres en postcode.

De Militaire Spectator is sinds 1832 het militair-wetenschappelijk tijdschrift voor en over de Nederlandse krijgsmacht. Het maakt relevante kennis, wetenschappelijke inzichten, ontwikkelingen en praktijkervaringen toegankelijk en slaat zo een brug tussen theorie en praktijk. De Militaire Spectator stimuleert de gedachtevorming over onderwerpen die de krijgsmacht raken en draagt zodoende bij aan de ontwikkeling van de krijgswetenschap in de breedste zin van het woord. Op deze wijze geeft het tijdschrift inhoud aan zijn missie: het bijdragen aan de professionalisering van het defensiepersoneel en het verhogen van het kennisniveau van overige geïnteresseerden. Daarmee bevordert de Militaire Spectator ook de dialoog tussen krijgsmacht, wetenschap en samenleving.





UITGAVE

Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap
www.kvbk.nl
info@kvbk.nl

Secretaris en ledenadministratie

luitenant-kolonel Henk Sonius
T 070 -318 6930
E hc.sonius.01@mindef.nl

Nederlandse Defensieacademie (NLDA)
Sectie MOW
Ledenadministratie KVBK
Postbus 90002, 4800 PA Breda
ledenadministratie@kvbk.nl

De Militaire Spectator wordt ook verstuurd op basis van rang/schaal. Adreswijzigingen doorgeven bij de eigen personeelsdienst.

REDACTIE

brigade-generaal cav b.d. prof. em.
J.M.J. Bosch (hoofdredacteur)
T 071 - 542 18 30
E jmjbosch@xs4all.nl
kolonel cav drs. P.J.E.J. van den Aker
luitenant-kolonel KLu S.M. Babusch bc
kapitein ter zee P. van den Berg
commodore KLu drs. G.M. Bergsma
drs. P. Donker
kolonel MJD dr. P.A.L. Ducheine
drs. P.H. Kamphuis
kolonel KMar dr. J.A.J. Leijrens
kolonel MPSD drs. F. Matser
brigade-generaal TS ir. R.G. Tieskens
luitenant-kolonel Marns drs.
A.J.E. Wagemaker MA
kapitein-luitenant ter zee mr. N.A. Woudstra

BUREAU-REDACTIE

mw. drs. A. Kool
drs. F.J.C.M. van Nijnatten
NIMH
Postbus 90701
2509 LS Den Haag
T 070 - 316 51 20 of
070 - 316 51 95
F 070 - 316 51 99
E redactiemilitairespectator@mindef.nl

LIDMAATSCHAP

binnenland € 22,50
studenten € 15,00
buitenland € 27,50

OPMAAK EN DRUK

Drukkerij Giethoorn Ten Brink
ISSN 0026-3869
Nadruk verboden

Coverfoto: Uitgezonden Nederlandse militairen in Pol-e-Khomri, Afghanistan, 2005 (Foto AVDD, H. Keeris)

MILITAIRE SPECTATOR

188 Ondersteunende diensten

H.J.M. Saltzmann

Bij de inrichting van ondersteunende diensten heeft Defensie de keuze uit zelfdoen, uitbesteden of samenwerken.

204 Varen, vliegen, verplaatsen en vooruitkijken

M.G.M. Hendriks Vettehen

De afnemende olievoorraden dwingen Defensie te kijken naar alternatieve energiebronnen en efficiëntere wapensystemen.

214 Geestelijke verzorging en ongewenst gedrag

E.A. Kamp

Vanuit hun vertrouwenspositie kunnen geestelijk verzorgers een rol spelen bij het tegengaan van ongewenst gedrag binnen de krijgsmacht.

221 Onderling vertrouwen binnen uitgezonden eenheden

M.C. de Graaff en E.H. Kramer

Kwalitatief onderzoek naar onderling vertrouwen binnen eenheden die naar Afghanistan zijn uitgezonden levert een aantal lessen op.

235 Yourdefence.nl: pijler onder de *comprehensive approach*

N.G.A. Bubbers, J.P.O. de Jong en N.J. Moerkens

Nederlandse militairen zijn nog terughoudend om op internet te discussiëren over operationele vraagstukken.

En verder:

Editoriaal	186
Andere ogen	245
Tegenwicht	246
Boeken	248
Summaries	

Falende leiders, *failed states*

Bij afwezigheid van een wereldregering kent het volkenrecht sinds de Vrede van Münster de hoogste soevereiniteit toe aan staten. Dit betekent dat bijna tweehonderd soevereine staten in beginsel geen inmenging van anderen in hun binnenlandse aangelegenheden hoeven te dulden, tenzij zij een bedreiging voor de vrede vormen. Voor democratieën is inmenging ook nauwelijks aan de orde. Deze rechtsstaten kennen, mede dankzij het geniale leerstuk van de scheiding der machten van Montesquieu, geïnstitutionaliseerde *checks and balances*, waardoor het voorkómen van machtsmisbruik grotendeels geborgd is.

Helaas geldt dat niet voor alle staten. Zo heeft president Mugabe in Zimbabwe, onder dekking van de staatssoevereiniteit en bij afwezigheid van deze *checks and balances*, al tientallen jaren ongestoord misdrijven kunnen plegen. Ernstige schendingen van mensenrechten en een continue afbraak van de economie maken het leven van de inwoners tot een hel. De benoeming van oppositieleider Tsvangirai tot premier heeft vooralsnog veel weg van *window dressing*. Een ander voorbeeld is Congo, waar sinds de onafhankelijkheid in 1960 een corrupte politieke elite verantwoordelijk is voor armoede en economische stagnatie ondanks de geweldige rijkdom aan bodemschatten.

Het Westen heeft vaak goede bedoelingen met deze staten. Idealisten beschouwen onze democratieën als exportproduct. Zo werden honder-

den miljoenen dollars uitgetrokken om de straatarme Congolezen vrije verkiezingen te laten houden in 2006. De verkiezingen waren technisch een succes, maar de gevolgen waren bedroevend. De zittende president Kabila werd herkozen, waardoor gevestigde machthebbers door konden gaan met het plunderen van het land. Cynisch genoeg is het unieke verschil dat zij dat nu met een democratisch mandaat doen en zich daardoor gelegitimeerd voelen. De honderden miljoenen lijken zo verspild te zijn en men had beter een helikopter over het land kunnen laten vliegen om het geld voor de armen uit te strooien.

Het is verschrikkelijk als *failed states* hun inwoners bedreigen en hun de primaire levensbehoeften ontzeggen; het is rampzalig als zij bovendien een bedreiging vormen voor de wereldvrede. Dit geldt voor Noord-Korea en Iran, die de 15de en de 49ste plaats innemen op de *Failed States Index*.¹ Als zij niet tegengehouden worden is het niet meer de vraag of deze landen ooit in staat zullen zijn om ballistische raketten met kernkoppen te verschieten, maar welke van deze twee daartoe als eerste in staat zal zijn.

Iran heeft een nucleair programma, naar eigen zeggen voor 'energiedoeleinden'. Volgens de Verenigde Naties heeft Iran echter voldoende materiaal voor een kernbom.² De ontwikkeling van lange-afstandsraketten kan daar niet los van worden gezien. Het land heeft begin dit jaar een communicatiesatelliet in de ruimte gebracht met een zelfgemaakte raket. Een woordvoerder van de regering-Obama noemde de lancering 'ongelukig'.³ Maar wie houdt Iran tegen?

1 The Fund for Peace, *Failed States Index 2008*. Zie: www.fundforpeace.org.

2 International Atomic Energy Agency, *Doc. Nr. GOV/2009/8*, 19 februari 2009. Of hiermee het laatste woord daarover gezegd is valt overigens te betwijfelen.

3 *NRC Handelsblad*, 3 februari 2009.

Noord-Korea treft voorbereidingen voor de lancering van lange-afstandsraket die kan worden voorzien van een kernkop.⁴ Zuid-Koreaanse inlichtingendiensten zouden een Noord-Koreaanse trein hebben waargenomen die een Taepodong-2 raket vervoerde. De Taepodong-2, met een bereik van zesduizend kilometer, zou omstreeks deze maand gereed zijn voor een testlancering. Deze lancering kan niet los worden gezien van het Noord-Koreaanse nucleaire programma.

Failed states bestaan bij de gratie van falende staatslieden, die vaak niet alleen hun noodlijdende bevolking in een wurgreep houden, maar die soms over middelen beschikken die apocalyptische beelden oproepen. Het ontbreekt de Verenigde Naties aan een effectief mechanisme om misdadige staatslieden van boven af te ontslaan en hun besluiten ongedaan te maken. Zolang zij de binnenlandse oppositie weten uit te schakelen zijn zij vrijwel onaanstootbaar onder het schild van de staatssoevereiniteit. De VN-Veiligheidsraad heeft wel de legitimiteit, maar niet de politieke en militaire kracht om daar doorheen te breken. De enig overgebleven supermacht in de wereld heeft die kracht wel. Maar het is de vraag in hoeverre de nieuwe opperbevelhebber van de VS die kracht wil inzetten.

Met de wisseling van de wacht in de VS hebben veel haviken het veld geruimd. Er komt in de politieke arena meer ruimte voor *soft power* en diplomatie en president Obama zoekt de dialoog om problemen op te lossen. Deze opstelling is een toonbeeld van goede wil, maar brengt een risico met zich mee. Als de mogelijk verblinde leiders in deze wereld

stukje bij beetje hun zin krijgen, doordat geen van de democratische machten echt zijn tanden laat zien, dan kan de wereldvrede nog meer in gevaar raken. Zal Obama Iran en Noord-Korea kunnen stoppen? Zoniet, wat gebeurt er als deze landen de vrije wereld in een nucleaire houdgreep nemen of erger?

De geschiedenis heeft laten zien dat dergelijke leiders meestal pas zwichten als zij sterk onder druk worden gezet. *Appeasement* door diplomatie van *gentlemen* zetten zij listig naar hun hand. Uiteindelijk was Churchill in de Tweede Wereldoorlog nodig om de toegeeflijkheid van

Het kan rampzalig zijn als *failed states* een bedreiging vormen voor de wereldvrede

Chamberlain om te buigen, maar de Geallieerden stonden toen al flink op achterstand. Hopelijk laat president Obama het niet zover komen, want in het nucleaire tijdperk lijken tweede kansen dubieus. In alles zal hij moeten tonen dat hij desnoods bereid is om militair in te grijpen om daarmee erger te voorkomen. Uiteraard 'desnoods' en alleen dan als alle andere middelen van overleg en overreding blijken te zijn uitgeput. ■

4 Zuid-Koreaanse persbureau *Yonhap News*, 3 februari 2009.

Ondersteunende diensten

Zelfdoen, uitbesteden of samenwerken?

De taakstellingen van het Strategisch Akkoord noopten Defensie tot ingrijpende maatregelen op diverse gebieden. Bij de herinrichting en integratie van staven is uitgegaan van de scheiding van beleid, beheer, uitvoering en toezicht. De operationele commando's zijn verantwoordelijk gesteld voor de gereedstelling van operationele eenheden. Beheertaken op onder meer de terreinen personeel, materieel, financiën, informatievoorziening en infrastructuur zijn samengevoegd in dienstencentra die op afstand zijn geplaatst van beleid en uitvoering.¹ Dit leidt tot de volgende centrale vraagstelling: welke keuze maakt Defensie bij de inrichting van deze ondersteunende diensten: zelfdoen, uitbesteden of samenwerken?

Mr. drs. H.J.M. Saltzmann*

Sourcing: een kwestie van keuzes maken

De Nederlandse strijdkrachten ontwikkelen zich tot een kleinere, maar in alle delen van het geweldsspectrum inzetbare, expeditionaire krijgsmacht die overal ter wereld kan opereren. Bij een dergelijke krijgsmacht hoort, naast een hoog investeringsniveau, de behoefte aan gespecialiseerde capaciteit voor het in stand houden van kleinere aantallen hoogwaardig materieel. In het streven naar meerwaarde, dat wil zeggen dezelfde kwaliteit voor minder geld of meer kwaliteit voor hetzelfde geld, zoekt Defensie dus synergie door strategisch samen te werken met de markt of andere overheden. De samenwerking strekt zich vaak uit over zowel de verwerving- als de instandhoudingfase. Voorbeelden zijn publiekprivate samenwerking (PPS), *operational lease* en *joint ventures*. Veel van deze vormen behelzen een langdurige rol van het bedrijfsleven bij de instandhouding. Bovendien is het veelal ondoelmatig om de ondersteunende diensten door Defensie alleen te laten voortbrengen.

Verwijzend naar het *Beleidskader inzet van civiele dienstverleners in operatiegebieden* is op 24 januari 2008 de *SG Aanwijzing sourcingbeleid Defensie* vastgesteld. Deze bevat het herziene defensiebrede beleid over de keuze tussen zelfdoen, uitbesteden en samenwerken. De *SG Aanwijzing* en het *Beleidskader* vormen aanleiding aandacht te besteden aan sourcing. Allereerst blik ik terug op de beleidsontwikkeling zowel bij Defensie als rijksbreed in het kader van competitieve dienstverlening (CDV) en publiek-private samenwerking. Daarna komt toepassing hiervan in de defensiepraktijk aan bod, in de volgorde van zelfdoen, uitbesteden en samenwerken. Achtereenvolgens wordt ingegaan op CDV, de ondersteuningsorganisaties CDC en DMO, de inhuur van private militaire bedrijven, de Defensie industrie strategie en enkele projecten in het kader van PPS. Tot slot volgen enkele bespiegelingen over mogelijke toekomstige ontwikkelingen.

Beleidsontwikkeling bij Defensie

Het defensiebrede beleid rond de keuze tussen zelfdoen, uitbesteden en samenwerken heeft zich over een lange periode ontwikkeld. Hierin zijn drie beleidsdocumenten te onderkennen,

* De auteur is werkzaam bij de Defensiematerieelorganisatie. Dit artikel is op persoonlijke titel geschreven, met dank aan cdre drs. G.M. Bergsma en bgen ir. R.G. Tieskens voor hun commentaar op eerdere versies.

¹ Defensie en het Strategisch Akkoord, Kamerstukken II, 28600 X, nr. 10 (8 november 2002).

waarop hierna wordt ingegaan. Vervolgens komt het rijksbrede beleid op het gebied van competitieve dienstverlening en publiekprivate samenwerking aan de orde.

Beleidsnotitie 1993

De beleidsnotitie van het directoraat-generaal Materieel (DGM) over in- en uitbesteden en werken voor derden (voorjaar 1993) bevat algemene beleidsuitgangspunten voor het uitvoeren van materieellogistieke taken bij Defensie. Deze zijn:

- de kerntaken worden door de dienstonderdelen uitgevoerd. Dit beleidsuitgangspunt past in het streven van de overheid zich te concentreren op haar kerntaken;
- niet-kerntaken worden in principe uitbesteed, tenzij er redenen zijn de taken door defensieonderdelen te laten uitvoeren. Bij de keuze tussen in- en uitbesteden dienen criteria als militaire noodzaak, doelmatigheid, uitvoerbaarheid en afhankelijkheid onderling te worden afgewogen;
- *single service management* (SSM) moet, tenzij dit niet doeltreffend of doelmatig is. Om te komen tot een optimale verhouding tussen operationele eenheden en ondersteunende activiteiten is het streven gericht op verbetering van de doelmatigheid binnen de krijgsmachtdelen én op grotere samenwerking tussen de krijgsmachtdelen op operationeel, personeel en materieellogistiek gebied;
- er wordt niet voor derden gewerkt, tenzij aan bepaalde voorwaarden is voldaan.²

Deze beleidsuitgangspunten zijn later dat jaar opgenomen en toegelicht in de beleidsbundel bedrijfsvoering Defensie 1993.³ Met het van kracht worden van het nieuwe sourcingbeleid Defensie is de beleidsnotitie uit 1993 komen te vervallen. Echter, de uitgangspunten en criteria blijken ook nu bij de toepassing van het sourcingbeleid en samenwerking van de sourcingagenda te worden gehanteerd.

FOTO AVDD, R. MOL



Hr. Ms. Dolfijn komt voor onderhoud binnen bij het Marinebedrijf

Beleidsnotitie 2001

Op verzoek van de vaste commissie voor Defensie van de Tweede Kamer kwam er begin 2001 een beleidsnotitie die inging op de toepassing van PPS bij Defensie.⁴ Aanknopingspunt vormde het rapport van Rijnconsult voor de gemeente Den Helder over de versterking van de bedrijvigheid van het Marinebedrijf. Het rapport schaarde meerdere vormen van uitbesteding onder het begrip PPS, terwijl de rijksoverheid dit begrip voorbehoudt aan een vergaande vorm van risico-overdracht in combinatie met een concessiecontract.⁵

De notitie ging feitelijk over uitbesteding van diensten die de krijgsmacht zelf voortbrengt. Als uitgangspunt geldt dat Defensie niet alle diensten die zij nodig heeft voor het realiseren van haar ambities zelf hoeft voort te brengen. Een principiële uitzondering hierop is het militaire optreden in vredesafdwingende omstandigheden. Daar waar de omstandigheden in vredesbewarende operaties dat mogelijk maken

2 Het onderscheid tussen tweeden en derden is nadien uitgewerkt in de *Beleidslijn inzake het werken van onderdelen van de Staat voor andere onderdelen van de Staat en voor organisaties buiten de Staat* (Kamerstukken II, 24036, nr. 16, 21 maart 1996) en de *Aanwijzingen inzake het verrichten van marktactiviteiten door organisaties binnen de Rijksdienst* (Kamerstukken II, 24036, nr. 91, 15 mei 1998).

3 Stuurgroep bedrijfsvoering Defensie, *Beleid bedrijfsvoering Defensie* (september 1993).

4 Beleidsnotitie over de relatie tussen publiekprivate samenwerking en Defensie (nr. def0000015, 26 januari 2001).

5 Kabinetsstandpunt inzake MDW Concessies en aanbestedingen en IBO Competitieve dienstverlening, Kamerstukken II, 24036, nr. 177 (22 november 2000).

kan de betrokkenheid van de markt worden verruimd. Tegelijkertijd zijn er grenzen aan de uitbesteding van diensten: commandanten moeten in operationele omstandigheden te allen tijde kunnen rekenen op ondersteuning. Het operationele product van Defensie moet immers verzekerd zijn.

In de praktijk blijkt dat Defensie in ondersteunende diensten al in ruime mate samenwerking zoekt met de industrie (uitbesteding van onderhoud), opleidingsinstituten en andere dienstverlenende organisaties (transporteurs). Defensie schakelt de markt in als dit meerwaarde oplevert of aantoonbaar doelmatiger is. Hoe de markt erbij wordt betrokken zal per geval verschillen. Bij de afweging tussen zelfdoen of uitbesteden speelt het instrument competitieve dienstverlening een belangrijke rol.

Sourcingbeleid 2008

In de *SG Aanwijzing Sourcing Beleid Defensie* is een onderscheid gemaakt tussen een sourcingstrategie en een sourcingtoets. Algemeen geformuleerd luidt de sourcingstrategie: Defensie betreft andere partijen bij de dienstverlening als daarmee de prestaties verbeteren of de kosten dalen. De sourcingstrategie houdt in dat Defensie diensten niet zelf hoeft te leveren als andere partijen (marktpartijen, maar ook bijvoorbeeld andere overheden) deze voldoende doeltreffend (betrouwbaar) en doelmatig kunnen leveren. Doeltreffendheid en doelmatigheid vormen daarmee de hoofdfactoren die de keuze in de sourcingtoets beïnvloeden. Van die twee stelt Defensie doeltreffendheid randvoorwaardelijk; de doelmatigheid is de optimalisatiefactor. Het sourcingbeleid beschrijft een aantal vormen van zelfdoen, uitbesteden en samenwerken. Ook is aangegeven wanneer de sourcingtoets dient te worden toegepast. De sourcingtoets operationaliseert de strategie.

De toets is gebouwd rond het beantwoorden van vragen. Elke vraag brengt een bepaald aandachtsgebied in kaart. Deze aandachtsgebieden bieden in onderlinge samenhang een overzicht van het speelveld. Op grond van dat overzicht en de waarde die aan bepaalde aandachtsgebieden wordt toegekend, is het mogelijk een gemotiveerde keuze te maken tussen zelfdoen, uitbesteden of samenwerken en de uiteindelijke vorm daarvan.⁶

Sourcingagenda

In het kader van gescheiden belegging van beleid en uitvoering vervullen de beleidsverantwoordelijke en de dienstenleverancier hun eigen rol. De beleidsverantwoordelijke stelt kaders en normen voor, bepaalt elk jaar de sourcingagenda en beoordeelt of de toets juist – binnen de gestelde kaders en normen – is uitgevoerd. De dienstcentra CDC en DMO voeren de sourcingtoets uit. Er zijn in beginsel twee aanleidingen voor het uitvoeren van zo'n toets: wanneer bestaande diensten of activiteiten door de beleidsverantwoordelijke op de sourcingagenda zijn geplaatst, dan wel wanneer investeringen of dienstverleningscontracten met een omvang van meer dan 25 miljoen euro worden voorgenomen.

Bij de tweede categorie is al eerder in een sourcingtoets voorzien. Naar aanleiding van de evaluatie van het Defensiematerieelkeuzeproces is in mei 2001 besloten tot het invoeren van een CDV-toets bij investeringsprojecten.⁷ De sourcingstrategie en -toets vervangen de CDV-toets. Bij een DMP-project beantwoordt de corporate behoeftesteller (DOBBP) de vragen bij stap I in de A-fase (zie figuur 1). De vragen die bij stappen II, III en IV horen beantwoordt de projectleider (CDC of DMO) in respectievelijk de B-fase, C-fase en D-fase.

Voor de onderwerpen die wel op de sourcingagenda (kunnen) komen heeft het sourcingplatform een handreiking opgesteld. Bij de eerste categorie is een nadere onderverdeling gemaakt, waarbij agendering afhangt van:⁸

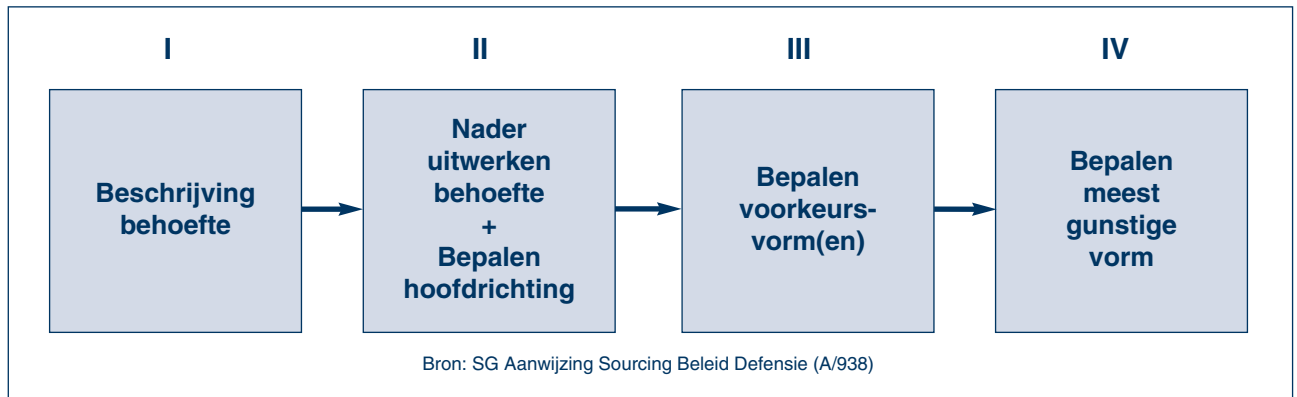
- beoordeling van (de actuele) toestand, bijvoorbeeld een grotere reorganisatie, uit-

6 PPS voortgangsrapportage 2007 en vooruitblik 2008, bijlage bij Kamerstukken II, 28753, nr. 12 (3 april 2008).

7 Kamerstukken II, 27830, nr. 2 (d.d. 11 mei 2001). De tekst van het nieuwe Defensiematerieelproces, waarin de resultaten van de in 2001 afgeronde evaluatie van het DMP zijn verwerkt, is aangeboden met Kamerbrief nr. def0200145 (8 juli 2002).

8 De door de beleidsverantwoordelijken opgestelde sourcingagenda's en de defensiebrede sourcingagenda voor 2008 en 2009 zijn op 26 januari 2009 departementaal vastgesteld.

Figuur 1



gevoerde benchmark, eigen appreciatie en voorgenomen investering of dienstverleningscontract van minder dan 25 miljoen euro;

- haalbaarheid, dat wil zeggen de mate waarin de dienst of activiteit te ontvlechten, defensie-specifiek of politiek gevoelig is;
- beschikbare capaciteit in relatie tot de gewenste prioriteit.

De geschetste beleidsontwikkeling bij Defensie is mede te verklaren uit de rijksbrede beleidsontwikkeling op het gebied van competitieve dienstverlening en publiekprivate samenwerking.

Competitieve dienstverlening

Jaarlijks stelt het kabinet enkele onderzoeksopdrachten vast die interdepartementale werkgroepen vervolgens uitvoeren. Een interdepartementaal beleidsonderzoek (IBO) richt zich op de ontwikkeling van beleidsopties en hun effecten. In de IBO-ronde van 1998 was uitbesteding van ondersteunende diensten bij Defensie (UOD) één van de onderwerpen. Dit ministerie beschikte bij het Defensie Interservice Commando (DICO) en binnen de krijgsmacht delen over een groot aantal ondersteunende diensten. Deze voerden in eigen beheer taken uit, al dan niet in verzelfstandigde eenheden (agentschappen). Deels werden ondersteunende taken uitbesteed. Bij de afweging tussen in- en uitbesteding hanteerde Defensie

naast bedrijfseconomische en financiële afwegingen ook strategisch-militaire overwegingen. De doelstelling van het onderzoek was het ontwikkelen van criteria voor het uitbesteden van ondersteunende diensten.⁹

De werkgroep IBO-UOD beval in het rapport *Defensie in competitie* competitieve dienstverlening aan. CDV is een instrument dat interne dienstverlening vergelijkt met potentiële externe dienstverlening op basis van meetbare en objectieerbare gegevens. Op basis van dit concept volgt uiteindelijk de keuze: blijven onderdelen van Defensie de dienst leveren of wordt de dienstverlening uitbesteed? Kernpunt in de werkwijze met CDV is dat uitbesteding alleen een oplossing is als dat substantieel goedkoper is dan de meest efficiënte organisatie (MEO) binnen Defensie. Competitieve dienstverlening is vooral geschikt in situaties waarin substantiële investeringen of reorganisaties zijn gepland en als (bijvoorbeeld door krapte op de arbeidsmarkt) de interne uitvoering van een bepaalde dienst onvoldoende te waarborgen is.

Het rapport *Defensie in Competitie* onderscheidt zeven stappen binnen CDV:

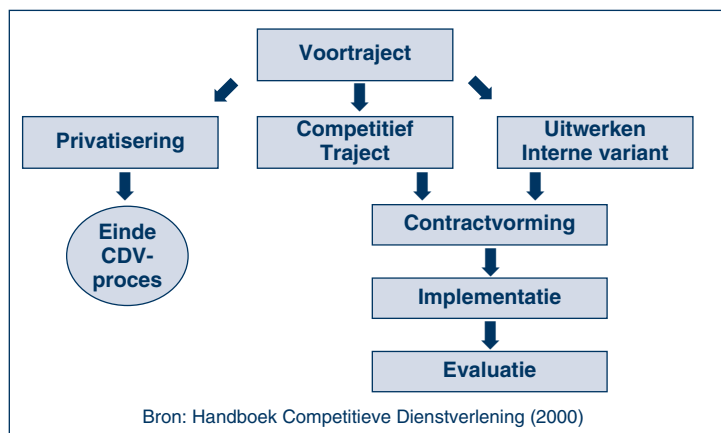
1. scopebepaling (afbakening en selectie);
2. opstellen programma van eisen (zogeneten *Performance Work Statement* of PWS);
3. ontwerpen MEO op basis van de PWS;
4. openbare aanbesteding;

9 Onderwerpen IBO-ronde 1998, Kamerstukken II, 26250, nr. 1 (9 oktober 1998).

5. contractgunning;
6. implementatie;
7. evaluatie.¹⁰

In juni 1999 nam de Ministerraad de aanbeveling om het CDV-concept bij Defensie in te voeren over. Hierbij uitte de raad tevens het voornemen om te bezien of toepassing van het CDV-concept rijksbreed mogelijk was.¹¹ Om het CDV-concept daadwerkelijk rijksbreed praktisch uitvoerbaar te maken moest echter nog het nodige instrumentarium worden ontwikkeld. De IBO-ronde van 1999 verstrekte de opdracht bovengenoemde zeven stappen uit te werken in een *Handboek CDV Defensie* (zie figuur 2). Dit handboek is eind 2000 aan de Tweede Kamer aangeboden.

Figuur 2



Publiekprivate samenwerking

PPS: begrip en introductie

Het kabinet Kok I bood eind 1994 het *Plan van aanpak Marktwerking, Deregulering en Wetgevingskwaliteit* (MDW) aan. Een bijzondere vorm van daarin genoemde inschakeling van de markt is de publiekprivate samenwerking.

Publiekprivate samenwerking is een containerbegrip waaraan partijen op verschillende wijze invulling geven. Kenmerkend voor PPS is:¹²

- een niet-vrijblijvende interactie tussen overheden en bedrijven;
- via allocatie van zeggenschap, kosten en risico's;
- gericht op synergie bij de verdeling van convergente doelen;
- met zowel maatschappelijke als commerciële kenmerken;
- onder voorwaarde van het behoud van de respectievelijke identiteit en verantwoordelijkheid van betrokken partijen.

Publiekprivate samenwerking vindt vooral toepassing in de sectoren weginfrastructuur, railinfrastructuur, overheidshuisvesting, zorghuisvesting, scholenbouw, overige nutsvoorzieningen en gebiedsontwikkeling. De ministeries van VROM (Rijksgebouwendienst) en V&W (Rijkswaterstaat) zijn daar het meest bij betrokken. Defensie volgt op afstand met een nieuwbouwproject op de Kromhoutkazerne en vliegtuigmotorenonderhoud.

In mei 1998 wilde hetzelfde kabinet een nieuwe impuls aan PPS geven met het eindrapport *Meer Waarde door Samen Werken*.¹³ Het doel van PPS is door de samenwerking van overheid en bedrijfsleven voor beide partijen een meerwaarde te realiseren ten opzichte van een andere (meer traditionele) uitvoering. Er is daarbij onderscheid in financieel-economische meerwaarde (efficiencywinst) en kwalitatieve meerwaarde (bijvoorbeeld een innovatiever ontwerp). Het gaat uiteindelijk om meer kwaliteit voor dezelfde prijs of eenzelfde kwaliteit voor een lagere prijs. Het rapport *Meer Waarde door Samen Werken* beval een gecontroleerde verbreding van de PPS-praktijk aan. Dat was mogelijk door te starten met een beperkt aantal projecten, die in tijd en omvang behapbaar waren, het zogenoemde 'laaghangend fruit'.

¹⁰ Bron: *Defensie in Competitie* (april 1999).

¹¹ In de IBO-ronde 2000 zijn drie onderdelen van interne overheidsdienstverlening geselecteerd, waarmee verdere ervaring met CDV zal worden opgedaan. Het gaat om accountancy, postverwerking rijksoverheid en facilitaire salarisburyureaus.

¹² Algemene Rekenkamer, *Nieuwe financiële instrumenten in publiekprivate samenwerking*, Kamerstukken II, 28472, nr. 2 (1 juli 2002).

¹³ In vervolg op en ter uitwerking van de notitie *Impuls voor de ruimtelijk economische structuur*, Kamerstukken II, 25017, nr. 6 (31 maart 1998).

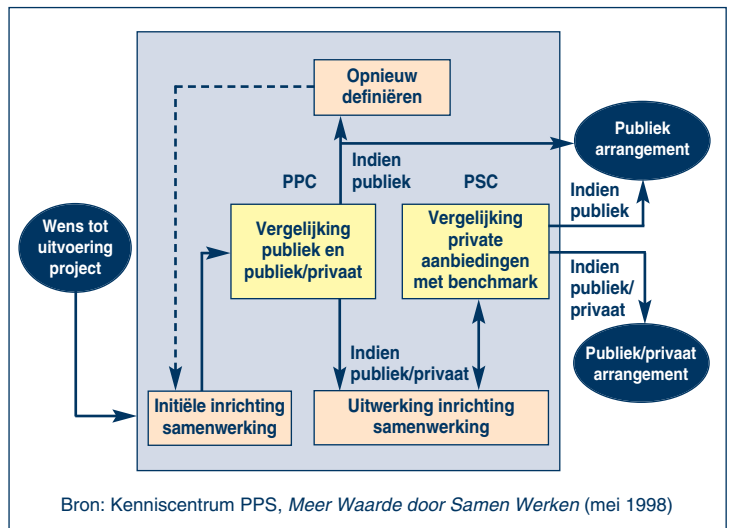
Het kabinet Kok II stelde in 1999 een introductieprogramma op met als doelstelling PPS een geaccepteerd instrument te maken bij de uitvoering van overheidsbeleid. Acceptatie betekent dat iedere beleidsmaker PPS als één van de instrumenten ziet om beleid te realiseren en PPS toepast waar dit mogelijk is en toegevoegde waarde oplevert. In 2004 was de toepassing van PPS nog incidenteel. De uitdaging lag in het bereiken van een structurele toepassing van PPS. Deze doelstelling is in 2005 grotendeels gehaald.¹⁴ Een belangrijk instrument bij het creëren van een continue stroom van projecten is het vanaf 2005 voorgeschreven gebruik van de Publiek Private Comparator (PPC).¹⁵

Vergelijkingsinstrumenten

De Publiek Private Comparator (PPC) en Publieke Sector Comparator (PSC) zijn de eerste instrumenten die inzicht geven in de mogelijke financieel-economische meerwaarde van een PPS-aanbesteding. Zij vergelijken de PPS-uitvoering namelijk met een publieke aanpak (zie figuur 3). Met de PPC kan een PPS-aanbesteding worden vergeleken met een traditionele of een innovatieve aanbestedingswijze. Als uit de PPC-vergelijking blijkt dat een PPS-aanbesteding geen meerwaarde – in termen van geld of kwaliteit – zal opleveren ten opzichte van de publieke variant, kan de tijdrovende en complexe PPS-aanbestedingsprocedure al in een vroeg stadium worden stopgezet. De PSC is te gebruiken om de biedingen van private partijen in een PPS-aanbestedingsprocedure te beoordelen. De PSC kan dienen als een benchmark: als de biedingen van de private partijen hoger zijn dan de kosten die gemoeid zijn met uitvoering binnen de publieke sector, kan het besluit alsnog zijn het project te financieren met publieke middelen.

Het huidige kabinet werkt aan een PPS-code voor verslaglegging en verantwoording. Dit is een beheercode voor de rijksoverheid voor goede bedrijfsvoering, gericht op een doelmatige en rechtmatige inzet van het instrument PPS bij (meerjarige) investeringsprojecten. Een rijksdienst die niet overgaat tot PPS als de PPC een positieve uitkomst heeft, zal dat volgens die code hard moeten maken.¹⁶

Figuur 3

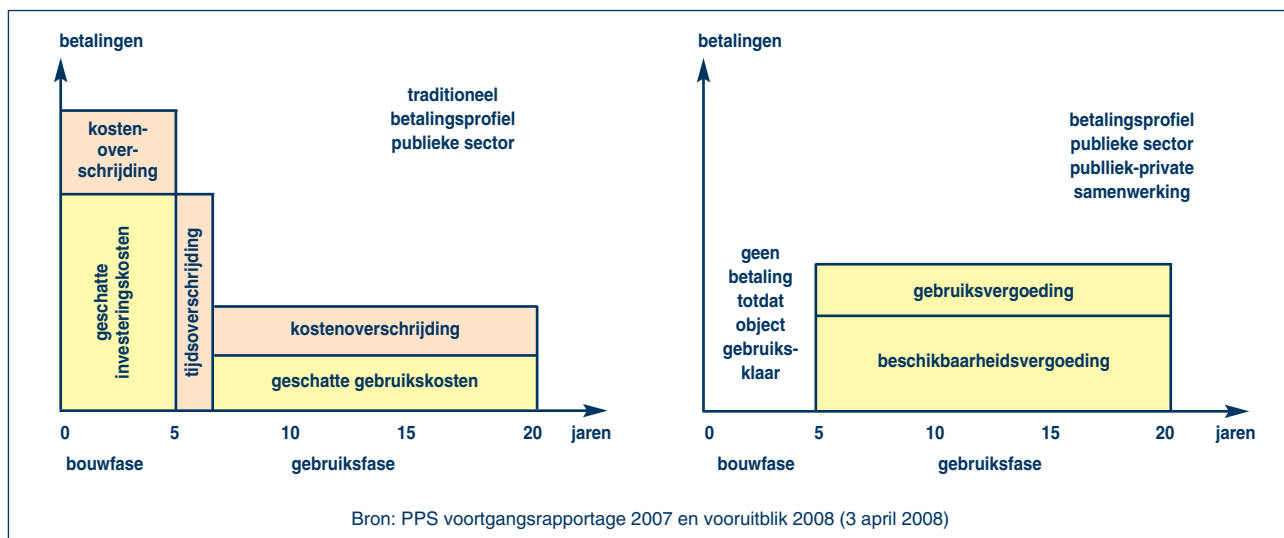


Vormen van aanbesteding

Het essentiële verschil tussen traditionele aanbesteding en realisatie met publiekprivate samenwerking is het verschil tussen input- en outputbenadering (zie figuur 4). Traditionele aanbesteding kent een inputbenadering: een gewenst (deel-)product wordt gespecificeerd. PPS is gericht op de outputbenadering en daarbij beschrijft de aanbestedende dienst *wat* hij wil kunnen doen, niet *hoe*. Het is dan aan de private partijen om een goedkopere en creatieve c.q. innovatieve oplossing aan te dragen.¹⁷ Bij innovatief aanbesteden gaat het om de stimulering van marktpartijen tot innovatieve oplossingen. Innovatie heeft in dit kader zowel betrekking op het aanbestedingsproces zelf als op het eindproduct. Trefwoorden zijn uitbesteding en de integratie van het ontwerp, de bouw, de exploitatie en de financiering.¹⁸ Bij een innovatieve vorm van aanbesteden speelt naast prijs, tijd en kwaliteit de levenscyclusbenadering een belangrijke rol.

14 Zo heeft VROM/Rgd in 2005 bij maar liefst tien projecten een PPC-onderzoek uitgevoerd. Dit heeft geresulteerd in vier projecten die via PPS zullen worden uitgevoerd. Bij V&W is de aanbesteding van de tweede Coentunnel gestart en laten de projecten A15 Maasvlakte-Vaanplein en A4 Delft-Schiedam een positieve Publiek Private Comparator zien. Zie Kamerstukken II, 28753, nr. 8 (6 juli 2006).
 15 Voor alle bouwprojecten boven 25 miljoen euro en alle infrastructurele projecten boven 112,5 miljoen euro wordt de PPC gebruikt.
 16 Kamerstukken II, 28753, nr. 15 (28 oktober 2008) en nr. 16 (15 december 2008).
 17 Kamerstukken II, 28753, nr. 14 (22 augustus 2008).
 18 Kamerstukken II, 27830, nr. 9 (3 juli 2001).

Figuur 4



Daarbij is de investeringsbeslissing niet gebaseerd op de kosten van de eenmalige investering, maar op de totale exploitatiekosten tijdens de levensduur van het gebouw.¹⁹

Twee basisvormen PPS

Er zijn twee basisvormen van publiekprivate samenwerking te onderscheiden: het concessiemodel en het alliantiemodel. In het concessiemodel zet de overheid een geïntegreerd investeringsproject – ontwerp, aanleg, financiering en onderhoud (DBFM) – door aanbesteding in de markt. Bij het alliantiemodel wordt de samenwerking tussen publieke en private actoren vormgegeven in een op te richten aparte juridische entiteit, bijvoorbeeld een joint venture. De samenwerking is gericht op de gezamenlijke ontwikkeling van een project waarvan de definitieve vorm nog niet vaststaat.

CDV in de defensiepraktijk

In aansluiting op de voorbeelden genoemd in het rapport *Defensie in competitie* bevat de

Defensienota een overzicht van organisatiedelen die het CDV-traject zouden gaan doorlopen.²⁰ Als eerste zouden in ieder geval de DTO, de DGW&T, de Topografische Dienst Nederland, de Mechanische Centrale Werkplaats, de DWS en de Personeels- en salarisadministratie de eerste fase van het programma – de nadere analyse – ingaan. De hoger onderhoudsbedrijven van de luchtmacht en de marine en de arbodiensten van marine, landmacht en luchtmacht en de overige ondersteunende diensten zouden later volgen. Deze volgorde beruiste op de overweging dat DTO en DGW&T agentschappen zijn die al functioneren volgens het marktbeginnsel, terwijl de overige onderdelen activiteiten uitvoeren die, naar hun aard, het bedrijfsleven ook zou kunnen doen. In enkele gevallen waren omvangrijke investeringen voorzien. Het CDV-programma diende inzicht te bieden in de opportuniteit daarvan.²¹

Agentschappen

Wat zijn de resultaten van het doorlopen van het CDV-traject bij de genoemde onderdelen, te beginnen met de agentschappen? Het gaat overigens niet alleen om DGW&T (DVD) en DTO, maar ook om Paresto.

- DGW&T

Uit de in 2004 uitgevoerde CDV-analyse van de vastgoeddiensten is gebleken dat uitbestede-

19 Zie voorts kaderbrief over integrale toepassing van PPS en innovatief aanbesteden, Kamerstukken II, 29200 XII, nr. 149 (7 juli 2004).

20 De werkgroep IBO-UOD noemt bijvoorbeeld hoger onderhoud, de transportfunctie, bewaking en beveiliging, informatietechnologie, onderhoud gebouwen, *facility management* van militaire complexen, huisvesting van militairen, opleidingen, personeels- en salarisadministratie.

21 Defensienota 2000, Kamerstukken II, 26900, nr. 1–2 (26 november 1999).

den van ingenieursdiensten kostenverhogend zou werken en dat de kosten van DGW&T zich voor gebruikssteun kunnen meten met die van de markt. Begin 2005 is besloten DGW&T voorslagnog niet uit te besteden. In de eerste helft van 2008 heeft KPMG een benchmarkonderzoek uitgevoerd naar de marktconformiteit van de tarieven voor de producten die samen de meeste omzet genereren. Deze tarieven blijken marktconform te zijn.

• **DTO**

Nadat de toenmalige staatssecretaris in 2001 tot uitbesteding van DTO had besloten, draaide zijn opvolger dat een jaar later – voorlopig – terug en legde hij DTO een doelmatigheids-taakstelling op. Mede op basis van de evaluatie van de genomen maatregelen luidde de conclusie in 2005 om de komende jaren van uitbesteding van DTO af te zien. De doelmatigheid van de dienst is eind 2006 getest door middel van een benchmark. Hieruit bleek dat de tarieven voor de werkplekdienst die de DTO bij de defensie-onderdelen in rekening bracht te laag waren. Naar aanleiding van dit rapport zijn de tarieven verhoogd.

• **Paresto**

Uit onderzoek bleek dat de catering binnen Defensie een kans had als aan een aantal voorwaarden werd voldaan. De opdracht was duidelijk: één cateringorganisatie, met marktconforme werkwijzen, als agentschap en defensiebreed. Paresto is in 2004 als de meest efficiënte organisatie voor de restauratieve voorzieningen binnen Defensie tot stand gebracht en functioneert vanaf 1 januari 2005 als baten/lastendienst. In 2008 is de sourcingtoets geïnitieerd waaruit de doelmatigheid van Paresto moet blijken (de voorziene afronding is in het eerste kwartaal van 2009 gepland).

CDV is daarnaast toegepast bij diverse bovengenoemde organisatiedelen en materieelprojecten. Hierna wordt op enkele kort nader ingegaan.

Topografie en hydrografie

Land- en zeekaarten zijn een veelgebruikt navigatiehulpmiddel voor militaire en civiele toe-

passingen. Al in 1995 bestond het voornemen bij de topografische dienst doelmatigheids-winsten te realiseren zonder dat dit tot personele overtolligheid zou leiden. Het doel zou worden bereikt door een verdere verzelfstandiging van de topografische dienst tot een agentschap en andere maatregelen. Onderzoek in de jaren daarna resulteerde in een wetsvoorstel rond de herpositionering van de Topografische Dienst Nederland bij het Kadaster. De overdracht is begin 2004 geëffectueerd.

In het kader van de CDV is een analyse uitgevoerd naar de doelmatigheid van de verwerving van twee nieuwe hydrografische opnemingsvaartuigen. Van de onderzochte opties bleek de uitvoering door de markt de duurste te zijn

FOTO: AVDD, H. KEERIS



De uitbesteding van DTO is destijds teruggedraaid

vanwege onverzekerbare risico's. Ook de optie waarbij tevens gebruik wordt gemaakt van overcapaciteit bij Rijkswaterstaat viel op de korte en lange termijn duurder uit dan de resterende optie: de marine voert de hydrografische diensten uit met eigen schepen. De conclusie luidde dat verwerving van twee militaire hydrografische opnemingsvaartuigen de meest doelmatige manier is om de gewenste hydrografische capaciteit te realiseren.

Mechanische Centrale Werkplaats

Nadat in de doelmatigheidsoperatie 1996 was besloten tot vermindering van het aantal hoger onderhoudsbedrijven (één per krijgsmacht-

deel), werd in maart 1998 de behoeftestelling voor verbetering van de infrastructuur van de Mechanisch Centrale Werkplaats (MCW) gelegd. Met de uitkomsten van de IBO-UOD veranderde de oriëntatie van het project, waarbij ook de mogelijkheid van privatisering nadrukkelijk werd meegenomen. De landmacht voerde in overleg met de stichting Nederlandse Industriële Inschakeling Defensieopdrachten (NIID) verkennende gesprekken met drie Nederlandse bedrijven: RDM, Stork en Thales. RDM viel af vanwege de onduidelijke financiële positie van het concern en de weigering met Stork en Thales een gelijkwaardig aandeel te nemen in een consortium ten behoeve van de eventuele verkoop. Beide laatste bedrijven bleken geen gezamenlijke visie op de toekomstige ontwikkeling van de MCW te hebben. De door hen afzonderlijk ingediende voorstellen voldeden niet aan de gestelde voorwaarden. Daarop viel het besluit om het privatiseringstraject te stoppen en de MCW voor de periode 2007/2009 aan te passen aan de geprognosticeerde werklust. Er lijken ook na 2009 voldoende mogelijkheden voorhanden om de gereorganiseerde MCW (omgevormd tot het Instandhoudingsbedrijf Landsystemen) bedrijfseconomisch verantwoord voort te zetten. Dit jaar zou op basis van de voorziene werklust worden bezien in welke omvang het bedrijf vanaf 2010 gehandhaafd blijft.

TITAAN

Bij het materieelproject *Theatre Independent Tactical Army and Airforce Network* (TITAAN) is competitieve dienstverlening eveneens in beschouwing genomen. Uitbesteding van de

ondersteuning voor informatie- en communicatietechnologie (ICT) voor de operationele staven van zowel landmacht als luchtmacht tijdens alle vormen van operationeel optreden werd in 2001 niet mogelijk geacht. Daarnaast streeft Defensie een voortdurend hoge bezettingsgraad van het materieel na. Het aspect CDV was hierdoor verder niet meer aan de orde.²²

Infrastructuur

In beginsel huurt of leaset Defensie geen infrastructuur waarvan het volledig eigen gebruik gedurende de totale levensduurperiode is verzekerd. Zelf investeren is dan doelmatiger.²³ Nader onderzoek in het kader van competitieve dienstverlening was om die reden dan ook niet aan de orde. Dit beleid is gevolgd bij de realisatie van een nieuw legeringsgebouw (de Citadel) in Den Haag.²⁴ Het beleid is daarna bevestigd bij de samenvoeging van grondgebonden luchtverdedigingen op De Peel en bij de infrastructurale consequenties van het besluit om 41 Mechbrig in Seedorf op te heffen.²⁵

Centrale diensten bij CDC

In het Commando Dienstencentra (CDC) zijn *shared services* ter ondersteuning van de krijgsmacht ondergebracht.²⁶ Hiermee is tevens vorm en inhoud gegeven aan één van de varianten uit het handboek competitieve dienstverlening, namelijk de centrale dienst. Ter verbetering van de doelmatigheid van de ondersteuning en de overhead van het ministerie van Defensie kwam het in januari 1995 tot de oprichting van de Groep Defensieondersteuning (GDO), waarin diverse uitvoerende diensten van de Centrale organisatie waren gebundeld. Om de doelmatigheid verder te verbeteren kwam er in april 1996 het Defensie Interservice Commando voor Ondersteunende diensten en bedrijven (DICO), onder gelijktijdige opheffing van de GDO. Zodoende zouden de krijgsmacht-delen zich op hun kerntaken kunnen concentreren.

Het DICO kende in de jaren daarna uitbreiding met diverse eenheden en is per 1 april 2004 omgevormd naar het CDC. De groei heeft zich versterkt doorgezet. Het CDC is ingericht naar zeven bedrijfspgroepen en de Nederlandse

22 Kamerstukken II, 28000 X, nr. 7 (d.d. 17 oktober 2001).

23 Zie hiervoor tevens Kamerstukken II, 24027, nr. 1 (5 december 1994) inzake leasecontracten binnen de Rijksdienst.

24 Door Defensie aangemerkt als pilot project in het kader van het overheidsbeleid inzake innovatief aanbesteden.

25 Zie Kamerstukken II, 27830, nr. 9 (3 juli 2001), 26900, nr. 50 (25 maart 2002) en 29200 X, nr. 68 (22 maart 2004).

26 *Shared services* zijn de samengevoegde en gestroomlijnde voorzieningen in een (meestal) grotere organisatie die door meerdere organisatieonderdelen worden gebruikt. Het instellen van *shared services* geschiedt vanuit efficiëntie- en effectiviteitsoverwegingen. Hierbij wordt er vanuit gegaan dat het op één plaats samenbrengen van specialismen schaalvoordelen met zich meebrengt. Voorbeelden van voorzieningen die vaak in een *shared service* worden ondergebracht zijn de personeelsafdelingen (HRM), financiële afdelingen en ICT-afdelingen, inkoop, verkoop en transport.

Defensie Academie op basis van de criteria functionaliteit, bedrijfstypologie, processen, omvang en beheersbaarheid (zie figuur 5). Het doel is synergievoordelen te behalen. Het CDC wil verder groeien naar een klantgerichte en kostenbewuste shared services-organisatie. De bedrijfsvoering is daarom gericht op het voor de klant inzichtelijk maken van zowel de prijs en de kwaliteit als de kwantiteit van de producten en diensten van het CDC. Vergelijkende onderzoeken, CDV-trajecten en onderzoeken naar de prijsvorming dienen er voor te zorgen dat het CDC als interne leverancier binnen de defensieorganisatie de prijzen zo laag mogelijk houdt.²⁷

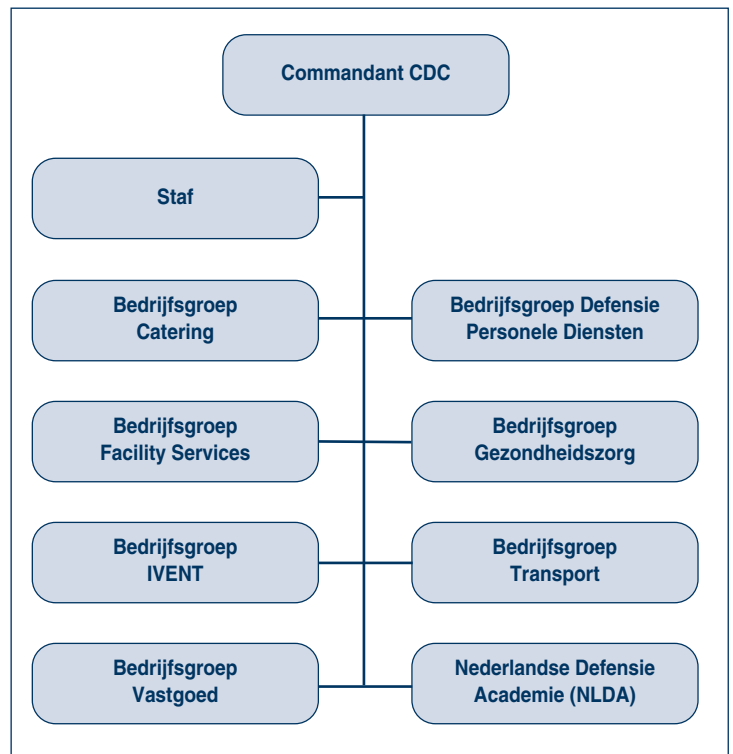
Naar aanleiding van het eerste lustrum is eerder in dit blad enige aandacht aan DICO besteed.²⁸ De geschetste toekomstige ontwikkeling was enerzijds een toename als gevolg van concentratie van ondersteunende diensten en bedrijven bij DICO en anderzijds een afname door overdracht van taken aan organisaties buiten Defensie. Het ene is inderdaad gebeurd, het andere behoudens privatisering van de dienst militaire pensioenen (nog) niet. Een overzicht van het groeiend aantal ondersteunende diensten en bedrijven bij het CDC biedt de tabel op pagina 198.

Door de samenvoeging van de ondersteuning in het CDC is een forse doelmatigheid bereikt. In de huidige kabinetsperiode ligt het accent op een verdere bundeling van de dienstverlening, de uniformering van de klantondersteuning en een grotere betrokkenheid van externe partijen bij de dienstverlening. Hierbij passen de vergroting van de doelmatigheid en de demping van de vraag evenals de samenvoeging van de bedrijfsgroepen IV en ICT (thans bedrijfsgroep IVENT). Bij de vergroting van de doelmatigheid van het CDC is het motto ‘maximaal marktconform en minimaal defensiespecifiek’. Op een aantal gebieden van dienstverlening zoekt het CDC verdere samenwerking met de markt of worden diensten uitbesteed aan marktpartijen.²⁹

Materieellogistieke ondersteuning

De materieellogistieke organisatie, het enige ondersteunende functiegebied dat niet bij

Figuur 5 Structuur CDC



het CDC is ondergebracht, is in het kader van SAMSON heringericht. Nadat in september 2003 was besloten tot oprichting van de Defensiematerieelorganisatie (DMO), volgde begin 2004 de aanstelling van een transitie manager. Aan de hand van een aantal inrichtingscriteria werd de hoofdstructuur ontworpen.³⁰ Vervolgens ontstond de Defensiematerieelorganisatie per 1 januari 2005 door samenvoeging (*as is, where is*) van de (centrale) hoofddirectie Materieel met de directies Materieel en de bedrijven van de krijgsmachtdelen, uitgezonderd de marechaussee. De formele oprichting van de DMO vond op 31 maart 2006 plaats. De DMO is daarmee een relatief jong defensieonderdeel. Als dienstencentrum draagt de DMO zorg voor het defensiematerieel gedurende de gehele levensduur: van de aankoop, het groot onderhoud tot de afstoting.

27 Memorie van toelichting op begroting van Defensie voor 2009, Kamerstukken II, 31700 X, nr. 2 (16 september 2008).

28 Zie: G.M. Bergsma, 'Defensie Interservice Commando. Paarse Defensie Service Organisatie vijf jaar jong' in: *Militaire Spectator* 170 (2001) (5) blz. 257-267.

29 Beleidsbrief Wereldwijd Dienstbaar, Kamerstukken II, 31243, nr. 1H (18 september 2007).

30 Blauwdruk DMO (22 maart 2004).

Overzicht groeiend aantal ondersteunende diensten en bedrijven CDC

Jaar	Eenheid	Afkomstig van
	Oprichting DICO	
1996	Dienst gebouwen, werken en terreinen (DGW&T) ^I	GDO
1996	Duyverman computercentrum (DCC) ^{II}	GDO
1996	Instituut Defensie leergangen (IDL) ^{III}	GDO
1996	Defensie materieel codificatiecentrum (DMC)	GDO
1996	Dienst militaire pensioenen (DMP) ^{IV}	GDO
1996	Dienst personeels- en salarisadministratie (PSA)	GDO
1996	Defensie archieven-, registratie- en informatiecentrum (DARIC) ^V	GDO
1996	Defensie verkeer- en vervoersorganisatie (DVVO)	Krijgsmacht delen
1996	Defensie werving- en selectieorganisatie (DWS)	Krijgsmacht delen
	Uitbreiding DICO	
1996	Diensten geestelijke verzorging (DGV)	Krijgsmacht delen
1996	Militair geneeskundig facilitair bedrijf (MGFB) ^{VI}	Krijgsmacht delen
1997	Bureau internationale militaire sport (BIMS)	Centrale organisatie
1998	Maatschappelijke dienst Defensie (MDD) ^{VII}	Kon. luchtmacht
2000	Bureau vorderingen, inhoudingen en kortingen (VIK) ^{VIII}	Centrale organisatie
2001	Koninklijk tehuis voor oud-militairen en museum Bronbeek (KTOMMB)	Kon. landmacht
2002	Centrale beheerorganisatie militair salarissysteem (CBMS) ^{IX}	Centrale organisatie
2003	Claims ^X	Centrale organisatie
2003	Defensie ICT uitvoeringsorganisatie (DICTU) ^{XI}	Krijgsmacht delen
	Uitbreiding CDC	
2004	Militaire post organisatie (MPO)	Kon. landmacht
2004	Paresto (defensiecataraar)	Krijgsmacht delen
2004	Centraal betaalkantoor Defensie (CBD) ^{XII}	Krijgsmacht delen
2004	Dienstencentrum Juridische zaken personeel (JUZA-P) ^{XIII}	Krijgsmacht delen
2004	Defensie bureau buitenland (DBB) ^{XIV}	Krijgsmacht delen
2004	Gedragwetenschappen (GW) ^{XV}	Krijgsmacht delen
2005	Dienstencentrum medische keuringen (DC MK)	CDC (IKS)
2005	Dienstencentrum psychologisch advies en selectie (DC PAS)	CDC (IKS)
2005	Nederlandse Defensie Academie (NLDA)	Krijgsmacht delen
2006	Audiovisuele dienst Defensie (AVDD)	Krijgsmacht delen
2006	Coördinatiecentrum expertise militaire gezondheidszorg (CEMG)	
2006	Dienstencentrum formatieadvies (DCF)	
2006	Dienstencentrum human resources (DC HR)	
2006	Instituut Defensie geneeskundige opleidingen (IDGO) ^{XVI}	Kon. landmacht
2006	Joint CIS groep (JCG)	Krijgsmacht delen
2006	Militaire geestelijke gezondheidszorg (MGGZ)	
2007	Dienstencentrum ondersteuning projectvoering (DCOP) ^{XVII}	
2007	Dienstencentrum reïntegratie (DCR)	
2007	Haags facilitair bedrijf (HFB)	
2007	Lokaal facilitaire dienst Breda (LFD)	Kon. landmacht
2007	Organisatie voor bijzondere medische beoordelingen (BMB)	Krijgsmacht delen
2008	Dienstencentrum personeelsvoorziening (DC PV)	Krijgsmacht delen
2008	Dienstencentrum externe bemiddeling defensiepersoneel (DC EBD)	Kon. marine
	Arbodienst Defensie i.o. (AD)	Krijgsmacht delen
	Centrale organisatie integriteit Defensie i.o. (COID)	
	Defensiebrede beveiliging- en bewakingsorganisatie i.o. (DBBO)	
	Dienstencentrum internationale ondersteuning Defensie i.o. (DCIOD)	
	Facilitair bedrijf Defensie i.o. (FBD)	

Noten bij tabel van pag. 198

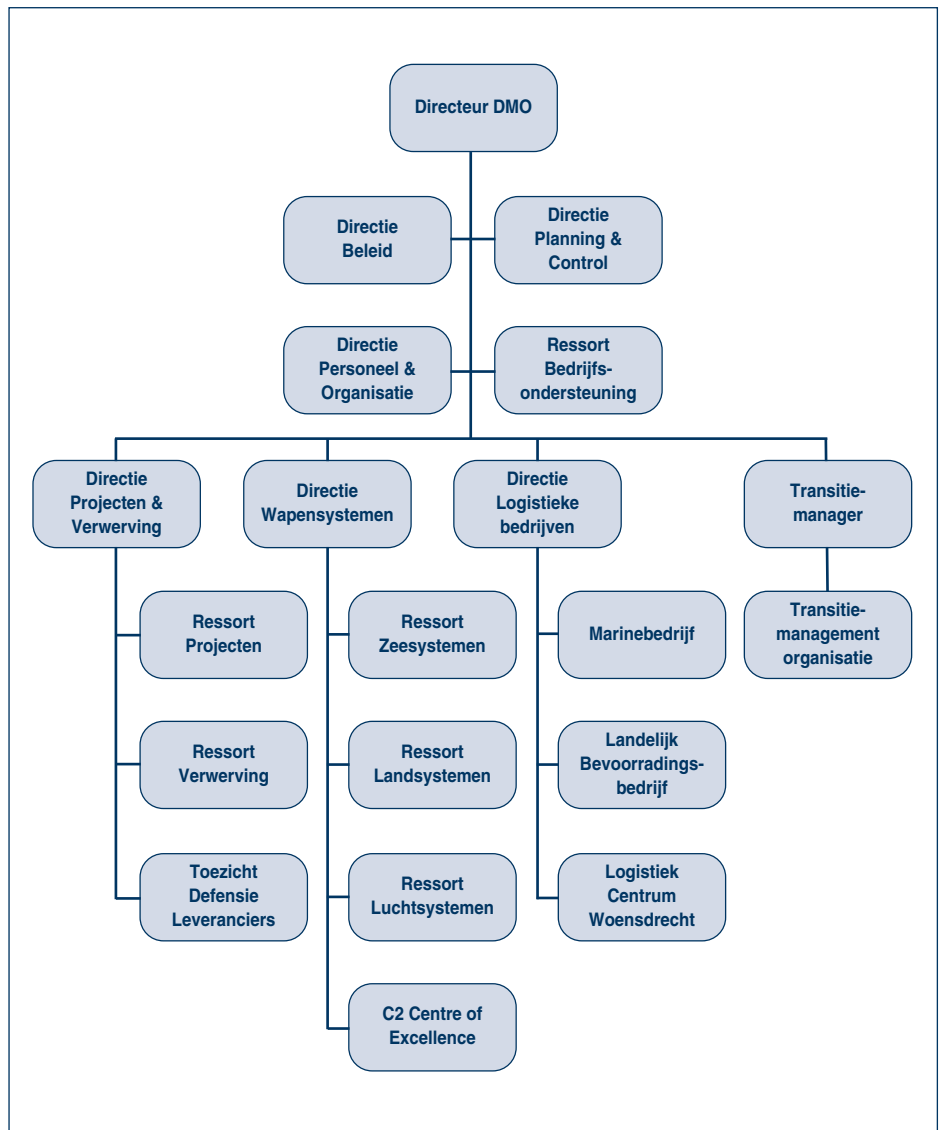
- I Per 10 maart 2006 omgevormd tot Dienst Vastgoed Defensie (DVD).
- II Per 1 september 1997 opgegaan in de Defensie Telematica Organisatie (DTO).
- III Per 14 november 2005 opgegaan in de Nederlandse Defensie Academie (NLDA).
- IV Per 1 juni 2001 geprivatiseerd en ondergebracht bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP).
- V Per 1 maart 2006 dienstencentrum Documentaire informatie (DCDI).
- VI Per 1 maart 2006 bedrijfsgroep Gezondheidszorg (BGZ).
- VII Per 6 september 2006 dienstencentrum Bedrijfsmaatschappelijk werk (DC BMW).
- VIII In 2004 opgegaan in dienstencentrum Juridische zaken personeel (JUZA-P).
- IX Eind 2006 opgegaan in dienstencentrum Informatievoorziening beheerorganisatie (DCIVB).
- X In 2004 opgegaan in dienstencentrum Juridische zaken personeel (JUZA-P).
- XI Nadien overgegaan in dienstencentrum Informatievoorziening beheerorganisatie (DCIVB).
- XII Per 11 september 2008 gewijzigd in financieel dienstencentrum (FDC).
- XIII Nadien opgegaan in dienstencentrum Juridische dienstverlening (DC JDV).
- XIV Nadien overgegaan in dienstencentrum Buitenland (DCB), dat in 2009 zal opgaan in het dienstencentrum internationale ondersteuning defensie (DCIOD) dat nu in oprichting is.
- XV Nadien overgegaan in dienstencentrum Gedragswetenschappen (DC GW).
- XVI Per 1 maart 2006 de benaming van het opleidingscentrum militair geneeskundige diensten (OCMGD).
- XVII Per 1 oktober 2008 opgegaan in het dienstencentrum dienstverlening, onder de naam dienst centrale ondersteuning projectvoering.

Ook stelt de DMO daartoe het Defensiebrede materieelbeleid op. De klanten van DMO zijn alle operationele gebruikers van de gehele krijgsmacht.

Inhuur private militaire bedrijven

De operationele activiteiten die in een risicogebied plaatsvinden komen volgens de werkgroep IBO-UOD het minst (of niet) in aanmerking voor opname in een CDV-programma. Een Kamerbrief uit 2003 stelt dit nadrukkelijker: alle vormen van operationeel optreden komen niet voor CDV in aanmerking.³¹ Er is onderzoek verricht naar mogelijkheden tot inschakeling van de civiele sector voor wissellaadsystemen, trekker/opleggers en tracking & tracing. Hoewel het juridisch mogelijk is civiele transporteurs in crisisgebieden in te zetten, wordt het beleidsmatig onjuist geacht burgers te verplichten in conflictgebieden op te treden. Daarom maakt Defensie voor het transport naar het inzetgebied zoveel mogelijk gebruik van civiele transportmiddelen. Vanwege de afhankelijkheid van een effectieve en gegarandeerde logistieke ondersteuning onder

Figuur 6 Structuur DMO



31 Zie Kamerstukken II, 27830, nr. 16 (25 februari 2003).

alle omstandigheden en de vigerende regelgeving is uitbesteding van de volledige transportcapaciteit *in* het inzetgebied echter onmogelijk.³²

Beleidskader CDS

Internationaal neemt het gebruik van civiele ondernemingen om militaire operaties te ondersteunen toe. Redenen zijn onder meer efficiency en gebrek aan eigen capaciteiten. Zo wordt de flexibiliteit vergroot en blijven schaarse militaire kerncapaciteiten beschikbaar voor andere operaties. Het is niet de bedoeling dat civiele dienstverleners de taak van de militaire logistieke eenheden geheel overnemen, omdat zij onder bepaalde (gevechts)omstandigheden niet inzetbaar zijn. Zij kunnen de militairlogistieke capaciteiten wel aanvullen. Op basis van nationale en internationale ervaringen heeft de Defensiestaf een *Beleidskader inzet van civiele dienstverleners in operatiegebieden* opgesteld.³³ Dit beleidskader is richtinggevend voor verdere beleidsontwikkeling. Voor een verdieping van de politieke verantwoordelijkheid werd aanbevolen het advies van de Adviesraad Internationale Vraagstukken (AIV) af te wachten. Dit advies is inmiddels beschikbaar. Een andere aanbeveling was te laten onderzoeken welke vormen en mate van samenwerking met civiele dienstverleners gewenst zijn. De Defensie industrie strategie vult dat nader in wat betreft de gewenste samenwerking met de aan de defensiegerelateerde industrie in Nederland.

Advies van de AIV

Het advies van de AIV over de inhuur van civiele dienstverleners in inzetgebieden is begin 2008 aan de Tweede Kamer aangeboden.³⁴ Het antwoord op de vraag welke diensten Defensie in operatiegebieden wel en niet aan civiele partijen kan uitbesteden ligt voor de AIV beslo-

ten in het begrip 'aanvaardbaar risico'. De AIV meent dat de inhuur problematischer wordt als die dichter bij actief geweldgebruik en militaire kerntaken komt te liggen. In het kader van een zorgvuldige beoordeling van de aanvaardbaarheid van risico's beveelt de AIV aan de volgende criteria in acht te nemen:

1. het belang van de missie en van de in te huren taken;
2. de handhaving van het geweldsmonopolie van de staat;
3. de veiligheidsrisico's waaraan het betrokken personeel ter plaatse blootstaat;
4. de mate van operationele afhankelijkheid;
5. mogelijke militaire alternatieven;
6. de juridische inbedding in verband met de staatsaansprakelijkheid;
7. de controlemogelijkheden op de uitvoering van de in te huren taken;
8. financieel-economische aspecten.

De AIV wil er geen misverstand over laten bestaan dat een offensieve inzet van *private military companies* (PMC's) op grond van deze criteria niet aanvaardbaar is. Ook zou de eventuele inzet van particulier personeel bij het operationele gebruik van wapensystemen moeten worden uitgesloten.³⁵ Diensten die zich op het eerste gezicht meer lenen voor (gedeeltelijke) uitbesteding zijn logistieke ondersteuning, trainingsfaciliteiten en het onderhoud van materieel.

De AIV merkt daarbij op dat bij besluitvorming over de privatisering van ondersteunende logistieke diensten *in* Nederland (*outsourcing*) ook moet worden gekeken naar de mogelijke (personele) gevolgen daarvan bij uitzendingen. Als bijvoorbeeld het hoger onderhoud aan militair materieel in Nederland is uitbesteed, moet er rekening mee worden gehouden dat burgerpersoneel van deze bedrijven ook in 'hoog risico-omgevingen' nodig kan zijn om op locatie het materieel te onderhouden en te repareren. Hetzelfde geldt voor de uitbesteding van catering en dergelijke. Volgens de AIV kennen zulke sourcing-besluiten niet alleen een economische, maar ook een politiek-militaire en een juridische en ethische component.

32 Kamerstukken II, 27400 X, nr. 21 (13 november 2000), 27400 X, nr. 42 (8 juni 2001) en 27830, nr. 8 (6 juli 2001).

33 Nota 'Beleidskader Civiele Dienstverleners in Operatiegebieden', nr. S2007009739 (april 2007).

34 Kamerstukken II, 31200 X, nr. 86 (18 januari 2008).

35 Adviesraad Internationale Vraagstukken, *De inhuur van private militaire bedrijven: een kwestie van verantwoordelijkheid* (advies nr. 59, december 2007). Zie voorts J.M.D. van Leeuwe, 'De inhuur van private militaire bedrijven in operatiegebieden' in: *Militaire Spectator* 177 (2008) (4) blz. 240-245.

FOTO A.W.D. G. VAN ES



Een monteur van 13 herstelcompagnie werkt aan voertuigen in Kamp Holland, Afghanistan

Kabinetsstandpunt

De regering bood eind april 2008 haar reactie op het AIV-rapport aan de Tweede Kamer aan.³⁶ Nederland moet zorgvuldig omgaan met de risico's die verbonden zijn aan de inzet van civiele dienstverleners in operatiegebieden. Tevens moet de kwaliteit van het personeel, de geleverde goederen en de diensten aan de Nederlandse eisen blijven voldoen. Hoewel de acht door de AIV genoemde criteria al gebruikt worden bij het bepalen van de gewenste ondersteuning, zullen zij in de toekomst expliciet meewegen in het besluitvormingsproces.

Voor de uitvoering van het huidige ambitieniveau is ondersteuning door civiele partijen gewenst. Hierbij gaat het om bijzondere (aanvullende) middelen, specialistische kennis, logistieke ondersteuning, tijdelijke inhuur van additionele capaciteit en ondersteuning door de leverancier bij het onderhoud ervan. Ook de inzet van (lokale) organisaties die bewapende beveiligingstaken in operatiegebieden uitvoeren is niet op voorhand uit te sluiten.³⁷

Defensie industrie strategie

De Defensie industrie strategie concludeert dat Defensie steeds meer samenwerkingsverbanden zal moeten aangaan bij onderhoud en andere materieellogistieke taken en dat een intensievere rol van de Nederlandse defensiegerelateerde

industrie (DGI) in de exploitatie dus zeer wel denkbaar is. Daarbij worden steeds vaker nieuwe samenwerkingsvormen tussen overheid en civiele partijen gebruikt.³⁸ Die samenwerking strekt zich vaak uit tot de verwerving- en de instandhoudingfase. De stichting Nederlandse Industrie voor Defensie en Veiligheid (NIDV) heeft een instandhoudingplatform opgericht waarin de DMO als gesprekspartner participeert.³⁹

PPS in de defensiepraktijk

Potentiële voordelen van samenwerkingsverbanden zijn het benutten van schaalvoordelen en het optimaliseren van de kosten over de gehele levensduur. Daarnaast kunnen onder bepaalde stringente voorwaarden de kosten worden gedrukt door de private partij toe te staan de capaciteit van materiaal ook voor commerciële doeleinden in te zetten. Publiek-private samenwerking is c.q. wordt bij diverse projecten binnen Defensie toegepast. Hierna volgt een kort overzicht.

36 Kamerstukken II, 31200 X, nr. 116 (25 april 2008).

37 Zie ook G.L. de Gooijer, 'Civiele dienstverleners in operatiegebieden' in: *Militaire Spectator* 177 (2008) (12) blz. 678-684.

38 Defensie Industrie Strategie, Kamerstukken II, 31125, nr. 1 (27 augustus 2007) en nr. 7 (20 juni 2008).

39 Zie ook J.G. Kuijper, H.J.M. Saltzmann en R. Scheffer, 'Instandhouding van defensiematerieel. Innovatieve samenwerking' in: *Militaire Spectator* 176 (2007) (11) (thema-nummer Verwerving) blz. 494-500; de NIDV is de vroegere NIID.

Nieuwbouw Kromhoutkazerne

De bouw van een nieuw kantorencomplex op de Kromhoutkazerne in Utrecht is als pilot voor PPS uitgevoerd. Realisatie gebeurt door een *design, build, finance, maintenance and operate* (DBFMO)-contract (concessie) met een looptijd van 25 jaar. De aanbesteding heeft in juni 2008 geresulteerd in het tekenen van de overeenkomst met het winnende consortium



BRON: KOMFORT/C. VAN GIESSEN

Impressie van de nieuwbouw op de Kromhoutkazerne

Komfort. In juli 2008 heeft ook de *financial close* plaatsgevonden. De ingebruikname is eind 2010 gepland. Om een verdere concentratie van werkplekken te realiseren is onderzocht of aansluitend aan de voorziene tweeduizend werkplekken het direct creëren van duizend extra werkplekken mogelijk is. Onlangs is daartoe een aanvullende overeenkomst getekend. Over dit PPS-project, de te behalen voordelen en eventueel bij te stellen financiële ramingen krijgt de Tweede Kamer na het voltooiën van de evaluatie rond de aanbesteding nadere informatie.

Onderhoud vliegtuigmotoren

Onderzoek heeft aangetoond dat samenwerking met marktpartijen bij het zogeheten hoger motorenonderhoud van de F-16 tot schaalvoor-

delen en grotere doelmatigheid kan leiden. Na een proces van aanbesteding is een marktpartij geselecteerd waarmee eind 2007 een contract is getekend. Het gaat om een overeenkomst (alliantie) voor twee jaar tot het doelmatiger inrichten van de bedrijfsprocessen en de marketing voor onderhoud van F-16-motoren voor andere luchtmachten. De langetermijndoelstellingen van de samenwerking zijn gericht op de waarborging van het F-16-motorenonderhoud voor de resterende levensduur van het gevechtvliegtuig en een aanzienlijke reductie van de onderhoudskosten. Daarnaast ondersteunt de samenwerking het initiatief *Maintenance Valley* en de kwalificatie van Nederland als Regional Support Centre (RSC) voor het motorenonderhoud van de opvolger van de F-16.

Concessies Marinebedrijf

Het Marinebedrijf onderzoekt voor een aantal bedrijfsprocessen of door concessieverlening een deel van de bedrijfsvoering overdraagbaar is aan marktpartijen. De inbreng van additionele werklust kan leiden tot schaalvergroting en een grotere doelmatigheid. In 2007 is de eerste aanbesteding in dit verband van start gegaan, een concessie voor een periode van tien jaar van de Centrale oppervlaktebehandeling-installatie en Neutralisatie-inrichting. Daarnaast zijn de activiteiten op het gebied van isoleren en stofferen en de activiteiten op het gebied van hef-, hijs- en trekrichtingen geselecteerd. Indien eerdergenoemde aanbestedingen succesvol blijken te zijn, is te verwachten dat er in de komende jaren meer mogelijkheden beschikbaar komen om activiteiten van het Marinebedrijf op de markt te brengen voor publiekprivate samenwerking. Daarbij wordt er uitdrukkelijk op gelet dat er geen risico's zijn voor de ondersteuning van de operationele vloot.⁴⁰

Eigen visie ter afsluiting

Verkenningen Defensie

Het kabinet voert thans onder het motto 'Houvast voor de krijgsmacht van 2020' (interdepartementale) verkenningen uit naar het niveau van defensiebestedingen op langere

⁴⁰ Antwoorden op Kamervragen, aanhangsel nr. 1174 (5 april 2006).

termijn. De verkenningen staan in relatie tot het huidige ambitieniveau en bestrijken ook het bondgenootschappelijk perspectief.⁴¹ Het ambitieniveau heeft zowel een externe als een interne functie. Voor de buitenwereld maakt Defensie met het ambitieniveau duidelijk wat het streven van de organisatie is en wat de buitenwereld van Defensie mag verwachten. Voor de organisatie zelf biedt het ambitieniveau houvast doordat het richting geeft aan de aard, de omvang en de inrichting van de organisatie. Eén van de aandachtsgebieden bij het uitvoeren van deze verkenningen zijn de ontwikkelingen rond in- en uitbesteding en interdepartementale samenwerking.⁴²

Vernieuwing rijksdienst

De interdepartementale aanpak sluit nadrukkelijk aan bij de nota Vernieuwing Rijksdienst.⁴³ Het doel is een rijksdienst die beter beleid maakt, minder verkokerd is, efficiënter werkt en kleiner is in omvang. De nota bevat het programma waarmee het kabinet invulling geeft aan de doelstelling uit het coalitieakkoord om het functioneren van de overheid te verbeteren en de rijksdienst tegelijkertijd fors af te slanken. Vooral op het gebied van bedrijfsvoering⁴⁴ worden goede vorderingen gemaakt. Het directoraat-generaal Organisatie Bedrijfsvoering Rijk is opgericht en dit stelt kaders voor onder meer personeel en organisatie, ICT, inkoop en huisvesting. Er wordt gewerkt aan de zogeheten rijkswerkplek, de standaard voor het kantoor met toebehoren van de rijksambtenaar. In de Werkmaatschappij, een shared service-organisatie voor het rijk, zijn al veel rijksbrede diensten ondergebracht. Het gaat bijvoorbeeld om expertisecentra op het gebied van arbeidsrecht, gezondheid en bedrijfsmaatschappelijk werk, een detacherings- en uitzendbureau en post- en koeriersdiensten. Op het gebied van communicatie, audit, juridische en financiële functies lopen ambitieuze projecten die binnenkort resultaten opleveren. Voorbeelden daarvan zijn het nieuwe Rijkslogo en de oprichting van één Rijksauditedienst.⁴⁵

Enkele slotopmerkingen

De afweging tussen zelfdoen, uitbesteden of samenwerken geldt bij Defensie hoofdzakelijk

voor de ondersteunende c.q. niet-kernactiviteiten. Dat zijn activiteiten die niet onlosmakelijk zijn verbonden aan de operationele taakuitvoering en activiteiten die niet-specifiek zijn voor de defensieorganisatie. Bij de keuze is bepalend welke optie voor Defensie (de meeste) meerwaarde oplevert. In de komende periode ligt het accent op de verdere bundeling van de dienstverlening, de uniformering van de klantondersteuning en de intensivering van de betrokkenheid van externe partijen bij de dienstverlening.

In de context van het programma Vernieuwing Rijksdienst is een aantal veranderingen te verwachten. De activiteiten die niet onlosmakelijk zijn verbonden aan de operationele taakuitvoering worden ontvlochten uit de krijgsmacht-delen, bijvoorbeeld die van de ondersteuningsgroep Commando Landstrijdkrachten. De activiteiten die niet-specifiek zijn voor de defensieorganisatie worden ook voor andere overheden verricht, in de vorm van interdepartementale samenwerking of bij een rijksbrede shared service-organisatie.⁴⁶ In het streven naar meerwaarde – dezelfde kwaliteit voor minder geld of meer kwaliteit voor hetzelfde geld – wordt synergie gezocht door strategische samenwerking met het bedrijfsleven, onderwijs- en onderzoekinstellingen. ■

41 Kamerstukken II, 31243 X, nr. 4 (16 november 2007) en plan van aanpak, Kamerstukken II, 31243 X, nr. 6 (29 februari 2008).

42 Aandachtsgebieden voor de verkenningen, bijlage bij Kamerstukken II, 31243, nr. 6 (29 februari 2008).

43 Kamerstukken II, 31201, nr. 3H (24 september 2007).

44 Onder bedrijfsvoering wordt hier verstaan: het geheel aan activiteiten en processen die gericht zijn op het mogelijk maken van de productie van een organisatie, alsmede de beheersing van en de verantwoording over die productie. Voor de overheid betekent dit dus alle activiteiten die samenhangen met het personeel, de huisvesting, de informatievoorziening, het *facility* management en het financiële beheer (ook wel eens aangeduid met de afkorting PIOFAH) voor zowel het beleid als de uitvoering en de handhaving. Zie Nota Vernieuwing Rijksdienst, Kamerstukken II, 31201, nr. 3H (24 september 2007).

45 Eerste voortgangsrapportage programma Vernieuwing Rijksdienst, bijlage bij Kamerstukken II, 31490, nr. 1 (30 mei 2008).

46 Voorbeelden zijn de shared service-centra Buitenland (Buitenlandse Zaken), Crisisbeheersing en HRM (voorheen P-Direkt, bij BKZ).

Varen, vliegen, verplaatsen en vooruitkijken

De krijgsmacht en de afnemende olievoorraden

Defensie moet bij het plannen van nieuwe materieelprojecten anticiperen op de afnemende beschikbaarheid van ruwe olie. Welke nieuwe technieken en alternatieve brandstoffen zijn er om ook in de toekomst over een slagvaardige en expeditionaire krijgsmacht te kunnen beschikken? Nieuwe technieken en alternatieve brandstoffen zijn dan mogelijk niet toereikend. Om als krijgsmacht relevant te blijven zijn ook andere typen wapensystemen nodig, die efficiënter zijn in energiegebruik.

*M.G.M. Hendriks Vettehen – Kapitein-ter-zee van de technische dienst**

Het gebruik van energie en het milieu zijn twee kanten van dezelfde medaille. Minder energie gebruiken spaart immers het milieu. Dat besef is terug te vinden in de naamgeving van de Defensie Duurzaamheidsnota 2009, die inmiddels de Defensie Milieubeleidsnota 2004 vervangt. Is die naamsverandering slechts politiek ingegeven of is hier sprake van een fundamentele koerswijziging? Tot op heden heeft Defensie aan de Nationale Milieudoelstellingen hoofdzakelijk bijgedragen door het verminderen van het energieverbruik van vastgoed en dienstauto's. De mogelijkheden om te besparen op het energieverbruik van militair materieel werden slechts beperkt haalbaar geacht. Het bestaande materieel is immers niet gemakkelijk te vervangen door nieuw en energiezuiniger materieel. De inzet en de veiligheid van het personeel laten zich ook niet compromitteren door de noodzaak het milieu te sparen en klimaatverandering tegen te gaan. Los van de noodzaak bij te dragen aan een beter milieu en klimaat moet de krijgsmacht zich

instellen op een toekomst met minder energie. Niet zozeer omdat de energie opraakt – er zijn naast duurzame energie nog grote voorraden gas, kolen en uranium – maar omdat de ruwe olie opraakt. Die ruwe olie is noodzakelijk voor bijna alle mobiele toepassingen. Mobiliteit is van groot tactisch en strategisch belang voor een moderne expeditionaire krijgsmacht. Deskundigen discussiëren over het moment waarop de oliewinning niet langer de vraag kan bijhouden, het zogeheten *Peak Oil*. Er zijn wetenschappers die menen dat de heftige prijsschommelingen in 2008 aantonen dat Peak Oil al is gepasseerd. Anderen zijn van mening dat Peak Oil ergens tussen 2010 en 2020 gaat plaatsvinden.¹ Na het passeren van Peak Oil neemt de beschikbaarheid van ruwe olie langzaam maar gestaag af en wordt steeds duurder. Tegen 2050 speelt ruwe olie op de energiemarkt nog slechts een beperkte rol. In de Duurzaamheidsnota 2009 staat dat in het keuzeproces voor nieuw materieel de energie-efficiency als criterium moet worden gehanteerd. In 2010 zal Defensie ook een onderzoek hebben uitgevoerd naar het gebruik van alternatieve brandstoffen en naar de energie-efficiency van defensiematerieel.

* De auteur is werkzaam bij CZSK Directie Operationele Ondersteuning. Hij is tevens voorzitter van het *Defensie kennisnetwerk energie*.

¹ Willem Middelkoop en Rembrandt Koppelaar, *De permanente oliecrisis* (Amsterdam, Uitgeverij Nieuw Amsterdam, 2008).

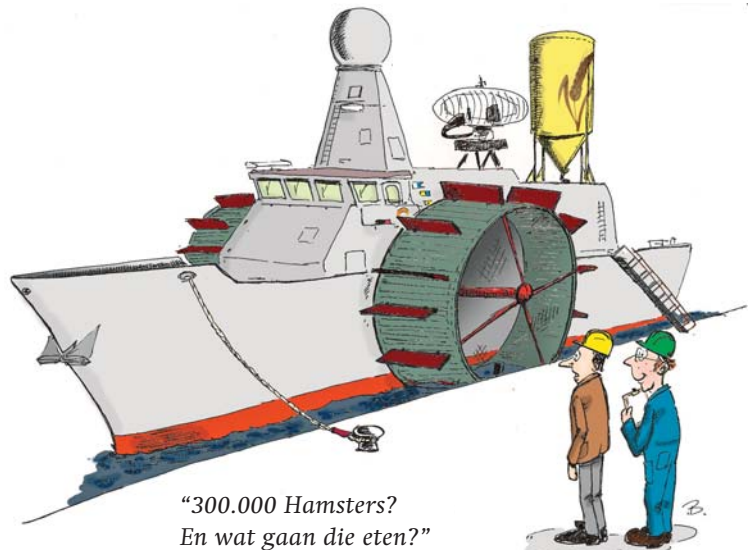
Hoe belangrijk is de noodzaak om de krijgsmacht nu voor te bereiden op een toekomst met minder ruwe olie? Welke methoden en technieken zijn er om de afhankelijkheid van ruwe olie te verminderen? Welke gevolgen kan dat hebben voor toekomstige wapensystemen?

Energieverbruik krijgsmacht en gevolgen voor de operationele inzet

Mondiaal gezien gebruiken krijgsmachten minder dan 1 procent van de ruwe olie. De brandstofkosten stijgen steeds, maar lijken op de totale defensiebegroting (circa 2 procent) nog van beperkte omvang.² Dat suggereert dat het allemaal wel meevalt en dat er voor Defensie geen noodzaak is om verstrekkende maatregelen te nemen. Dat is echter een verkeerde inschatting. Op de materiële exploitatie drukken die brandstofkosten verhoudingsgewijs natuurlijk veel zwaarder. De sterke en onvoorziene prijsstijgingen in 2008 leidden zelfs tot het tijdelijk inperken van de vaarprogramma's van de Franse vloot. De reserves ruwe olie liggen voor een groot deel in landen die niet onze natuurlijke bondgenoten zijn. Sommige van deze landen schrikken er niet voor terug om de kraan dicht te draaien om hun politieke ambities te realiseren. Een olieboycot maakt de olie nog duurder, brengt economische schade toe en ondermijnt ook effectief militair optreden. Wanneer westerse krijgsmachten minder afhankelijk zijn van ruwe olie zal het boycotwapen minder aantrekkelijk zijn.

Analyse energieverbruik

Bij analyse van het energieverbruik van het ministerie van Defensie blijkt dat eigen infrastructuur en dienstauto's circa 35-40 procent van de totale hoeveelheid energie consumeren.³ Het verbruik van vooral gas en elektra is de afgelopen jaren aanmerkelijk afgenomen door verkleining van de krijgsmacht en het toepassen van allerlei energiebesparende maatregelen. Het elektriciteitsverbruik per persoon is echter groter geworden door de toegenomen beschikbaarheid van digitale werkplekken en de daarbij horende IT-infrastructureur. Verdere besparingen zijn voor een groot deel te realiseren door energiezuinige ontwikkelingen op de markt te volgen.



CARTOON H. BOOMSTRA

Het resterende energieverbruik (60-65 procent) van de krijgsmachtdelen komt uit brandstoffen op basis van ruwe olie voor vliegtuigen, tanks en schepen. Het brandstofverbruik van luchtsystemen is het grootst en verhoudt zich tot zee- en landsystemen ruwweg als 5:3:2.⁴ Bij de Amerikaanse strijdkrachten is zelfs de helft van het totale energieverbruik vliegtuigbrandstof. Bij inzet onder oorlogsomstandigheden neemt het brandstofverbruik natuurlijk aanmerkelijk toe. Er komt dan ook nog een extra grote verbruiker bij, namelijk de mobiele (elektrische) energie-opwekking. De hoeveelheid brandstof die nodig is om alle generatorsets in Irak en Afghanistan te laten draaien is enorm en zelfs groter dan het brandstofverbruik van de luchtsystemen.⁵

Brandstofkosten zijn nu vaak alleen zichtbaar als directe uitgaven. De kosten om de brandstof op zee, door de lucht en over het land naar de gebruikers te krijgen – de *Fully Burdened Cost of Fuel* (FBCF) – zijn echter veel hoger. De kosten voor het transport en de bescherming daarvan leiden tot een veelvoud van de prijs aan de pomp. Bij een marktprijs van 2,5 dollar per gallon kost de brandstof bij *ship-to-ship refueling*

2 Op de totale defensiebegroting 2008 van 8,3 miljard euro is 100 miljoen uitgegeven aan brandstoffen en 75 miljoen aan gas, licht, water en huisbrandolie.

3 *Consequenties voor Defensie van de nationale energiedoelstellingen 2007-2020*, BS/DRMV ir. M.V. Gijsbers, 24 september 2008.

4 *Consequenties voor Defensie van de nationale energiedoelstellingen 2007-2020*, BS/DRMV ir. M.V. Gijsbers, 24 september 2008.

5 *Report of the Defense Science Board Task Force on DOD Energy Strategy*, februari 2008.

zeven dollar per gallon.⁶ Bij transport over land, inclusief *Force Protection*, is dat vijftien dollar. Vervoer van brandstof door de lucht is helemaal een kostbare zaak. Bij *air-to-air refueling* lopen de kosten op tot 42 dollar per gallon. De kosten om brandstof naar een afgelegen *Forward Operating Base* (FOB) te vervoeren kunnen zelfs oplopen tot honderden dollars per gallon.⁷

Defensiematerieel heeft een zeer lange levensloop. Tussen ontwikkeling en afstoting kan vijftig jaar zitten. Bij de planning van materieel moet dan ook steeds de vraag worden gesteld of er voldoende brandstof beschikbaar blijft om het wapensysteem ook na 25 jaar nog in te zetten. Wapensystemen waarbij dat niet mogelijk is en die daardoor eerder moeten uitfasen zijn een slechte investering. Wanneer de FBCF bij de planning van grote materieelprojecten inzichtelijk is, krijgen zuinige concepten meer kans dan alleen bij afwegingen op basis van het directe eigen verbruik.

Operationeel belang

Het belang van voldoende brandstof voor 'ge-mechaniseerd' militair optreden is natuurlijk niet nieuw. In de Tweede Wereldoorlog was voor de Duitsers het gebruik van de Roemeense olievelden en de verovering van de Kaukasus onderdeel van hun *grand strategy*. De afgelopen decennia was het 'zwarte goud' echter goedkoop en in overvloed aanwezig. Militaire planners zijn daarom het belang van voldoende brandstof enigszins uit het oog verloren. Irak en Afghanistan hebben het Westen weer met de neus op de feiten gedrukt.

Alleen al het transport van brandstof – volgens Amerikaanse cijfers circa 70 procent van de totale logistieke keten – is een militaire operatie op zich. De met *Force Protection* belaste eenheden zijn niet beschikbaar voor *winning hearts and minds* of offensief optreden. Ondanks de bescherming vallen er bij het transport toch

veel slachtoffers onder de coalitietroepen en het lokaal ingehuurd personeel. De ervaringen in Irak en Afghanistan hebben geleid tot het hernieuwde besef dat het ontbreken van voldoende brandstof de goede afloop van militaire operaties in gevaar brengt. Van de Amerikaanse generaal der mariniers James Mattis, die veel operationele ervaring in Irak en Afghanistan heeft, is de bekende nookreet: 'Unleash us from the tether of fuel' (Verlos ons van de ketenen van de brandstof). Bij het zoeken naar oplossingen ontbreekt het bij het Amerikaanse ministerie van Defensie naar eigen zeggen aan strategie, beleid, informatie, kengetallen en structuur om die ketenen af te werpen.⁸ In Nederland is dat nog niet beter.

Hoewel het brandstofgebruik van de Amerikaanse krijgsmacht in absolute zin beperkt is, is Defensie op de energiemarkt wel een grote speler.⁹ Het Pentagon is in Amerika de grootste individuele afnemer van (vloeibare) brandstof. Als zo'n klant serieus werk maakt van alternatieve en duurzame energie, beïnvloedt dat de markt. De Amerikaanse regering heeft in het verleden vaker de krijgsmacht gebruikt om maatschappelijke veranderingen door te voeren. Zo waren de strijdkrachten vanaf eind jaren veertig voorloper in het opheffen van de rassenscheiding. In de jaren zeventig werd de gelijkberechtiging tussen man en vrouw in de krijgsmacht een toonbeeld voor de rest van Amerika. De inspanningen om de strijdkrachten te verlossen van de ketenen van de brandstof zouden de Amerikaanse samenleving nu duurzamer kunnen maken. In een land dat een kwart van de ruwe olie verbruikt zet dat zoden aan de dijk.

Technieken om afhankelijkheid van ruwe olie te verminderen

De techniek staat niet stil en er zijn ontelbare grote en kleine initiatieven om minder energie te gebruiken. Die initiatieven omvatten onder meer kleine verbeteringen op component-niveau, complete nieuwe ontwerpen om de weerstand te verminderen, nieuwe energie-zuinige voortstuwingssystemen en het gebruik van alternatieve brandstoffen. Hoewel veel

⁶ Een gallon is gelijk aan 3,785 liter.

⁷ *Report of the Defense Science Board Task Force on DOD Energy Strategy*, februari 2008.

⁸ *Report of the Defense Science Board Task Force on DOD Energy Strategy*, februari 2008.

⁹ Van de rond 81 miljoen vaten ruwe olie die per dag wereldwijd worden gewonnen, worden er 21 miljoen in Amerika verbruikt. Het Pentagon verbruikt 300.000 vaten per dag.

kleine verbeteringen ook grote energiewinsten mogelijk maken, is het nuttig enkele grotere ontwikkelingen nader te bekijken.

Luchtsystemen

In de luchtvaart zijn de vrachtkosten (voor het grootste deel brandstofkosten) veel hoger dan bij land- en zeetransport. Daar komt nog eens bij dat de mogelijkheden om in de luchtvaart over te gaan op andere technieken en brandstoffen kleiner lijken dan elders. De luchtvaart is immers hoe dan ook gebonden aan vloeibare brandstoffen. Alle andere alternatieven hebben een veel lagere energiedichtheid. Het zijn dan ook de luchtvaart en luchtmachten die het meest actief zijn bij het zoeken naar alternatieve vloeibare brandstoffen.

Biobrandstoffen van de zogeheten eerste generatie worden nu verkregen uit agrarische producten, zoals suikerriet en mais. Dat is niet onomstreden, omdat de productie vaak ten koste gaat van het landbouwareaal en tot ontbossing leidt. In de nabije toekomst komen er echter biobrandstoffen van de tweede generatie, geproduceerd uit plantaardig afval of algen.¹⁰ Een andere optie zijn synthetische brandstoffen, gewonnen door chemische omzetting van gas en kolen in vloeibare brandstoffen (het Fischer-Tropsch proces). In Zuid-Afrika staat al langere tijd een fabriek voor de productie van synthetische vliegtuigbrandstof. De Amerikaanse luchtmacht doet proeven met het gebruik van synthetische brandstof en overweegt de bouw van een eigen productiefabriek. Het Fischer-Tropsch proces vergt echter veel energie. Dat is duur en leidt tot extra CO₂-uitstoot.

De technische en logistieke problemen bij de productie van alternatieve brandstoffen zijn al met al nog erg groot. Het is dan ook onwaarschijnlijk dat ze op korte termijn de ruwe olie substantieel gaan vervangen. Volgens de *World Energy Outlook 2008* kunnen synthetische brandstoffen en andere niet-conventionele fossiele brandstoffen, zoals olie uit Canadese

teerzanden, in de periode 2007-2030 de stijgende vraag naar olie (gemiddeld 1 procent per jaar) hooguit dekken.¹¹ Shell verwacht dat de brandstof voor transportdoeleinden in 2025 voor circa zeven procent uit biobrandstoffen bestaat en voor vier procent uit synthetische brandstoffen.¹²

Door het toepassen van het *Blended Wing Body*-ontwerp (BWB) kan een groot vliegtuig zoals een tanker, bommenwerper of transportvliegtuig twee keer zo ver vliegen of twee keer meer

FOTO AVDD, P. WIEZORECK



Het opwekken van elektriciteit in operatiegebieden kost veel energie (Irak, 2005)

lading meenemen. Dat verkleint het aantal sorties en de noodzaak om in de lucht te tanken, want men kan langer in het operatiegebied blijven. Als deze aspecten worden meegerekend leidt dat zelfs tot aanmerkelijk meer brandstofbesparing.¹³ BWB is een tussenvorm tussen het traditionele romp-vleugel-ontwerp en de vliegende vleugel. De romp van de BWB is vleugelvormig en platter dan die van het

10 From Algae to JP-8. Pentagon's DARPA Funds Efforts To Make a Green Jet Fuel, zie: <http://www.defensenews.com/story>.

11 Het International Energy Agency (IEA) geeft jaarlijks een *World Energy Outlook* uit met een overzicht van de beschikbare energiereserves en voorspellingen over de ontwikkelingen op de energiemarkt.

12 David W. Savin, 'Naval Fuels in the 21st Century' in: *Journal of Naval Engineering*, Vol. 43, 2007.

13 *Report of the Defense Science Board Task Force on DOD Energy Strategy*, februari 2008.

traditionele ontwerp en gaat in een vloeiende vorm over in grote vleugels. Boeing werkt momenteel met de Amerikaanse luchtmacht en de ruimtevaartorganisatie NASA aan de X-48B BWB.¹⁴

De huidige helikopters maken gebruik van een decennia oud technisch concept. Er is nog maar weinig ruimte voor verbetering van de efficiency. Nieuwe ontwerpen en nieuwe technologie, met name *Variable Speed Tilt Rotor* (VSTR), lijken echter veelbelovend. Dergelijke nieuwe helikopters combineren de voordelen van verticale lift met de efficiency van een vrachtvliegtuig. Analyses tonen aan dat VSTR-helikopters aanmerkelijk energiezuiniger zijn

Er zijn volop ontwikkelingen gaande om militaire systemen energiezuiniger te maken

dan de huidige en toekomstige conventionele helikopters. Doordat VSTR-helikopters flexibel inzetbaar zijn, zijn er ook minder verschillende types nodig. De van ver aangevoerde vracht kan immers zonder over te laden in helikopters naar locaties met korte landingsbanen worden gebracht.¹⁵

Andere technieken om vliegtuigen lichter en zuiniger te maken zijn nieuwe *Versatile Affordable Advanced Turbine Engine*-motoren (VAATE), turboprops, *High Temperature Superconductivity*-generatoren (HTS), nieuwe composietmaterialen en het vervangen van hydraulische componenten door elektrische actuators.

Zeesystemen

Transport over water is een veelvoud goedkoper (in de verhouding ton per mijl) dan

transport door de lucht of over land. De prijs van de relatief goedkope scheepsbrandstof heeft daarom ook maar een beperkte invloed op de maritieme handelsstromen over zee en binnenwateren.

De koopvaardij gebruikt de efficiënte en op residuale brandstof (zware stookolie) werkende tweetakt dieselmotor.¹⁶ Door hun omvang en gewicht zijn deze niet aan boord van marineschepen te plaatsen. Marineschepen zijn gebonden aan *prime movers*¹⁷ met een hoge *power-to-weight* ratio zoals gasturbines voor hoofdvaart en viertakt dieselmotoren voor kruisvaart. Deze machines gebruiken duurdere destillaat-brandstoffen. Kleine marineschepen kunnen in de toekomst gebruik maken van moderne autotechniek (batterijen, waterstof/brandstofcel) of varen op *Liquified Natural Gas* (LNG). Grotere marineschepen kunnen mogelijk gebruik maken van moderne (stationaire) elektriciteitsopwekking zoals *combined cycle*, hoge-temperatuur-brandstofcellen of overgaan op kernenergie.¹⁸

Ook in de toekomst blijft de *monohull* de meest optimale scheepsvorm. De efficiency daarvan kan nog verbeteren door het gebruik van contraroterende schroeven, het optimaliseren van de lengte/breedte-verhouding en een *clean hull*. Andere scheepsvormen zoals de *catamaran*, het *Surface Effect Ship* (SES) en *Small Waterplane Twin Hull* (SWATH) zijn ten opzichte van de *monohull* alleen energiezuiniger bij snelheden boven de dertig knopen. Ook het gebruik van waterjets is alleen bij hoge snelheden efficiënter dan het gebruik van schroeven.

Landsystemen

Om de energiebehoefte in Irak en Afghanistan te verminderen heeft het Pentagon de *Power Surety Task Force* (PSTF) in het leven geroepen.¹⁹ De PSTF beschikt in de VS over een eigen locatie met onderzoeks- en testfaciliteiten en heeft al een groot aantal initiatieven genomen om in de driehoek van *energieverbruik verminderen-toepassen energiebesparende technieken-toepassen duurzame energie*, de energiebehoefte in het operatiegebied te verminderen. Eén van de meest succesvolle initiatieven is het bedekken van alle (ontelbare) tenten met een schuim-

14 Zie: www.boeing.com.

15 *Report of the Defense Science Board Task Force on DOD Energy Strategy*, februari 2008.

16 Residuale brandstoffen blijven over wanneer door destillatie de lichtere bestanddelen eruit zijn gehaald voor de productie van benzine, diesel et cetera.

17 *Prime mover*: werktuig voor het omzetten van chemische energie in mechanische energie zoals dieselmotor, gasturbine, stoominstallatie.

18 M.G.M. Hendriks Vettehen, 'De marine varend houden' in: *Militaire Spectator* 177 (2008) (7/8) blz. 384-392.

19 Dan Nolan, *Energy Security for Enduring Operations*, zie: www.igsd.org/conferences/Paris2008.

laag waardoor de noodzakelijke koelcapaciteit terugloopt van 180 kW naar 30 kW. De PSTF heeft inmiddels nieuwe typen energiezuinige *dome*-tenten ontwikkeld. Ook in de woestijn is het mogelijk om met geothermische installaties koelcapaciteit uit de bodem te halen. Enkele meters onder het oppervlak is de temperatuur immers al 25-30 graden lager dan boven de grond. Er worden mobiele zonne-energiecentrales en/of windmolens geleverd aan troepen op moeilijk te bereiken posten. Eigen waterproductie en zuivering maken het kostbare transport van water vanaf lokale waterbedrijven en de bescherming daarvan overbodig.

toekomst zijn auto's lichter en efficiënter met energie. De vraag is niet of, maar in welke omvang en tempo elektriciteit (via batterij of waterstof/brandstofcel) de interne verbrandingsmotor gaat vervangen en waar al die elektrische energie vandaan moet komen.²⁰ Alle grote autoproducenten hebben inmiddels leveranciers van batterijsystemen overgenomen of zijn daar strategische allianties mee aangegaan. Bij militaire landsystemen ligt de situatie anders. Om het personeel beter te beschermen tegen steeds geavanceerdere mijnen en andere wapens worden infanterievoertuigen voortdurend zwaarder. Dat is een op den duur niet

vol te houden wedloop.

Het gebruik van elektrische voertuigen is ook niet mogelijk omdat onder oorlogsomstandigheden het elektriciteitsnet – als het er al is – niet leverbetrouwbaar is. Daarom zijn andere concepten nodig. Een interessant voorbeeld is de Amerikaanse ULTRA Armored Patrol – ook wel het 'Badenoch'-ontwerp genoemd – die door het gebruik van composietmaterialen licht is en meer bescherming biedt dan bestaande systemen.²¹

Het voertuig verbruikt mede

door moderne hybride-elektrische voertuigtechniek de helft minder brandstof dan de HUMVEE die het moet gaan vervangen. De ULTRA is gebouwd op het onderstel van een Ford F-350 truck is mede ontwikkeld door NASCAR-technici.²² De bijnaam *blast bucket* is te danken aan de opmerkelijk gevormde bovenbouw die de inzittende 360 graden zicht geeft en optimaal beschermt tegen explosies. Het verder ontwikkelen van een dergelijk voertuig is voor het Pentagon een technologisch speerpunt.²³



De ULTRA AP illustreert de ontwikkeling naar lichter materieel

In Uruzgan is op de Nederlandse compounds in Deh Rawod en Tarin Kowt 6 MW elektrisch vermogen geïnstalleerd. Dat vermogen wordt opgewekt met standaard 180 kW aggregaten. Dat vraagt veel onderhoud en is niet energieefficiënt. Door zonnedoeken over tenten en containers te spannen loopt de binnentemperatuur enigszins terug. Initiatieven om duurzame systemen te introduceren zijn nog niet succesvol geweest. Als Nederland in de toekomst expeditionair wil blijven optreden, moet Defensie haar eigen mobiele 'nuts-bedrijven' duurzaam inrichten.

De recordprijzen aan de pomp en de kredietcrisis hebben de auto-industrie in 2008 tot een radicale koerswijziging gedwongen. In de

20 Ronald Berger Strategy Consultants gaat er vanuit dat in 2020 een kwart van alle auto's in Europa en 10 procent wereldwijd elektrisch (exclusief hybrides) wordt aangedreven.

21 Het voertuig is genoemd naar één van de ontwerpers, de autotechnicus Scott Badenoch.

22 NASCAR: National Association for Stock Car Auto Racing.

23 Science Board recommends a light-weight vehicle to replace the HUMVEE, www.accessmylibrary.com

Onbemande systemen

Unmanned Aerial Vehicles (UAV's) kunnen langdurig, saai en gevaarlijk werk doen. Ze zijn lichter en langzamer dan bemande vliegtuigen en kunnen lang boven het doelgebied blijven. Ze zijn veelzijdig, energiezuinig, hoeven in de lucht niet te worden bijgetankt en kunnen met minder sorties hetzelfde resultaat leveren. De opgetelde brandstofbesparingen kunnen enorm zijn. Het Amerikaanse *Air Force Research Lab* (AFRL) heeft voor een specifieke situatie uitgerekend dat een besparing van 97 procent mogelijk was. Nederland gebruikt de Sperwer, een *tactical medium range UAV* en de Aladin, een mini-UAV. Aan de invoering van nieuwe systemen wordt gewerkt.

De maritieme sector gebruikt onbemande vaartuigen. Het gaat daarbij vooral om *Unmanned Underwater Vehicles* (UUV's) die worden ingezet voor het lokaliseren en onschadelijk maken

De krijgsmacht moet zich intensiever bezighouden met energie en milieu, de uitdagingen van de 21ste eeuw

van mijnen, het inspecteren en repareren van kades, fundaties, sluizen, kabels, leidingen et cetera. Ze vervangen de inzet van duikers op gevaarlijke en onbereikbare plaatsen. Het energiebesparende potentieel van UUV's is minder duidelijk dan dat van UAV's.

Kleine stappen in de goede richting

Het Defensie Materieelkeuze Proces (DMP) omvat natuurlijk ook de materiële exploitatiekosten. Hoewel die exploitatiekosten voor een groot deel uit brandstofkosten bestaan, focust het onderzoek in de praktijk doorgaans op de onderhoudskosten: incidenteel en planmatig onderhoud, in- en uitbesteden van dat onderhoud, kosten van reserveonderdelen, documentatie en speciale gereedschappen. De brandstofkosten worden nog vaak als nauwelijks beïnvloedbaar geaccepteerd. Onderzoek naar de FBCF of de duurzaamheid van de brandstof vindt (nog) niet plaats. Er zijn echter al wel enige ontwikkelingen in de goede richting.

In 2010 komt het eerste patrouilleschip van de Holland-Klasse (3700 ton) in de vaart. In tegenstelling tot andere marineschepen van deze grootte – fregatten kunnen 30 knopen varen – hebben de patrouilleschepen slechts een maximale snelheid van 20 knopen. Omdat het patrouilleschip beschikt over een uitgebreide 'sensorsuite', een boordhelikopter en snel lanceerbare kleinere boten, kan het schip toch tijdig en snel reageren. Het verlagen van de snelheid tikt voor het brandstofverbruik snel aan. Om twee keer sneller te kunnen varen is immers acht keer meer vermogen nodig. De voortstuwing zal bestaan uit een diesel-elektrische combinatie. Normaal vaart het schip op de beide dieselmotoren, maar bij langdurig lage vaart gaat het over op energie-efficiënte aandrijving met elektromotoren.

DMO/Ressort Zee heeft onderzocht hoe energie kan worden teruggewonnen aan boord van het nog te bouwen *Joint Support Ship* (JSS). Er zijn drie opties bekeken, namelijk gebruik van het koelwater van de dieselmotoren voor de productie van drinkwater, het gebruik van datzelfde koelwater voor scheepsverwarming en het gebruik van de afvoergassen voor scheepsverwarming (met water of thermische olie). Na onderzoek is gekozen voor het systeem waarbij het koelwater van de dieselmotoren wordt gebruikt voor de scheepsverwarming.

LNG is al decennia in gebruik als brandstof voor LNG-tankers. Ook andere schepen varen tegenwoordig – zij het nog op bescheiden schaal – op LNG. De Noorse kustwacht bouwt drie schepen waarvan de gasmotoren op LNG lopen. Gasmotoren zijn dieselmotoren die daar speciaal voor zijn aangepast. Aardgas is een schone brandstof zonder uitstoot van NOx, terwijl bij verbranding 25 procent minder CO₂ vrijkomt. De voorraden aardgas zijn veel groter dan de voorraden ruwe olie. Nadeel is dat LNG cryogeen (koud) moet worden opgeslagen en die opslag vier keer volumineuzer is dan normale scheepsbrandstof. Bovendien vragen de veiligheidsaspecten nadere aandacht. Voor schepen in het lage geweldsspectrum die vanuit de eigen thuishaven opereren, zijn die nadelen geen probleem. DMO/Ressort Zee onderzoekt de

mogelijkheden om aan te haken bij een initiatief van de Nederlandse maritieme industrie om sleepboten te ontwikkelen die LNG als brandstof gebruiken. Sleepboten met deze schone technologie zouden onder andere de bestaande sleepboten in Den Helder kunnen gaan vervangen.

Toekomstige wapensystemen

De in de Defensie Duurzaamheidsnota 2009 vastgestelde maatregel dat bij nieuwe materieelprojecten de energie-efficiency moet worden meegewogen, impliceert per alternatief de bepaling van de FBCF. Dat kan tot verrassende nieuwe vragen – en antwoorden – leiden. Wat is de noodzakelijk optimale en maximale snelheid voor diverse zee- en luchtsystemen? Kunnen fregatten en jachtvliegtuigen meer eigen brandstof meenemen zodat er minder tankers

Nucleaire voortstuwing marineschepen

Er zijn nog enkele concrete onderwerpen waar bij het energiegebruik nu of in de toekomst kan leiden tot discussie. Allereerst de voortstuwing van marineschepen. In 2008 heeft de Britse regering het contract getekend voor de bouw van twee grote vliegdekschepen van de *Elisabeth Class* (65.000 ton) die de bestaande drie vliegdekschepen van de *Invincible Class* gaan vervangen. De beide nieuwe schepen krijgen een *Integrated Full Electric Propulsion* (IFEP) systeem dat 109 MW elektrisch vermogen opwekt voor zowel voortstuwing als hulpvermogen. Dat grote vermogen wordt geleverd door twee RR MT30 gasturbines (totaal 70 MWe) en vier dieselgeneratoren (totaal 39 MWe). Om de kwetsbaarheid van de installatie te beperken zijn de prime movers verdeeld over vier over het schip verspreide machinekamers. De keuze voor een conventionele IFEP-voort-

BRON: DAMEN SCHELDE NAVAL SHIPBUILDING



Impressie van de nieuwe Holland-Klasse

nodig zijn? Moet worden ingezet op standaardisatie van brandstoffen of op diversificatie, op strategisch transport of op nieuwe regionale steunpunten? Moet Defensie kiezen voor meer energie-efficiënte, licht bepantserde voertuigen, of opteren voor minder, maar veilige zwaar bepantserde voertuigen? Toekomstige wapensystemen kunnen er wel eens fundamenteel anders uit gaan zien dan hun voorgangers. Het kan zijn dat een bepaalde capaciteit die nu met wapensysteem X wordt gerealiseerd, in de toekomst met een ander, energie-efficiënter wapensysteem Y zal worden gehaald.

stuwning is niet onomstreden. De toepassing van prime movers die veel destillaatbrandstoffen verbruiken aan boord van een schip dat tot 2050 operationeel moet blijven legt een enorme hypotheek op de toekomst. Door het ontbreken van een grote centrale technische ruimte zijn er ook weinig mogelijkheden om halverwege de levensduur de IFEP te vervangen door een nieuw type 'energie-centrale'.

Het University College London (UCL) heeft een onderzoek gedaan naar een optimale vloot-

samenstelling voor de Royal Navy.²⁴ UCL geeft aan dat toekomstige vliegdekschepen beter af zijn met een nucleaire voortstuwing dan met conventionele prime movers. Hoewel de initiële investeringen circa 20 procent hoger liggen, zijn de directe brandstofkosten zoveel lager dat de extra kosten worden terugverdiend. Door bestaande nucleaire technologie zoals aan boord van de Britse onderzeeboten over te nemen en de besparing op de inzet van tankers mee te rekenen, valt het financiële voordeel van nucleaire voortstuwing nog hoger uit.

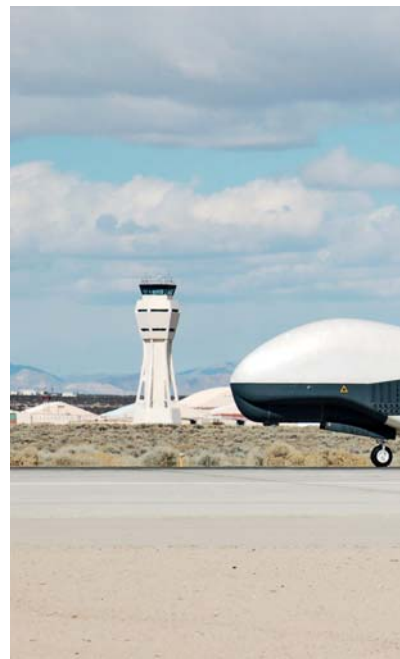
Inzet UAV's

Vliegdekschepen zijn krachtige en strategische wapensystemen. De vliegtuigen die vanaf vliegdekschepen opereren zijn echter complexer en zwaarder dan de 'landversies' en gebruiken daardoor in verhouding meer brandstof. Door de energievoordelen van zeetransport en UAV's te combineren, ontstaat een nieuw soort wapensysteem dat met relatief weinig brandstof *airpower* levert. Wanneer het varende platform nucleair wordt voortgestuwd, is ook de CO₂-uitstoot minimaal. Het gebruik van UAV's vanaf schepen staat nu nog in de kinderschoenen. Kleinere *fixed wing*-UAV's starten vanaf een lanceerinstallatie en worden opgepikt door ze in een net of tegen een kabel te laten vliegen. De Amerikaanse marine heeft Northrop Grumman in 2007 opdracht gegeven voor het demonstratieproject *Unmanned Combat Air Systems-Demonstrator* (UCAS-D). Het project moet aantonen dat de *fixed-wing* UCAV X-47B vanaf een vliegdekschip kan opstijgen en landen. De varende proeven moeten in de tweede helft van 2011 plaatsvinden.²⁵ Ook vanaf de nieuwe Britse vliegdekschepen zullen naar verwachting in de toekomst UCAV's opereren.

Terugdringen air-to-air refueling

Air-to-air refueling is kostbaar, maar onmisbaar voor de inzet van luchtstrijdkrachten. Vooral jachtvliegtuigen hebben zo weinig eigen brand-

*Terugdringen van
air-to-air refueling
is mogelijk door
de inzet van UAV's
zoals de Amerikaanse
Global Hawk*



stof in relatie tot het gebruik dat de inzet zich tot enkele uren beperkt tenzij in de lucht kan worden getankt. Het vernieuwen van een tankervloot is zeer kostbaar en komt niet eenvoudig tot stand. In Groot-Brittannië is onlangs na veel vertraging een contract gesloten waarbij een industrieel consortium voor 27 jaar air-to-air refueling capaciteit gaat leveren. In de VS heeft de minister van Defensie eind 2008 het moeizame besluit voor toewijzing van het 35 miljard dollar omvattende contract voor de levering van 179 tankervliegtuigen doorgeschoven naar de regering-Obama. De onderbouwing van het aantal Amerikaanse tankers is volgens het *CRS Report for Congress* gebaseerd op het aantal *theaters* waar gelijktijdig luchtstrijdkrachten worden ingezet en de daadwerkelijke inzet in 1991 (Perzische Golf), 1998 (Balkan), 2001 (Afghanistan) en Irak (2003).²⁶

Air-to-air refueling is bovendien niet energie-efficient. Het rapport *More Fight-Less Fuel* van het Amerikaanse ministerie van Defensie pleit daarom voor het verminderen van het transport van brandstof door de lucht.²⁷ Air-to-air refueling moet volgens dat rapport tot het uiterste worden beperkt. Het ligt daarom voor de hand de introductie van nieuwe tankers te

24 A.R. Greig, S. Rusling en R.W.G. Bucknall, *A future RN fleet with an IFEP nuclear aircraft carrier* (INEC 2008 Proceedings).

25 *Carrier UCAVs: The return of UCAS*, zie: www.defenseindustrydaily.com.

26 *CRS Report for Congress, Air Force Refueling: The KC-X Aircraft Acquisition Program*, april 2008.

27 *Report of the Defense Science Board Task Force on DOD Energy Strategy*, februari 2008.



FOTO NORTHROP GRUMMAN

het wapensysteem verbruikt in relatie tot het wapeneffect en de kosten om die brandstof bij het wapensysteem in het operatiegebied te krijgen.

Bij de operaties in Irak en Afghanistan is de beschikbaarheid van voldoende brandstof een militaire risicofactor. Naast het grote verbruik door lucht- en landsystemen zijn in het inzetgebied ook de eigen generatorsets grootverbruikers. Om de vraag naar energie te verminderen heeft het Pentagon een taskforce in het leven geroepen om te onderzoeken hoe besparing van energie ter plaatse mogelijk is en hoe duurzame energie kan worden toegepast.

Luchtsystemen gebruiken verreweg de meeste brandstof en lijken vast te zitten aan vloeibare brandstoffen. Luchtvaart en luchtmachten nemen dan ook de leiding in het onderzoek naar alternatieve brandstoffen. Nieuwe ontwerpen en toepassing van lichte materialen kunnen in de toekomst het brandstofverbruik van vliegtuigen verminderen. Landsystemen gebruiken weliswaar minder brandstof dan luchtsystemen, maar de kosten zijn hoog vanwege de vereiste Force Protection en de noodzaak lokaal eigen elektrische energie op te wekken. Landsystemen kunnen energie-efficiënter worden door voertuigen op een andere (lichtere) manier te beschermen. Kleine schepen kunnen gebruik maken van technieken uit de auto-industrie, voor grote schepen zijn technieken uit de stationaire energieopwekking of nucleaire energie mogelijke opties.

Alternatieve brandstoffen en nieuwe technieken kunnen de afnemende beschikbaarheid van ruwe olie de komende decennia vermoedelijk niet opvangen. Traditionele wapensystemen verliezen mogelijk hun bestaansrecht omdat ze teveel brandstof verbruiken. Andere, energie-efficiënte wapensystemen zullen hun plaats moeten innemen. Het is noodzakelijk nu de juiste keuzes te maken bij de verwerving van nieuw materieel, te investeren in R&D en te zoeken naar samenwerking met relevante industriële partners. Dat maakt het mogelijk ook in de toekomst als krijgsmacht relevant te blijven. ■

combineren met een programma om air-to-air refueling terug te dringen. Dat terugdringen is mogelijk door te kiezen voor nieuwe energiezuinige vliegtuigen met meer eigen brandstof, met (jacht)vliegtuigen die speciaal voor de grotere afstand zijn ontworpen en de inzet van meer UAV's.

Conclusie

De Nederlandse krijgsmacht heeft zich tot nu toe slechts mondjesmaat bezig gehouden met energie en milieu, *de* uitdagingen van de 21ste eeuw. Het halen van milieudoelstellingen was overgelaten aan de niet-operationele verbruikers. De Duurzaamheidsnota 2009 bepaalt nu dat alle investeringsprojecten moeten worden getoetst op hun energie-efficiency. Dat is ook nodig, omdat de voorraden ruwe olie de komende decennia afnemen en alternatieven niet zomaar beschikbaar zijn. Militair materieel gaat tot wel vijftig jaar mee en ook halverwege de levensduur moet er voldoende brandstof zijn voor inzet. Zo niet, dan moet het materieel voortijdig van de sterkte worden afgevoerd. Om de energie-efficiency vast te kunnen stellen moet van de verschillende concepten de FBCF worden bepaald: de kosten van de brandstof die

Geestelijke verzorging en ongewenst gedrag binnen de krijgsmacht



Embleem Dienst Humanistisch Geestelijke Verzorging

Over ongewenst gedrag binnen de krijgsmacht is de afgelopen jaren veel gesproken en geschreven. Wat zijn eigenlijk de oorzaken en de omvang van ongewenst gedrag? Het is niet de taak van geestelijk verzorgers binnen de krijgsmacht om binnen het kader van het militair tuchtrecht ongewenst gedrag te corrigeren. De vraag rijst dan op welke manier zij een rol kunnen spelen bij het tegengaan ervan? Met de Humanistische Geestelijke Verzorging als voorbeeld kan dat op drie niveaus worden gedaan: via individuele gesprekken, vormingsbijeenkomsten en het adviseren van gezagsdragers. De vertrouwenspositie van de geestelijk verzorger is daarbij essentieel.

*Drs. E.A. Kamp – i.r.g.m. majoor Dienst Humanistisch Geestelijke Verzorging**

In het najaar van 2008 stelde de SGP-fractie in de Tweede Kamer voor om geestelijk verzorgers een stevigere rol toe te bedelen bij het tegengaan van ongewenst gedrag binnen de krijgsmacht. De fractie vroeg zich af of hiermee ervaring is opgedaan en langs welke weg een sterker accent van de rol van de geestelijke verzorging denkbaar en realistisch is. Het voorstel werd gedaan in het kader van enkele wijzigingen van de Wet Militair Tuchtrecht.

Staatssecretaris De Vries antwoordde dat geestelijk verzorgers een begeleidende taak hebben en geen corrigerende.¹ De Dienst Humanistisch Geestelijke Verzorging bij de krijgsmacht onderschrijft deze mening nadrukkelijk. Ze vindt eveneens dat voor het goed kunnen uitoefenen van het werk van geestelijk verzorgers het van

wezenlijk belang is dat zij een onafhankelijke positie kunnen innemen. Hun werk staat of valt met het vertrouwen dat ze van de militair en de organisatie genieten. Een integere en onafhankelijke opstelling wordt bemoeilijkt wanneer geestelijke verzorgers een rol krijgen binnen het militaire tuchtrecht.

Dit artikel behandelt het volgende thema: wanneer geestelijk verzorgers geen taak hebben om binnen het kader van het militaire tuchtrecht ongewenst gedrag te corrigeren, hoe kunnen ze dan wel een rol spelen bij het tegengaan ervan?

De Commissie Staal

Het voorstel van de SGP staat niet op zichzelf. Het rapport 'Ongewenst gedrag binnen de Krijgsmacht' van de Commissie onderzoek ongewenst gedrag binnen de krijgsmacht, hierna te noemen de Commissie Staal (2006), beveelt onder meer aan dat geestelijk verzorgers en artsen hun beroepsgeheim terzijde moeten

* De auteur is werkzaam als staffunctionaris inhoudelijk beleid voor de Dienst Humanistisch Geestelijke Verzorging. Dit artikel kwam tot stand ter voorbereiding op het voorjaars-symposium over nieuwe wegen in de geestelijke verzorging 2009, georganiseerd door de Universiteit voor Humanistiek en het Humanistisch Verbond.

¹ Tweede Kamer, *Wijziging van de Wet Militair Tuchtrecht in verband met het tegengaan van ongewenst gedrag binnen de Krijgsmacht*, 2008: 3.

kunnen schuiven om ongewenst gedrag (anoniem) te kunnen melden bij een leidinggevende.

Dat is een op zichzelf gezien begrijpelijk appèl. Maar het staat wel op gespannen voet met een goede uitoefening van de rol die de geestelijk verzorger vervult bij het tegengaan van ongewenst gedrag. Het werk van een geestelijk verzorger vindt veelal in het verborgene plaats. Sommige commandanten ervaren dat als lastig, omdat ze daardoor weinig grip hebben op het werk van een geestelijk verzorger. Het is echter wel een strikte voorwaarde voor een geestelijk verzorger om een bijdrage te kunnen leveren aan het serieus aanpakken van ongewenst gedrag.

FOTO ARCHIEF AUTEUR



Binnenkomst in de haven van Willemstad van de Hr.Ms. Tjerk Hiddes

Voordat ik zal ingaan op de positie van de geestelijk verzorger in zijn algemeenheid bij het tegengaan van ongewenst gedrag binnen de krijgsmacht, en de taak van de humanistisch geestelijk verzorger in het bijzonder, sta ik eerst stil bij de oorzaken en omvang ervan.

Oorzaken van ongewenst gedrag

Stress

Het hiervoor genoemde rapport van de Commissie Staal beschrijft de belangrijkste oorzaken van ongewenst gedrag. In de rapportage worden drie belangrijke oorzaken onderscheiden.² De eerste oorzaak is de stress en de werkdruk die militairen op hun werkplek ervaren. De vele reorganisaties binnen de krijgsmacht zorgen ervoor dat militairen soms in grote onzekerheid verkeren en weinig houvast hebben aan een vaste structuur. Ze moeten zich steeds maar flexibel opstellen en zich instellen op grote veranderingen binnen hun werk.

Verveling

Een tweede veel genoemde oorzaak van ongewenst gedrag die militairen zelf aanvoeren is

verveling. In tegenstelling tot de eerste categorie oorzaken gebeurt het ook na uitzendingen en oefeningen dat militairen even niets te doen hebben. Het kazerneleven ervaren ze dan als saai en eentonig, zeker als ze net terug zijn uit bijvoorbeeld Afghanistan, waar de spanningsboog vrijwel continu gespannen is geweest.

Alcohol- en drugsgebruik

De derde categorie van oorzaken is het alcohol- en drugsgebruik. De krijgsmacht voert al langere tijd een streng handhavingsbeleid ten aanzien van het in bezit hebben en het gebruiken van drugs. Na het onderzoek van de Commissie Staal zijn de regels voor alcoholgebruik tijdens uitzendingen en oefeningen aangescherpt.

Omvang van ongewenst gedrag

Eén van de conclusies die de Commissie Staal noemt in haar rapportage naar de omvang van ongewenst gedrag binnen de krijgsmacht is

² Commissie Onderzoek Ongewenst Gedrag binnen de Krijgsmacht, *Ongewenst gedrag binnen de Krijgsmacht – Rapportage over onderzoek naar vorm en incidentie van en verklarende factoren voor ongewenst gedrag binnen de Nederlandse Krijgsmacht*, 2006: 97.

dat dit gedrag vaker binnen de krijgsmacht voorkomt dan bij andere Nederlandse organisaties, maar dat het ongeveer in gelijke mate bestaat bij de Nederlandse politie en bij het Amerikaanse en Britse leger. Vrouwen hebben het als minderheidsgroep zwaarder te verduren dan mannen. Maar liefst 14 procent heeft te maken met seksuele aandacht en toenadering die als ongewenst wordt ervaren.

Binnen de gehele krijgsmacht wordt 7 procent van de mannelijke respondenten gepest (via het werk en met aspecten uit het privéleven). Voor vrouwen ligt dit percentage nog iets hoger, namelijk op 9 procent. Tot slot geeft 20 procent van de medewerkers aan wel eens discriminatie mee te maken binnen hun onderdeel. Van de medewerkers geeft 2 procent aan discriminatie structureel mee te maken.³

De Commissie Staal realiseert zich dat de krijgsmacht vanwege de aard van het werk, de leef- en werkomstandigheden, de historie en de lang bestaande mannencultuur geen zachtzinnige organisatie kan zijn. Maar ondanks de vergelijkbaarheid met andere geüniformeerde organisaties, vindt ze de mate van ongewenst gedrag bij de krijgsmacht te hoog.

Achteraf kan worden gesteld dat zaken die uitvoerig in de media aandacht kregen, bij nadere beschouwing niet steeds op feitelijkheden bleken te zijn gebaseerd. Een belangrijke betekenis van de rapportage van de Commissie Staal is dat ze op basis van onderzoek een onderbouwd beeld geeft van de oorzaken en de werkelijke omvang van ongewenst gedrag binnen de krijgsmacht.

Periodiek onderzoek

In september 2008 maakte staatssecretaris De Vries de resultaten bekend van een periodiek onderzoek naar ongewenst gedrag binnen de krijgsmacht. Hieruit blijkt onder meer dat

vrouwelijk personeel van de krijgsmacht de afgelopen twee jaar minder met seksueel ongewenst gedrag te maken heeft gekregen. Ook worden vrouwelijke militairen minder gepest. Het aantal vrouwen dat werd gepest daalde van 16 procent in 2006 naar 13,3 procent dit jaar.⁴

Hoewel er sprake is van een dalende trend, is ongewenst gedrag de afgelopen twee jaar niet 'significant' afgenomen, stellen de onderzoekers van de Rutgers Nisso Groep. Dat geldt voor pesten en ongewenst gedrag van zowel mannen



UIT: BROCHURE VETROUWENSPERSONEN NLD-A

als vrouwen. Voor wat betreft deze twee vormen van ongewenst gedrag is er geen verschil tussen de verschillende onderdelen van de krijgsmacht. Net als in 2006 krijgen mannen en vrouwen even vaak te maken met pesten.

Vooraf jonge vrouwen die net in dienst zijn, zijn vaak doelwit van ongewenst seksueel gedrag. Het periodieke onderzoek moet duidelijk maken of de aanbevelingen van de Commissie Staal, zoals een gedragscode, leiden tot minder ongewenst gedrag. Het periodiek onderzoek is onder ruim tweeduizend militairen

³ Commissie Onderzoek Ongewenst Gedrag binnen de Krijgsmacht, *Ongewenst gedrag binnen de Krijgsmacht – Rapportage over onderzoek naar vorm en incidentie van en verklarende factoren voor ongewenst gedrag binnen de Nederlandse Krijgsmacht*, 2006: 57.

⁴ Kamerbrief staatssecretaris drs. J.G. de Vries, *Rapport 'Periodiek onderzoek ongewenst gedrag binnen Defensie'*, 2008: 11.

uitgevoerd. In 2010 zal er een grootschalig onderzoek plaatsvinden naar ongewenst gedrag van militairen.

Positie van de geestelijk verzorger

Momenteel werken er in de Nederlandse krijgsmacht honderdvijftig geestelijk verzorgers. Naast humanistisch geestelijk verzorgers zijn er ook geestelijk verzorgers werkzaam vanuit de rooms-katholieke kerk, de protestantse kerk, de joodse en de hindoestaanse gemeenschap. In 2009 zullen er voor het eerst ook imams hun intrede doen.

Al deze geestelijk verzorgers hebben een onderscheidende levensbeschouwelijke of godsdienstige achtergrond. Maar ze hebben ook een gemeenschappelijk uitgangspunt: ze zijn allemaal vanuit een zingend genootschap gezonden om in de krijgsmacht hun werk te doen. Daarmee is de rechtspositie van de geestelijk verzorger een wezenlijk andere dan die van de militair. De geestelijk verzorger valt niet onder het Militair Straf- en Tuchtrecht. Voor de inhoud van zijn werk legt hij primair verantwoording af aan zijn zendende instantie (het ambtelijke deel van zijn functie). Een geestelijk verzorger werkt voor de organisatie maar is niet van de organisatie.

De reden voor deze bijzondere positie is dat een geestelijk verzorger buiten de hiërarchische organisatie van de krijgsmacht is geplaatst, juist met het oog op het onafhankelijk kunnen vervullen van zijn begeleidende taken en gelet op de vrijheid van levensbeschouwing en godsdienst. Om buiten de krijgstuchtelijke verhoudingen te blijven, is hij daarom niet aangesteld als militair maar als burger. Dat de geestelijk verzorger over de inhoud van zijn werk alleen verantwoording aflegt aan zijn zendende instantie houdt overigens niet in dat hij niets met de krijgsmacht als werkgever heeft te maken. De geestelijk verzorger is ook rijksambtenaar, wat inhoudt dat hij een arbeidsverhouding heeft met de centrale overheid (het ambtelijke deel van zijn functie). Dit betekent bijvoorbeeld dat hij erop aanspreekbaar is wanneer hij niet regelmatig op zijn werk verschijnt.

De Dienst Humanistisch Geestelijke Verzorging (DHGV)

Iedere dienst geestelijke verzorging binnen de krijgsmacht heeft een hoofd die zijn eigen geestelijk verzorgers aanstuurt. Het hoofd van dienst is de directe schakel tussen de zendende instantie die hij vertegenwoordigt en de geestelijk verzorgers van zijn denominatie. Een gevolg van deze wijze van organiseren van de Diensten Geestelijke Verzorging (DGV) is dat iedere dienst afzonderlijk een zekere vrije ruimte heeft om eigen intern beleid te voeren. Zo is de Dienst Humanistisch Geestelijke Verzorging (DHGV) in 2004 gestart met het ontwikkelen van een kwaliteitsbeleid, gericht op het vergroten van de competenties van raadslieden.

De dienst wil meer sturen op doelstellingen en resultaten. Er is een specifiek opleidingsbeleid ontwikkeld voor alle humanistisch raadslieden. De DHGV wil naast haar inhoudelijke opvattingen over een humane krijgsmacht rekening houden met de existentiële vragen die binnen de krijgsmacht leven. Het accent verschuift hiermee van een aanbodgestuurde naar een vraaggerichte geestelijke verzorging. Omdat iedere dienst verschillende accenten legt in het interne beleid kan ik in het vervolg van dit artikel dan ook maar alleen spreken vanuit mijn verantwoordelijkheid als beleidsmedewerker van de DHGV.

Taken DHGV

In de visie van de DHGV is de geestelijk verzorger een normatieve professional. Dit houdt onder meer in dat de geestelijk verzorger zich continu bewust is van zijn eigen uitgangspunten/levensbeschouwing en dat hij daar op een reflexieve wijze mee omgaat. De geestelijk verzorger is zich er van bewust dat zijn kennis, vaardigheden en houding gestoeld zijn op de traditie waaruit hij voortkomt. Hij is ervan doordrongen dat hij zijn werk niet op neutrale wijze kan invullen.

Dit betekent overigens niet dat de geestelijk verzorger met een opgeheven vingertje door de organisatie loopt wanneer zijn normatieve uit-

gangspunten niet overeenkomen met wat hij binnen de krijgsmacht aantreft. Het laatste waaraan militairen behoefte hebben, is een geestelijk verzorger die zich presenteert als een moraalridder die voorschrijft hoe er binnen de krijgsmacht gewerkt en geleefd moet worden.

Zingeving, moraliteit en humanisering

In 2006 heeft de DHGV bij de krijgsmacht een notitie uitgebracht waarin ze haar domein nader preciseert. Het is een levend document waarin de dienst duidelijk haar *mission statement* neerzet en waarin beschreven staat wat militairen van humanistisch geestelijk verzorgers mogen verwachten.⁵ In dit document vallen twee beleidsontwikkelingen in het bijzonder op.

Als het gaat om de inhoud van het werk van humanistisch geestelijk verzorgers dan richt de dienst zich op onderwerpen die te maken hebben met zingeving, moraliteit en humanisering. Raadslieden zijn deskundigen, die militairen op deze aandachtsgebieden bijstaan. In de tweede plaats levert de humanistisch geestelijk verzorger, met de specifieke gerichtheid op humanisering, een bijdrage aan een beter werk- en leefklimaat binnen de krijgsmacht.

Zo zijn er raadslieden die in het verleden hebben gepleit voor een soepelere toepassing van de regels bij repatriëring van militairen uit een uitzendgebied wanneer zij te maken krijgen met ernstige familieomstandigheden. De vraag waaruit de meerwaarde van de geestelijk verzorger bestaat bij het tegengaan van ongewenst gedrag kan nu, met inachtneming van het voorgaande, worden beantwoord.

Individuele gesprekken

De geestelijk verzorger levert zijn bijdrage bij het tegengaan van ongewenst gedrag binnen de krijgsmacht op drie niveaus. Ten eerste voert hij op individueel niveau gesprekken met militairen. Hij gaat waar militairen gaan en werkt nuldelijns. Dit houdt in dat militairen geen af-

spraak met een geestelijk verzorger hoeven te maken. Het contact ontstaat direct op de werkvloer, zonder doorverwijzing. Deze wijze van werken onderscheidt zich van de werkwijze van bijvoorbeeld psychologen.

De gesprekken die de geestelijk verzorger voert, kunnen over allerlei onderwerpen gaan, zoals samenwerking in de groep, relaties met familie en vrienden, al dan niet bij de krijgsmacht blijven, et cetera. De geestelijk verzorger bouwt als het ware een vertrouwensrelatie op waarin ruimte is om van alles te bespreken. Binnen de geestelijke verzorging is deze vrijplaats één van de fundamenteën van het werk. In een begeleidingsgesprek kan een geestelijk verzorger een advies geven of een militair die te maken krijgt met ongewenst gedrag bijstaan bij het nemen van vervolgstappen. De geestelijk verzorger doet niets buiten het medeweten van de militair om.

De suggestie in het rapport van de Commissie Staal dat geestelijk verzorgers hun beroepsgeheim terzijde moeten kunnen schuiven om ongewenst gedrag (anoniem) bij leidinggevenden te melden, moet van de hand worden gewezen. Wanneer leidinggevenden op alle niveaus op de hoogte zijn van de taak en positie van de geestelijk verzorger hoeft dit niet tot misverstanden te leiden.

De militairen binnen de krijgsmacht mogen vertrouwen op de deskundigheid en professionaliteit van de geestelijk verzorger als het gaat om de vraag hoe met ongewenst gedrag om te gaan. De DHGV werkt met intervisiegroepen waarbij collega-raadslieden elkaar bevragen en ondersteunen. Door het bespreken van casuïstiek leren ze van elkaar en zijn ze beter voorbereid op onverwachte gebeurtenissen.

Vormingsbijeenkomsten

De tweede werkwijze waarop geestelijk verzorgers een bijdrage leveren aan het tegengaan van ongewenst gedrag is het aanbieden van vormingsbijeenkomsten bij initiële opleidingen en operationele plaatsingen. Militairen praten tijdens deze bijeenkomsten in de groep over onderwerpen waar ze zelf niet snel over zouden

⁵ Brondocument Humanistisch Geestelijke Verzorging bij de Krijgsmacht, *Geloven in de kracht van mensen*, 2006: 4.



Vormingsbijeenkomst op Landhuis Ascencion

FOTO ARCHIEF/AUTEUR

bedrijfsmaatschappelijk werkers zitting hebben.

Dit soort teams spreekt naast individuele situaties waar betrokkenen toestemming voor gegeven hebben ook over meer algemene beleidsaanlegenheden op het gebied van personeelszorg. Zo weet de auteur uit eigen ervaring dat er gedurende zijn eigen plaatsingen het onderwerp van het tegengaan van ongewenst gedrag geregeld op de agenda stond van het sociaal-medisch overleg.

beginnen. Pesten in de groep, omgaan met homoseksualiteit en ongewenste intimiteiten zijn hier goede voorbeelden van.

Militairen leren van elkaar hoe ze over deze onderwerpen denken. Ook lessen over het militair optreden in niet-westerse samenlevingen maken deel uit van vormingsbijeenkomsten. Tevens kan de geestelijk verzorger de onderliggende waarden en normen met de groep bespreken en deze vergelijken met bijvoorbeeld de publieke moraal in Nederland of de eigen gedragscode van de krijgsmacht.

Vormingsbijeenkomsten vinden plaats op de kazerne, tijdens oefeningen en uitzendingen en op het vormingscentrum Beukbergen. Op dit vormingscentrum wordt overigens al sinds jaar en dag de succesvolle cursus 'respectvol samenwerken' gegeven.

Begeleiding

Ten derde heeft een geestelijk verzorger de mogelijkheid om gezagsdragers in de krijgsmacht gevraagd en ongevraagd van advies te voorzien. Dit is vaak een wat onderbelichte kant van zijn werk. Zo nemen ze bijvoorbeeld deel aan overlegvormen van sociaal-medische teams waarin ook artsen, psychologen en

De geestelijk verzorger kan een commandant ook persoonlijk adviseren om bijvoorbeeld wat vaker bij een eenheid mee te lopen. De geestelijk verzorger kan hem tips geven om sociaal leiderschap te bevorderen of, zonder in detail te treden, adviseren om een militair tijdelijk niet operationeel in te zetten. Iedere keer opnieuw is het op dit niveau van belang dat de geestelijk verzorger rekening houdt met de individuele omstandigheden, dat hij goed nadenkt over de te volgen strategie en dat hij beschikt over een grote dosis diplomatie.

Gewenst gedrag stimuleren

Wat wellicht ook onder het gevraagd en ongevraagd uitbrengen van advies kan worden gerekend, is dat de hoofden van dienst van de DGV op gezette tijden met de staatssecretaris van Defensie, de bevelhebbers en de ambtelijke top van het ministerie overleggen over welke ontwikkelingen ze signaleren en welke oplossingen ze aandragen.

Eén oplossingsrichting zou kunnen zijn dat leidinggevend naast het tegengaan van ongewenst gedrag binnen de krijgsmacht wat vaker gewenst gedrag publiekelijk stimuleren en belonen. Wat de krijgsmacht mede nodig heeft zijn leiders die het goede voorbeeld geven



LUIT: BROCHURE 'MET ALLE RESPECT'

en die daarvoor op gezette tijden worden gewaardeerd.

Een goed voorbeeld van gewenst gedrag publiekelijk stimuleren, vind ik het voor het eerst in vijftig jaar weer toekennen van de Militaire Willemsorde. Kapitein M. Kroon, pelotonscommandant bij het Korps Commandotroepen, krijgt voor zijn moedig optreden en de wijze waarop hij leiding heeft gegeven aan zijn eenheid in Uruzgan deze hoogste koninklijke onderscheiding.

Eerder in dit artikel merkte ik op dat het laatste waaraan militairen behoefte hebben een geestelijk verzorger is die zich presenteert als een moraalridder. Dit neemt niet weg dat geestelijk verzorgers, net als andere gezagdragers binnen de krijgsmacht, een voorbeeldfunctie kunnen vervullen. Van een functionaris die leeft vanuit een bepaalde levensbeschouwelijke traditie en

zijn ethische uitgangspunten hierop baseert, mag worden verwacht dat hij zijn waarden en normen tot uitdrukking laat komen in zijn morele handelen en dat hij op zijn gedrag aanspreekbaar is.

Alle hoofden van dienst van de DGV onderschrijven deze opvatting. In het najaar van 2008 hebben ze een gedragscode vastgesteld voor geestelijk verzorgers bij de krijgsmacht.⁶ In november 2008 is deze code besproken tijdens een conferentie voor alle geestelijk verzorgers. Het is de bedoeling om deze conferentie jaarlijks te herhalen.

Tot besluit

Door zijn werkwijze en zijn persoonlijke betrokkenheid, dicht bij de mensen, weet de geestelijk verzorger wat er op de werkvloer speelt. Het is evident dat hij door zijn werkzaamheden te concentreren op de drie eerder genoemde niveaus, een bijdrage levert aan het tegengaan van ongewenst gedrag binnen de krijgsmacht.

Dat er daarbij niet mag worden getornd aan de positie en het beroepsgeheim van geestelijk verzorgers lijkt een essentiële voorwaarde voor de beroepsgroep om het werk goed uit te kunnen voeren. Zijn 'vrijplaatsfunctie' en vertrouwenspositie mogen daarbij niet in het geding komen. Gelukkig is de huidige staatssecretaris van Defensie overtuigd van het belang van deze onafhankelijke positie van de geestelijk verzorger. Om met zijn eigen woorden te besluiten:

Geestelijk verzorgers vervullen bij het tegengaan van ongewenst gedrag een onmisbare en niet te onderschatten rol.⁷

Naar de aard van de werkzaamheden en de inhoud van zijn levensbeschouwing past het de geestelijk verzorger een bescheiden houding aan te nemen. De woorden van de staatssecretaris kunnen echter ook worden gezien als een belangrijke stimulans om het werk van geestelijk verzorgers binnen de krijgsmacht met nog meer bezieling voort te zetten. ■

⁶ Diensten Geestelijke Verzorging bij de Krijgsmacht, *Gedragscode voor Geestelijk Verzorgers in de Krijgsmacht*, 2008.

⁷ De Vries, *Wijziging van de Wet Militair Tucht recht in verband met het tegengaan van ongewenst gedrag binnen de Krijgsmacht*, 2008: 3.

Onderling vertrouwen binnen uitgezonden eenheden

Een kwalitatief onderzoek

Het spreekt vanzelf dat onderling vertrouwen tussen militairen essentieel is bij operaties. Dat geldt misschien nog meer in de complexiteit die vandaag de dag bij missies aan de orde is. Dit artikel behandelt de vertrouwensrelaties tussen het 'Provincial Reconstruction Team' en het 'Force Protection Team' van de Battle Group van Task Force Uruzgan-1 en 2 en de lessen die daaruit te leren zijn. Vertrouwen is een belangrijke randvoorwaarde voor betere samenwerking en betere besluitvorming. Bovendien voorkomt het dat onnodig risico wordt gelopen.

M.C. de Graaff MSc en dr. E.H. Kramer*

Dat in militaire operaties onderling vertrouwen tussen militairen essentieel is voor het goed functioneren van eenheden, is onbetwist (Van der Kloet, 2006; Aylwin-Foster, 2005, Koninklijke Landmacht, 2000). In de huidige operaties, zoals die in Uruzgan, is dit wellicht nog meer van belang dan voorheen vanwege de complexe situatie waarin de militairen zich bevinden. Immers, militairen bevinden zich tijdens uitzendingoperaties in een gebied met gevaren, onzekerheden en een ingewikkelde lokale cultuur. Bovendien is de rol die ze in het uitzendinggebied vervullen doorgaans erg gecompliceerd: ze kunnen in situaties terechtkomen waarbij ze moeten switchen tussen de rol van 'vechter' en die van 'wederopbouwer' (Maguen, Suvak & Litz, 2006).

Door dergelijke complicerende factoren kan het functioneren van eenheden onder druk komen te staan. Goede vertrouwensrelaties kunnen in dit geval uitkomst bieden en het samenwerken vergemakkelijken. Vertrouwen blijkt er namelijk toe te leiden dat mensen eerder geneigd zijn samen te werken en informatie, kennis en macht te delen (Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Morgan & Hunt, 1994; Van der Kloet, 2006).

Onderzoek

Dit gegeven is aanleiding geweest om vertrouwensrelaties binnen uitgezonden eenheden van de Nederlandse krijgsmacht te onderzoeken. In een eerste verkennend onderzoek is de aandacht gericht op het onderlinge vertrouwen tussen het *Provincial Reconstruction Team* (PRT) en de *Battle Group* in de uitvoerende eenheden van TFU-1 en TFU-2.¹ Doel van het onderzoek was het verkrijgen van inzicht in de kenmerken van de onderlinge vertrouwensrelaties tussen het *mission team* van het PRT en het *force protection team* van de Battle Group.

* De Graaff is als onderzoeker werkzaam bij het kenniscentrum Leidinggeven en Ethiek van het Commando Landstrijdkrachten; Kramer is als universitair docent/onderzoeker werkzaam bij de Nederlandse Defensie Academie (NLDA). Het in dit artikel beschreven onderzoek maakte deel uit van het project 'herstructureringsvraagstukken en de krijgsmacht', onderdeel van het onderzoeksprogramma van de NLDA.

¹ Combined Arms Team.



FOTO AVDDI, R. FRIGGE

Task Force Uruzgan (2006)

Er is voor gekozen om vertrouwen tussen juist deze twee specifieke eenheden te bestuderen omdat hun primaire rollen zeer van elkaar verschillen, waardoor het niet ondenkbaar is dat er onderling frictie zou ontstaan. De kerntaak van de Battle Group (de *combat forces*) is immers het waarborgen van *safety & security*, terwijl de nadruk van het PRT ligt op de meer humanitaire activiteiten van *counter-insurgency*.

Opzet

Dit artikel doet verslag van de resultaten van deze verkennende *case study*. Dit is een beschrijvend onderzoek naar de situatie in TFU-1 en TFU-2, en is dus geenszins voorschrijvend voor de aanpak van andere missies of vervolgmisaties. Wel zijn er fundamentele zaken naar voren gekomen die in iedere uitzendsituatie aan de orde zijn, ongeacht het soort missie, waardoor het relevant is om kennis te nemen van de resultaten.

De opbouw van het artikel is als volgt. We beschrijven eerst de operationele context, de gedetailleerde opzet van de case study en de

verschillende theoretische concepten. Vervolgens komen de resultaten aan de orde en als laatste volgen de conclusies en implicaties van dit onderzoek.

Context van de case-study: Nederland in Uruzgan

Na de mislukte poging in de jaren tachtig van de twintigste eeuw door de voormalige Sovjet-Unie om de controle over Afghanistan te krijgen, bleef het land achter in grote chaos (Ewans, 2002; Barakat, 2004). De Mudjaheddin greep de macht, maar bracht in het land uiteindelijk een burgeroorlog teweeg die leidde tot de ontwrichting van Kabul en anarchie in de zuidelijke delen van het land. De Mudjaheddin bestaan uit vier verschillende etnische en religieuze groeperingen: de Pashtun; de Soennieten (ook wel Tadjieks genoemd); de Hazara, en ten slotte de Oezbeken (Barfield, 2005).

In 1994 werden rivaliserende Mudjaheddin-groeperingen afgezet door Taliban-*warlords*, die vanaf 2001 bijna het gehele land in hun

macht hadden, waaronder Pashtun-gebieden als Uruzgan. De Taliban reduceerde de chaos in het land met zijn onderdrukkende regime, dat zaken als televisie, muziek, spel, en vrouwenemancipatie verbood en (internationale) humanitaire hulp haast onmogelijk maakte (Barakat, 2004).

Na de terroristische aanslagen van 11 september 2001 initieerde de VS zijn strijd tegen terrorisme, en vormde een coalitie met landen als Groot-Brittannië en Pakistan, onder de naam operatie *Enduring Freedom*. De Taliban werd zijn gezag ontnomen en eind 2001 besloot de internationale gemeenschap dat de *International Security and Assistance Force* (ISAF) een centrale rol zou spelen bij het ondersteunen van de Afghaanse regering en de wederopbouw van het land. De officiële ISAF-missie luidt als volgt:

Conduct military operations in the assigned area of operations to assist the Government of Afghanistan in the establishment and maintenance of a safe and secure environment with full engagement of Afghan National Security Forces, in order to extend government authority and influence, thereby facilitating Afghanistan's reconstruction and contributing to regional stability. (ISAF, 2007).

In maart 2006 vertrok de eerste groep Nederlandse militairen richting Uruzgan, waar voor Nederland de ISAF-missie in Uruzgan in augustus van dat jaar begon. Samen met Australische militairen zijn de Nederlanders geplaatst in Tarin Kowt op Kamp Holland. Het detachement maakt deel uit van het overkoepelende *Regional Command South*. De situatie waarin de Nederlandse militairen in Afghanistan opereren is, zoals gezegd, zeer complex. Dit heeft onder meer te maken met de complexe structuur van het land, die het militair optreden hindert. Zo maakt de clanstructuur het moeilijk om te bepalen waar de loyaliteit van de bevolking ligt. Soms ligt deze bij het gezin, soms bij de familie, dan weer bij de clan en zo verder.

Ook zijn er verschillende etnische groepen in Afghanistan aanwezig, wat er naast de clan-

structuur voor zorgt dat er geen sprake is van eenheid binnen het land. Bovendien hebben de verschillende (burger)oorlogen hun sporen nagelaten op het land en in het leven van de Afghaanse bevolking, waardoor ze niet al te veel vertrouwen hebben in overheidsinstanties en gezagsdragers.

Analyse-eenheid: de SUA

In hedendaagse uitzendingmissies, zoals die in Uruzgan, maakt de krijgsmacht gebruik van *tailor-made* expeditionaire eenheden. Dat zijn eenheden die voor de gelegenheid van de uitzending worden samengesteld. De consequentie hiervan is dat elke uitgezonden eenheid zich

FOTO AVDD, P. VERHEIJL



Task Force Uruzgan (2006). Militairen moeten kunnen switchen tussen de rol van vechter en die van hulpverlener

moet vormen met de voorhanden zijnde bouwstenen (Kramer & De Waard, 2007). In Uruzgan wordt gewerkt met de zogeheten *Smallest Units of Action* (SUAs)². In deze SUAs, worden militairen van verschillende gespecialiseerde eenheden ondergebracht – zoals het PRT, de Battle Group en de genie – voor het uitvoeren van een specifieke missie. Het onderzoek dat we beschrijven richt zich op deze SUAs.

In Uruzgan kwam het in de praktijk van TFU-1 en TFU-2 voor dat de SUAs zelfs per patrouille

2 Omdat er sprake is van meerdere onderzoekseenheden (namelijk de verschillende SUAs in zowel TFU-1 als TFU-2) en omdat het gaat om de analyse van de omstandigheden en condities in het dagelijks leven van de militairen op uitzending is er volgens de indeling van Yin sprake van een *embedded single case design*.

van samenstelling werden gewijzigd: de diverse eenheden waren niet aan elkaar gekoppeld en hadden dus geen 'vaste partners'. Het tailor-made samenstellen van eenheden was binnen de onderzochte eenheid dus ook aan de orde. Het veranderen van de samenstelling van de SUA kan voordelen hebben voor de effectiviteit van de werkwijze van de organisatie: ze kan hierdoor gemakkelijk inspelen op de eisen van de omgeving. Maar er kleeft ook een groot nadeel aan. Militairen van verschillende eenheden moeten immers met veel verschillende 'gezichten' samenwerken en leren elkaar op deze manier niet door en door kennen. Dit kan onbekendheid en onzekerheid opleveren, wat een negatief effect heeft op het onderlinge vertrouwen (Mayer, Davis & Schoorman, 1995).



FOTO AVDDI, J. PLATENBURG

Task Force Uruzgan (2006). In Uruzgan wordt gewerkt met SUA's ('Smallest Units of Action'). Nadeel hiervan is dat militairen met veel verschillende gezichten moeten samenwerken en elkaar niet door en door kennen

Of deze omstandigheid in de praktijk ook leidt tot een gebrek aan vertrouwen is natuurlijk niet te voorspellen. Dat hangt af van bijvoorbeeld de specifieke eenheden die worden samengevoegd, de operationele omstandigheden waar ze worden ingezet, de (on-)mogelijkheden die deze eenheden vooraf hadden om samen te oefenen en te trainen, et cetera. Voor dit artikel is de constatering van belang dat het wisselend samenstellen van teams *potentieel*

het onderling vertrouwen onder druk zet en daarom iets is dat aandacht vraagt. Deze studie richtte zich op de SUAs van TFU-1 en TFU-2, waarin het PRT en de Battle Group moesten samenwerken. Er is sprake van een case-study omdat er één specifiek aspect wordt bekeken, namelijk de vertrouwensrelatie binnen een SUA. Kernelement van een case-study als onderzoeksmethode is de studie naar de impact van sociale processen in het (dagelijks) leven van individuen of groepen (Yin, 2003; Swanborn, 1996). Ook in deze studie staan sociale processen centraal. Het doel van het onderzoek was immers de omstandigheden en condities in het uitzendgebied in kaart te brengen die van invloed zijn op de vertrouwensrelatie binnen de SUA. Later zullen we nog uitgebreid ingaan op de respondenten en de onderzoeksmethode.

Theorie: gebruikte concepten

Voor het opzetten van het onderzoek is gebruik gemaakt van een theoretisch kader. Dat was nodig om het onderzoeksthema in te perken. Vertrouwen is immers een zeer breed concept, dat onmogelijk volledig kon worden onderzocht binnen de gestelde tijd en met de voorhanden zijnde middelen. Dit kader is gebruikt om de dataverzameling te structureren (het opzetten van het interviewprotocol en de vragenlijst) en is gebruikt bij de data-analyse.

Vertrouwen

Uit de literatuurstudie bleken verschillende thema's en concepten relevant om verschillende situaties van samenwerking zoals die zich voordoen binnen organisaties te analyseren. In dit onderzoek ligt de nadruk op de thema's vertrouwen, samenwerking, perceptie van het uitzendgebied en groepsdynamische processen. Zoals beschreven, stond in het onderzoek het thema *vertrouwen* centraal. Vertrouwen wordt binnen de psychologische en organisatiekundige literatuur beschouwd als een multidimensioneel concept, dat bovendien op velerlei wijzen wordt omschreven.

Kort gezegd komt het er op neer dat wanneer iemand vertrouwen in een ander heeft, hij³

³ In dit artikel is omwille van de leesbaarheid gebruik gemaakt van het mannelijk persoonlijk voornaamwoord. Hiervoor kan men echter ook het vrouwelijke 'zij' lezen.

bereid is om zich kwetsbaar op te stellen ten opzichte van de oncontroleerbare acties van de ander om zo een bepaald doel te bereiken (Mayer et al., 1995). Oftewel: wanneer een bekende die jij vertrouwt belooft iets te zullen doen, dan ga je ervan uit dat hij dit daadwerkelijk zal doen en jou geen schade zal berokkenen.

Uit onderzoek is gebleken dat vertrouwen tussen personen kan ontstaan door informatie te hebben over wat er in de toekomst waarschijnlijk zal gebeuren (in de omgeving maar ook wanneer iemand het gevoel heeft dat hij kan voorspellen welk gedrag de ander zal vertonen), zodat gevoelens van onzekerheid afnemen (McAllister, 1995; Mayer et al., 1995). Daarnaast kan vertrouwen ontstaan door de emotionele band die twee partijen met elkaar hebben opgebouwd (McAllister, 1995). Ondanks alle inspanningen om inlichtingen en informatie te verzamelen, is de situatie in uitzendgebieden zeer onvoorspelbaar. Militairen zijn daardoor zeer afhankelijk van elkaar en hun onderlinge vertrouwen hangt af van hun onderlinge relaties.

Het moge duidelijk zijn dat deze relaties dan ook goed zouden moeten zijn om de missie te kunnen laten slagen. Om in het uitzendgebied optimaal te kunnen opereren is vertrouwen tussen de verschillende aanwezige eenheden dus van cruciaal belang. Het is een belangrijke randvoorwaarde voor betere samenwerking, betere besluitvorming en leidt tot situaties waarin geen onnodig risico wordt gelopen (Mayer et al., 1995; McAllister, 1995).

Vertrouwen heeft bovendien een positief effect op het uitwisselen van informatie, leidt tot grotere collectieve macht en tot minder 'perceived risk' (Mishler & Rose, 1997; Mayer et al., 1995). Vertrouwen wordt daarom ook vaak beschouwd als het hoofdingrediënt van de hedendaagse vredesmissies (Aylwin-Foster, 2005; Van der Kloet, 2006).

Groepsdynamica

Eén van de thema's die we hier willen toelichten was groepsdynamica. Wanneer er

sprake is van onderlinge relaties zijn groepsdynamische processen al gauw van belang. Groepsdynamische processen bestaan uit zaken als groepslidmaatschap, identiteit en stereotypering. Groepslidmaatschap is belangrijk voor het vormen van een eigen identiteit: het bepaalt voor een groot deel hoe je jezelf bekijkt, waarmee je je identificeert, en welke rol je op je neemt (denk bijvoorbeeld aan de rol die ontstaat door je plaats in je familie als vader, broer, zus, oma, et cetera).

Daarnaast heeft het groepslidmaatschap effect op de mate van vertrouwen in anderen. Mensen uit dezelfde groep worden sneller vertrouwd (het wij-gevoel), terwijl anderen gezien worden als buitenstaanders ('zij'). Deze buitenstaanders moeten dus ook meer moeite doen om het vertrouwen van personen uit een bepaalde andere groep te winnen (Brewer, 1999). Het 'wij-zijdenken' bemoeilijkt dus de samenwerking tussen individuen en groepen.

Tot welke groep je behoort is afhankelijk van de sociale categorisatie die plaatsvindt. Een groep vormt zich wanneer men in elkaar zichzelf herkent, oftewel: wanneer de doelen, waarden, normen en cultuur grotendeels overeenkomen (Brewer, 1999). Een familie kan een groep vormen, evenals voetbalsupporters van een bepaalde club, of militairen van hetzelfde wapen of dienstvak.

Cultuurverschillen

In eerste instantie zou je kunnen zeggen dat een SUA één groep is. Er wordt immers gezamenlijk opgetreden door een groep militairen. Er zijn echter veel verschillende subgroepen binnen een SUA, bijvoorbeeld militairen van de landmacht, marine, luchtmacht en marechaussee. Daarnaast zijn er nog cultuurverschillen tussen de wapen- en dienstvakken die in de SUA vertegenwoordigd zijn, bijvoorbeeld de cavalerie en de infanterie.

Aangezien de verschillende eenheden die samen moeten optreden niet exact dezelfde training krijgen ontstaan er verschillen in de wijze waarop ze tegen de situatie in het uitzendgebied aankijken. Er kunnen bijvoorbeeld

verschillen in risicoperceptie ontstaan, maar ook verschillen in de mate van vertrouwen in de plaatselijke bevolking. Het lijkt voor de hand liggend dat een militair met als hoofdtaak beveiliging meer wantrouwen heeft dan een militair die wederopbouwprojecten helpt opzetten. Deze verschillen in perceptie kunnen ook een oorzaak zijn voor een gebrek aan onderling vertrouwen binnen de SUA.

Voor het gezamenlijke optreden, vooral buiten de poort, is het van belang dat er goed wordt samengewerkt (de militairen van de verschillende eenheden zijn immers van elkaar afhankelijk voor hun eigen veiligheid). Het is daarom

zoek gebruikt kan worden om de ‘verhalen’ van organisaties, programma’s, gemeenschappen en families te ontwaren, weer te geven, en te behouden (Patton, 2002). De nadruk in dit onderzoek lag dus op verhalen van de militairen zodat er gekozen is voor het afnemen van interviews. Zo kon een beeld worden verkregen van de persoon en de wereld waarbinnen diens verhaal zich afspeelt. Met kwalitatief onderzoek kon hier dieper op ingegaan worden dan met kwantitatief onderzoek.

Narratieve analyse

Voor de analyse van de interviews is gebruik gemaakt van narratieve analyse: een onderzoeksmethode waarbij door interpretatie van de verhalen die de militairen vertelden een reconstructie van hun dagelijks leven en hun cultuur kan worden gemaakt (Patton, 2002). De interviews zijn gehouden met behulp van een protocol, zodat alle respondenten dezelfde thema’s kregen voorgelegd, en werden op tape opgenomen en na afloop uitgewerkt. Dit is nodig om rekening te houden met de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.

FOTO AVDD, G. VAN ES



Uruzgan, operatie ‘Spin Ghar’ (2007). Deelnemende eenheden zijn onder meer TFU (inclusief het Australische RTF), TF 66, Air Taskforce (ATF) met ondersteuning van TFH en TFK. Beschouwen de verschillende eenheden elkaar als ‘wij’ of als ‘zij’?

belangrijk om te onderzoeken of de verschillende eenheden binnen de SUA elkaar als ‘wij’ of als ‘zij’ zien en of ze elkaar vertrouwen.

Dataverzameling en data-analyse

In het onderzoek naar vertrouwen tussen het PRT-team en het team van de Battle Group kwamen de hiervoor genoemde thema’s aan de orde. Er is gekozen voor een kwalitatieve opzet van het onderzoek, omdat kwalitatief onder-

De validiteit geeft aan in hoeverre de uitkomsten van het onderzoek ook daadwerkelijk weergeven wat je wilt onderzoeken; er bestaat immers altijd de kans dat je bevindingen berusten op *systematic errors*. De betrouwbaarheid hangt af van de herhaalbaarheid van een onderzoek; door de wijze waarop het onderzoek is opgezet en beschreven in het onderzoeksrapport kan het onderzoek worden herhaald.

Interviews

Om de hoofdvraag te onderzoeken zijn militairen van beide eenheden die deel uitmaakten van TFU-1 en TFU-2 geïnterviewd. Tien PRT-ers

en elf militairen van de Battle Group namen eraan deel. Ze hadden verschillende rangen, variërend van soldaat tot luitenant-kolonel, en verscheidene functies tijdens de uitzending. Zo namen er onder meer groepscommandanten, chauffeurs, schutters en pelotonscommandanten deel aan de interviews. De thema's die in de interviews aan de orde kwamen waren vertrouwen, samenwerking, het uitzendgebied, en groepsdynamica. Deze thema's zijn opgevat als *sensitizing concepts*.⁴

De validiteit van de interviews werd in acht genomen door de uitgetypte verhalen te coderen en de verschillende codes in een matrix met elkaar te vergelijken.

Vragenlijst

Om het onderzoek nog meer te valideren werd er naast het afnemen van interviews een korte vragenlijst verspreid onder andere militairen die deel uitmaakten van dezelfde Battle Group en PRT-rotaties. Deze vragenlijst was slechts bedoeld als ondersteuning van de uitkomsten van de interviews en mag niet los van de interviews worden geïnterpreteerd. De vragenlijst bestond uit stellingen die aan de respondenten werden voorgelegd, waarbij ze moesten aangeven in hoeverre ze het met de stellingen eens waren. Tien PRT-ers en negen militairen van de Battle Group vulden de vragenlijst in.

Na analyse van de vragenlijsten door middel van een computerprogramma werden de resultaten met die van de interviews samengevoegd en conclusies getrokken. Deze conclusies werden, ten behoeve van de validiteit, voorgelegd aan twee militairen (één van het PRT en één van de Battle Group) om zo een *member-check* uit te voeren. In de volgende paragrafen beschrijven we de resultaten per concept.

Resultaten

Vertrouwen

De vertrouwensrelatie tussen het mission team van het PRT en het force protection team van de Battle Group was binnen een SUA over het algemeen goed. De respondenten gaven aan dat naarmate ze elkaar beter kenden (bijvoorbeeld

doordat ze van dezelfde kazerne kwamen of door intensief contact tijdens patrouilles), het vertrouwen groter was. Dat is in overeenstemming met bevindingen uit andere onderzoeken (zie onder meer: Horenczyk & Bekerman, 1997).

Dit verschijnsel wordt verklaard door theorieën als de contacthypothese, die aangeeft dat *familiarity* (bekendheid) van cruciaal belang is voor het ontstaan en behouden van vertrouwen. Deze bekendheid komt dus niet zomaar tot stand maar hangt af van (eerdere) ontmoetingen. Bekendheid kan slechts worden bereikt door (intensief) contact (Horenczyk & Bekerman, 1997). De contacthypothese stelt bovendien dat door vaker geconfronteerd te worden met een andere groep deze groep op den duur leuker gevonden wordt en meer wordt gerespecteerd en begrepen (Horenczyk & Bekerman, 1997).

Bij de militairen die aan dit onderzoek deelnamen kwam deze bekendheid dus ook naar voren als een belangrijke factor voor vertrouwen. Bovendien gaven ze aan dat het gezamenlijk doormaken van moeilijke situaties de band onderling sterker maakt. Één van de militairen omschreef dit als volgt:

Je moet het zo zien: je werkt in zeer primitieve omstandigheden, 24 uur per dag, [...] dan krijg je contact met iemand. Samen eten, praten... En ik weet, voor mezelf in ieder geval, op een gegeven moment is er een verstandhouding. Daar kun je niet omheen. [...] Je zat naast elkaar te urineren, dan leer je elkaar wel kennen!

Dit effect wordt ook ondersteund door andere onderzoeken, zoals dat van Lapidot et al. (2007). Hierin wordt namelijk gesteld dat het onderlinge vertrouwen toeneemt naarmate de situatie gevaarlijker is en het optreden goede gevolgen heeft gehad (Lapidot, Kark & Shamir, 2007).

Opvallend is dat hoewel de rollen van de verschillende SUA-leden onderling sterk verschil-

4 Wester & Peters (2004) geven aan dat *sensitizing concepts* (concepten die richting geven aan het onderzoek) gebruikt kunnen worden om het beeld van de sociale werkelijkheid van de respondenten te reconstrueren.

len, het vertrouwen binnen de SUA groter is dan tussen de SUA-leden en de *base-tigers*. Met andere woorden: tussen de militairen die op het kamp blijven en degenen die de poort uitgaan is minder onderling vertrouwen dan tussen degenen die samen op patrouille gaan, ook al komen ze niet uit dezelfde eenheid.

Dit was van tevoren niet verwacht, maar kan worden verklaard aan de hand van de theorie van De Sitter (2000), die het proces beschrijft dat zich buiten de poort voordoet: er ontstaat meer begrip voor elkaar doordat er sprake is van taakintegratie. De militairen beginnen taken van elkaar over te nemen, ook al horen deze niet bij hun oorspronkelijke takenpakket. Het tegenovergestelde is juist aan de orde met de *base-tigers*: hun taken en rollen verschillen enorm met die van de SUA-eenheden, en omdat er geen taakintegratie plaatsvindt hebben de leden van de SUA het gevoel dat zij niet worden begrepen door de mensen van hun eigen eenheid op het kamp.

Samenwerking

Vertrouwen is nodig om goed te kunnen samenwerken, maar goede samenwerking is nodig om het vertrouwen tussen groepen te laten toenemen. Goede samenwerking tussen het PRT en de Battle Group is absoluut noodzakelijk om de taken in het uitzendgebied uit te voeren en de missie tot een einde te kunnen brengen. De respondenten werd gevraagd een waardeoordeel te geven over de onderlinge samenwerking. Daarnaast kwam een ander belangrijk aspect van samenwerking aan de orde, namelijk de mate waarin informatie tussen de eenheden werd gedeeld. Het delen van informatie is belangrijk voor het nemen van juiste beslissingen en voor het goed met elkaar kunnen samenwerken.

De samenwerking tussen het PRT en de Battle Group in de SUAs verliep volgens de respondenten goed. Dit bleek zowel uit de interviews als uit de vragenlijsten. Één van de respondenten vertelde over de samenwerking:

Je hoeft elkaar maar aan te kijken en je begrijpt elkaar. Wij denken met hun mee en zij met ons.

Wel moet opgemerkt worden dat de Battle Group iets minder positief was dan het PRT. De respondenten waren in het bijzonder positief over de ervaringen die zij samen buiten de poort opdeden: volgens de respondenten was er dan werkelijk sprake van synergie tussen de eenheden. Ook waren ze van mening dat naarmate de tijd vorderde de samenwerking steeds beter verliep. De problemen die ontstonden hadden volgens de respondenten te maken met persoonlijke problemen tussen individuen, of door het nog niet volledig bekend zijn met elkaars *skills* en *drills*.

Bekendheid met de andere eenheid

De respondenten gaven een aantal condities aan die van belang zouden zijn voor goede samenwerking. Bekendheid (*familiarity*) met de andere eenheid, wat ook al als factor voor vertrouwen werd genoemd, werd als belangrijkste conditie aangemerkt. Volgens de respondenten ontstond er door bekendheid wederzijds begrip, werkten de eenheden beter samen en zagen ze elkaar als leden van eenzelfde groep, wat het onderlinge vertrouwen versterkte. Het opwerktraject dat door de militairen wordt afgelegd voordat ze op uitzending gaan is een belangrijke periode waarin de verschillende eenheden bekend kunnen raken met elkaar. Hierin leren ze niet alleen elkaars *skills* en *drills* kennen, maar raken ze ook bekend met de ‘mens’ uit de andere groep. Het moge dus duidelijk zijn dat de integratieperiode in het opwerktraject zeer belangrijk is en daarom meer aandacht verdient dan ze nu krijgt.

Informatie delen

De tweede conditie die volgens de respondenten zeer belangrijk was in de samenwerking, was het delen van informatie. De respondenten van beide eenheden waren positief over de briefings en meetings en hadden het gevoel dat ze voldoende op de hoogte waren van elkaars plannen. Ze merkten echter wel een belangrijk probleem op, namelijk *information overload* bij de commandanten. Deze overload werd volgens hen gecreëerd door het té grote aantal inlichtingensecties: de commandanten moesten als het ware bij verschillende S2-afdelingen gaan ‘shoppen’ voor informatie. Voor elke eenheid

was er een S2-sectie aanwezig die, om een zo correct mogelijk beeld van de situatie te verkrijgen, voor het verlaten van het kamp allemaal bezocht moesten worden. Hierdoor kregen de commandanten veel redundante informatie in handen, waardoor juist belangrijke informatie het risico liep ondergesneeuwd te raken. Een commandant verwoordde dit als volgt:

Je moet je voorstellen: op het kamp zelf zijn er iets van negen verschillende intell-cellen. [...] Je ziet in de praktijk dat de samenwerking [tussen de intell-cellen] er niet is. [...] dus er is wel heel veel informatie, alleen: het komt er niet uit. Dat is dan in de praktijk: dat je de boer op gaat, overal vragen. Alleen, dat kost heel veel tijd. Je kan beter meer tijd besteden aan de voorbereiding. Dat je gewoon een kant en klaar pakket met inlichtingen krijgt, dan dat je iedere keer met een vraagteken naar buiten gaat.

Dit probleem heeft niets te maken met de evaluatie van de samenwerking of het delen van informatie, maar ligt in de wijze waarop de organisatie is gestructureerd en mag toch niet onopgemerkt blijven.

Belemmeringen

De respondenten merkten een aantal condities aan als belemmering voor goede samenwerking. Zo werd bijvoorbeeld de rotatieprocedure genoemd als belemmering voor het bekend raken met elkaar: het PRT en de Battle Group roteerden niet gelijktijdig, waardoor het voorkwam dat militairen met drie verschillende rotaties moesten samenwerken. Daarnaast gaven de respondenten aan dat de geografische indeling van het gebied niet overeenstemde tussen het PRT en de Battle Group, waardoor de teams niet gekoppeld waren en ze steeds met anderen de poort uit moesten. De respondenten stelden voor om te werken met standaard-SUAs waarin mission team en force protection team gekoppeld zijn, zodat vrijwel iedere keer dezelfde teams binnen de SUAs met elkaar moeten samenwerken.

Perceptie van het uitzendgebied

Het beeld dat militairen hebben van het uitzendgebied heeft invloed op de manier waarop



FOTO AVDD, A. RORIMPANDEY

De Battlegroup, bestaande uit militairen van 11 en 12 Staf Antitank van 11 Luchtmobiele Brigade te Schaarsbergen, op patrouille. Zij assisteerden hierbij het Provincial Reconstruction Team (PRT) en de Psychological Support Element (PSE) bij het leveren van beveiliging. De Battlegroup kreeg daarbij steun van leden van het Korps Mariniers en van ANA-militairen

ze tegen situaties aankijken en in hoeverre ze situaties als riskant interpreteren. Van tevoren werd verwacht dat het force protection team en het mission team niet hetzelfde beeld van de omgeving zouden hebben aangezien ze verschillende taken uitvoerden.

Verschil in opvatting over zaken als het doel van de missie kan binnen organisaties leiden tot onderling wantrouwen (Langfred, 2007). Hoewel de taken en functies van het PRT en de Battle Group in de SUAs formeel verschilden, was van deze discrepantie in opvattingen geen sprake. Beide eenheden gaven aan dat de wederopbouw van het land het hoofddoel was, maar dat de taken om dit doel te bereiken wel fundamenteel van elkaar verschilden. Wederopbouw en veiligheid zijn immers met elkaar verbonden: zonder veiligheid is wederopbouw niet te realiseren.

De perceptie van risico's bij het PRT en de Battle Group was slechts in enige mate verschillend. Beide eenheden gaven aan dat de situatie in Uruzgan niet veilig was en dat de Afghaanse bevolking niet volledig vertrouwd kon worden; de loyaliteit van de plaatselijke bevolking was namelijk moeilijk te peilen. De bevolking is volgens hen slechts bezig met overleven, waardoor ze partij kiest voor de kant die de meeste voordelen oplevert. Dit kan echter van dag tot dag verschillen. Dit vinden de respondenten logisch:

Waarschijnlijk zouden we, in hun schoenen staande, net zo leven.



FOTO AVDD, R. FRIGGE

Meerdaagse patrouille in de omgeving Tarin Kowt (2006). Het gezamenlijk doormaken van moeilijke situaties versterkt de onderlinge band, en dus het vertrouwen

Bovendien is het volgens hen zeer lastig om onderscheid te kunnen maken tussen OMF (*Opposing Military Forces*), 'gewone' burgers en de *Afghan National Police*. Deze laatste groep is lastig te onderscheiden van de OMF omdat ze niet altijd een uniform droeg. Leden van de OMF zien er vaak uit als 'gewone' burgers, wat bij de militairen voor verwarring zorgde.

PRT-ers lijken tamelijk positief over de mogelijke samenwerking met Afghanen terwijl bij het force protection team van de Battle Group het wantrouwen overheerst. De PRT-ers vonden dit fenomeen niet vreemd: door hun kerntaak komen de leden van de Battle Group in veel meer gevaarlijke en vervelende situaties

terecht dan de PRT-ers, die door hun takenpakket veelal met goedwillende Afghanen geconfronteerd werden.

Mensen van de Battle Group staan om het dorp heen en het enige dat zij van Afghanen zien is het gezeik wanneer ze geroepen worden om in te grijpen. Wij [het PRT] prátén echt met die Afghanen, wij zitten in de minder 'shitty-situations'.

Over de missie zelf zijn de militairen van zowel het PRT als de Battle Group positief. Ze hebben het gevoel dat ze werkelijk een bijdrage leveren aan de wederopbouw van het land, al gaat het met kleine stapjes. Dat neemt niet weg dat de militairen kritisch blijven kijken naar hun optreden. Een van de respondenten gaf het volgende voorbeeld:

Ik heb ook wel eens met mensen gesproken die zeggen: 'Het maakt niet uit of ik met jullie spreek of met de Taliban, het is beiden slecht. Als jullie komen is dat voor de Taliban een reden om jullie vanuit onze huizen te beschieten. Jullie schieten dan natuurlijk terug, dat snappen we wel maar dan gaan wel onze huizen kapot. Kom maar liever niet, dan komt dat gevecht hier ook niet. Het is de Taliban wel, die ons eten afpakt, maar anders is het de Taliban die en het eten afpakt én het huis wordt kapot geschoten. Als ik kon kiezen, kom dan maar niet'. Dat is logisch.

Opvallend is dat, hoewel het PRT en de Battle Group hetzelfde beeld hebben van de risico's in het gebied, beide eenheden geloven dat de ander een compleet andere – en verkeerde – perceptie van de omgeving heeft. De risico-perceptie bleek wel enigszins te verschillen, maar problemen hierdoor deden zich alleen voor wanneer de commandanten van beide eenheden tijdens een patrouille het niet met elkaar eens waren en geen concessies wilden doen (bijvoorbeeld omdat het PRT de situatie veilig genoeg vond om verder te gaan in tegenstelling tot de Battle Group). De respondenten gaven aan dat dergelijke situaties zich af en toe voordeden, vooral in het begin van de uitzending.

Naarmate er duidelijkere afspraken over de verantwoordelijkheid waren gemaakt en iedereen beter op de hoogte was van elkaars werkwijze verliep dit gedurende de uitzending steeds beter.

Groepsdynamica

De onderzoekers verwachtten dat de militairen, door het formele verschil in rollen, de leden van de andere eenheid als *outgroup* zouden beschouwen. Hierdoor zou stereotypering ontstaan en zou het moeilijk zijn om teamspirit te ontwikkelen. Stereotypering en het ontbreken van een teamspirit kwamen nochtans niet voor binnen de SUAs. De PRT-ers voelden zich opgenomen in het team van Battle Group, hoewel het volgens de respondenten niet mogelijk was om een échte teamspirit te laten ontstaan. De reden hiervoor was volgens hen dat de SUA iedere keer uit andere personen werd samengesteld.

Van ‘wij-zijgevoelens’ was volgens de respondenten helemaal geen sprake, wat niet vreemd is wanneer men bedenkt dat het bestaan van stereotypingen en ‘wij-zijgevoelens’ het samenwerken in de weg staan. Voor de SUA-leden is samenwerken van wezenlijk belang om te overleven. Het is dus niet in hun eigen belang om dergelijke gevoelens te laten ontstaan.

Opvallend is wel dat de PRT-ers het idee hadden dat andere eenheden een negatief beeld over hen hadden. Terwijl dit niet bleek uit de interviews met de Battle Group. Het is interessant om dit door de PRT-ers zelf verwachte negatieve imago van het PRT nader te onderzoeken.

Conclusies

Wantrouwen

Zoals eerder aangegeven, doet onderling wantrouwen zich niet voor binnen de SUA, maar bestaat wel binnen eenheden tussen de militairen die op het kamp blijven en degenen die de poort uitgaan. Dit verschijnsel van gebrek aan onderling vertrouwen binnen de eigen eenheid lijkt in eerste instantie vreemd, maar valt ook goed te verklaren door de verschillen in risico-

perceptie. Dit verschijnsel wordt ondersteund door wetenschappelijke theorieën. Zo stelt De Sitter (2000) dat wanneer taken geïntegreerd worden – bijvoorbeeld wanneer PRT en Battle Group gezamenlijk op patrouille gaan – beide partijen meer bij elkaar betrokken raken en dus ook tot meer overeenstemming komen betreffende hun omgevingsperceptie.

Aangezien iedere militair gedurende een patrouille zowel bezig is met veiligheid als met wederopbouw is de formele scheiding tussen PRT en Battle Group dan dus niet meer zo duidelijk te maken, terwijl die op het kamp nog wel aanwezig is. Een andere verklaring is het feit dat de eenheden gezamenlijk in een SUA de poort uit gaan, waardoor ze alle gebeurtenissen – zowel de gevaarlijke als de leuke – gezamenlijk meemaken. Dat de SUA-leden wel min of meer op dezelfde manier tegen de situatie aan kijken kan hierdoor worden verklaard.

Bovendien hebben de militairen in een SUA geleerd om van rol te wisselen, waardoor ze meer inzicht in elkaars optreden hebben verkregen en meer bekend zijn met elkaars handelingswijzen. De rollen komen – tijdens een patrouille – min of meer overeen, zij het dat het zwaartepunt op verschillende punten ligt. Bekendheid is dus wederom een belangrijke factor.

Samenwerking

Zoals eerder gesteld zijn verschillende organisatiekundige aspecten van belang voor het bevorderen van vertrouwen en de samenwerking. Bekendheid bleek van grote invloed. Voor het verhogen van deze *familiarity* is het goed wanneer er veel ontmoetingen plaatsvinden en het vertrouwen de ruimte krijgt om te ontstaan. Het is echter maar de vraag of vertrouwen tussen de militairen de kans krijgt zich te ontwikkelen in de huidige structuur van de krijgsmacht. Vertrouwen in een ander – of in een andere groep – ontstaat namelijk niet zomaar en kan worden gedwarsboemd door organisatiekundige aspecten zoals het niet overeenkomen van de organisatiestructuur in Nederland met die in het uitzendgebied en de steeds wisselende samenstelling van de SUAs.

De respondenten waren het erover eens dat de structuur van de organisatie niet voordelig is voor het optreden in het uitzendgebied. De samenstelling van een SUA is immers anders dan de vormgeving van de krijgsmacht in Nederland: eenheden van verschillende krijgsmachtonderdelen worden samengevoegd die nog niet eerder hebben samengewerkt, laat staan samen opgetreden. Dit leverde onbekendheid met elkaars handelingswijzen op en vormde zo een belemmering voor de samenwerking.

Discussie

Onderling vertrouwen is van cruciaal belang voor het goed laten samenwerken van groepen (Mayer et al., 1995). Dit geldt dus ook voor de eenheden binnen de SUAs in Uruzgan. Vertrouwen lijkt moeilijk te bewerkstelligen in de situatie waarin de mission teams en force protection teams van TFU-1 en TFU-2 zich bevonden.

Intensief contact is belangrijk voor het ontwikkelen van *familiarity* en daarmee voor het totstandkomen van een vertrouwensrelatie. Er waren echter aspecten die het contact tussen Battle Group en PRT lastig maakten. Gedurende TFU-1 werd het contact tussen PRT en Battle Group belemmerd door het feit dat op Kamp Holland (Tarin Kowt) de Battle Group en het PRT ver van elkaar verwijderd waren. Daardoor was (sociaal en zakelijk) contact lastig te onderhouden. Eenheden die elkaar al kenden van voor de missie (bijvoorbeeld omdat ze van dezelfde basis in Nederland kwamen) gaven aan beter te kunnen samenwerken en elkaar meer te vertrouwen omdat 'ze wisten wat ze aan elkaar hadden', dan zij die elkaar nog niet goed kenden en ook geen mogelijkheid kregen om een relatie op te bouwen.

Het is natuurlijk niet mogelijk om in iedere uitzending alleen teams te laten samenwerken die al goed met elkaar bekend zijn. Daarom is de opwerkperiode die voorafgaat aan de uitzending van groot belang, zodat er in ieder geval een eerste aanzet is tot het elkaar leren kennen. In dit opwerktraject kunnen de een-

heden elkaar leren kennen en kennisnemen van elkaars taken en functies, wat van belang is voor het direct samen kunnen optreden in het uitzendgebied. De 'echte' bekendheid ontwikkelt zich dan verder, na een langere periode van intensief contact.

Een groot aantal militairen gaf aan dat ze het opwerktraject belangrijk vinden, maar dat er nog te weinig werd geïnvesteerd in het trainen samen met andere eenheden waarmee ze moesten samenwerken in het uitzendgebied. Volgens hen valt hier nog veel winst te behalen. Ze zagen dit tekort als een belemmering voor het optreden in het uitzendgebied, vooral in de beginfase van de missie. Intensief samen trainen voorafgaand aan de missie is echter niet altijd te realiseren, al was het alleen maar omdat vaak nog niet bekend is wie met wie zal gaan samenwerken, en de rotatieperiodes van de verschillende eenheden niet op elkaar aansluiten. Dat maakt het onmogelijk om met alle mogelijke toekomstige partners te oefenen.

Bovendien ontstaat er een probleem omdat dan personen van de verschillende krijgsmachtonderdelen bij elkaar moeten komen om samen te trainen. Dat is niet altijd te organiseren, bijvoorbeeld vanwege individuele uitzendingen die buiten de rotatieprocedure vallen.

De rotatieprocedure

Het lijkt voor de hand liggend om de rotatieprocedure aan te passen zodat Battle Group en PRT gelijktijdig wisselen, waardoor de teams langere tijd met elkaar optrekken en van tevoren – in het opwerktraject – al goed samen kunnen trainen. Het is niettemin de vraag of het gelijktijdig roteren wel zo geschikt is voor het volbrengen van de missie. Al eerder werd het probleem met de beschikbaarheid van manschappen aangegeven, maar daarnaast zijn er nog andere redenen denkbaar waarom de huidige rotatieperiode niet moet veranderen. Door de huidige rotatieprocedure blijft de continuïteit in het uitzendgebied gewaarborgd: er is altijd een eenheid aanwezig die al langer meedraait, waardoor er geprofiteerd kan worden van haar ervaring.

Een ander voordeel van deze procedure is dat niet iedereen in één keer verdwijnt en alle voor de bevolking bekende gezichten in één klap worden vervangen door nieuwe gezichten. Bovendien kan zo voorkomen worden dat de nieuwe lichter PRT-ers begint met het stellen van vragen die al eerder door andere lichten werden gesteld.

De structuur van de krijgsmacht, die is gebaseerd op de filosofie dat uitgezonden eenheden worden samengesteld uit bestaande eenheden, creëert bepaalde belemmeringen als het gaat om het ontwikkelen van een goede samenwerking tijdens uitzendingen. Eén van de belangrijkste aspecten die *familiarity* – en daarmee ook het onderlinge vertrouwen – in de weg staat is de steeds wisselende samenstelling van de SUAs.

Een tweede probleem dient zich in de geografische segmentaties van de provincie Uruzgan aan. De geografische segmentering door het PRT kwam namelijk gedurende TFU-1 en TFU-2 niet overeen met de indeling die door de Battle Group werd gehandhaafd. Ook hierdoor moest de Battle Group steeds met verschillende PRT-teams op pad. Veel militairen gaven het permanent koppelen van mission team en force protection team als aanbeveling voor toekomstig optreden zodat de SUAs bij het verlaten van het kamp steeds uit dezelfde personen zouden bestaan.

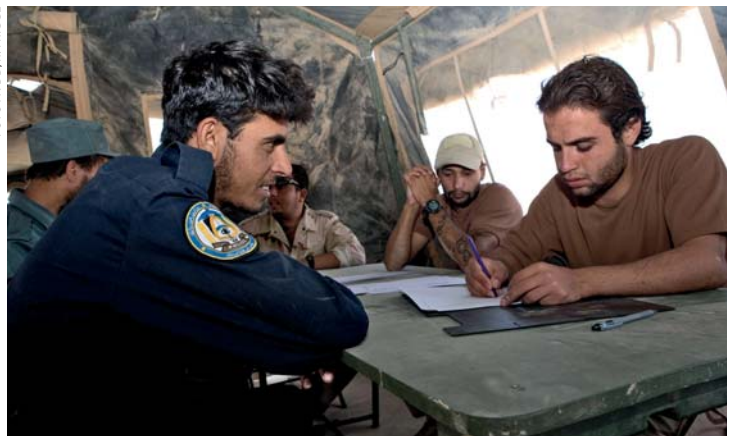
Integreren of niet?

Een andere optie die werd genoemd was het laten versmelten van PRT en Battle Group in één eenheid. Veel respondenten gaven aan dat het integreren van PRT en Battle Group een goede oplossing zou zijn voor de huidige complexe situatie waarin verschillende wapen- en dienstvakken en zelfs defensieonderdelen nauw moesten samen werken. Ze waren van mening dat de besluitvorming hierdoor vergemakkelijkt, de chaotische informatiestroom vermindert en problemen door discussies over de verantwoordelijkheid afnemen. Bovendien zijn beide eenheden door integratie ook meer betrokken bij elkaars taken omdat ze die dan zelf ook zouden moeten uitvoeren.

Het integreren van de eenheden kan echter ook nadelige gevolgen hebben. Ten eerste zijn de militairen op geen enkel gebied ‘specialist’ en zijn zij dus alleen algemeen inzetbaar. Ze zijn breed inzetbaar, maar weten eigenlijk nergens alles vanaf. In de tweede plaats ontstaat er een probleem rond de tijd die de eenheden doorbrengen in het uitzendgebied. Het PRT was (tijdens TFU-1 en TFU-2) ongeveer zes maanden aanwezig en de Battle Group, in verband met hun fysiek inspannende taak, vier maanden. Wanneer de eenheden geïntegreerd worden, moet iedereen na vier maanden roteren omdat het anders fysiek onmogelijk is om alle taken naar behoren te blijven uitvoeren. Dit zou echter een extra probleem opleveren, omdat er dan niet genoeg troepen uit Nederland voorhanden zijn.

Een derde nadeel heeft te maken met de Afghaanse bevolking. Wanneer er twee eenheden aanwezig zijn, met twee duidelijk

FOTO AVDD, R. FRIGGE



Task Force Uruzgan (2006). Afghaanse politieagenten schrijven zich in voor de politieopleiding van de Koninklijke Marechaussee

verschillende taken – één voor de beveiliging en één voor de wederopbouw – is het voor de bevolking duidelijk wie er tegenover hen staat. Dat komt het vertrouwen van de lokale bevolking jegens de Nederlanders ten goede.

Inlichtingen

Op één punt binnen de organisatie kan integratie wel veel profijt opleveren, namelijk bij de inlichtingensecties. Veel militairen gaven

aan dat de informatie die door de inlichtingen-secies verspreid werd nogal chaotisch was voor henzelf dan wel voor hun commandant, omdat er te veel secties waren die geraadpleegd moesten worden. Door integratie van deze inlichtingencellen krijgen de commandanten geen overbodige of dubbele informatie over zich heen, maar krijgen ze informatie die is toegesneden op hun behoefte.

Hoewel gesteld wordt dat vertrouwen van groot belang is lost het niet alle problemen voor de militairen op. Er moet ook rekening gehouden worden met organisatiekundige mankementen binnen de krijgsmacht. Maar, zo gaf één van de militairen aan:

We kunnen alles nog wel zo goed georganiseerd hebben, zo goed samenwerken, en elkaar vertrouwen... Dit leidt niet vanzelfsprekend tot een goede afloop. We hebben ook gewoon verdomd veel geluk gehad, ik ben er van overtuigd dat we een leger van 293 beschermengeltjes op onze schouder hadden zitten!

Helaas moet ook geconstateerd worden dat niet alle militairen die sinds 2006 naar Uruzgan zijn vertrokken zo 'verdomd veel geluk' hebben gehad. ■

Literatuur

- Aylwin-Foster, N., 'Changing the army for counter-insurgency operations.' *Military Review*, (2005) november, blz. 2-15.
- Barakat, S., 'Setting the scene for Afghanistan's reconstruction.' In: S. Barakat (Eds.), *Reconstructing war-torn societies: Afghanistan*, (blz.1-16). Hamshire, Verenigd Koninkrijk: Palgrave Macmillan, 2004.
- Barfield, T.J., 'First steps: the Afghan elections.' *Current History* (2005) (104), 680, blz. 125-130.
- Brewer, M.B., 'The psychology of prejudice: ingroup love or outgroup hate?' *Journal of Social Issues* (1999) 55 (3), blz. 429-444.
- Ewans, M., *Afghanistan, a short history of its people and politics*. New York, Verenigde Staten: Harper-Collins Publishers Inc, 2002.
- Horenczyk, G. & Z. Bekerman, 'The effects of intercultural acquaintance and structured intergroup interaction on ingroup, outgroup, and reflected ingroup stereotypes.' *International Journal of Inter-cultural Relationships* (1997) 21 (1), blz. 71-83.
- ISAF, (2007). Placemat ISAF. Opgehaald (10-09-2007) van: http://www.nato.int/isaf/media/pdf/placemat_isaf.pdf
- Kloet, I. van der., 'Building trust in the mission area: a weapon against terrorism?' *Small wars and insurgencies*, (2006) 17, (4), blz. 421-436.
- Koninklijke Landmacht (2000). *Leidraad commandovoering*. Den Haag: Sdu.
- Langfred, C.W., 'The downside of self-management: a longitudinal study of the effect of conflict on trust, autonomy, and task interdependence in self-managing teams.' *Academy of Management Journal*, (2007) 50, (4), blz. 885-900.
- Lapidot, Y., R. Kark & B. Shamir, 'The situational vulnerability on the development and erosion of followers' trust in their leader.' *The leadership quarterly*, (2007) 18, blz. 16 – 34.
- Maguen, S., M. Suvak, B.T. Litzl. 'Predictors and prevalence of posttraumatic stress disorder among military veterans.' In: A.B. Adler, C.A. Castro, T.W. Britt (Eds.). *Military Life: the psychology of serving in peace and combat*, Vol. 2: Operational Stress (blz. 141-169). Westport, Verenigde Staten: Praeger Security International, 2006.
- Mayer, R.C., J.H. Davis, & F.D. Schoorman, 'An integrative model of organizational trust.' *The academy of management review*, (1995) 20 (3), blz. 709-734.
- McAllister, D.J., 'Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations.' *The Academy of Management Journal*, (1995) 38 (1), blz. 24-59.
- Mishler, W., R. Rose, 'Trust, distrust and skepticism: popular evaluations of civil and political institutions in Post-Communist societies.' *The Journal of Politics*, (1997) 59 (2), blz. 418-451.
- Patton, M.Q., *Qualitative research & evaluation methods*. Thousand Oaks, Verenigde Staten: Sage Publications, 2002.
- Swanborn, P.G., *Case study. Wat, wanneer en hoe?* Amsterdam: Boom, 1996.
- Sitter, U. de, *Synergetisch produceren*. Assen: Van Gorkum, 2000.
- Wester, F., V. Peters, *Kwalitatieve analyse, uitgangspunten en procedures*. Bussum: Uitgeverij Coutinho, 2004.
- Yin, R.K., *Case study research, design and methods*. Thousand Oaks, Verenigde Staten: Sage Publications, 2003.

The basic problem in Afghanistan is not too much Taliban; it's too little good governance (...) We cannot just pay lip service to the comprehensive approach. We have repeatedly said that force alone cannot solve Afghanistan's problems. (...) The longer progress takes in these areas, the longer the military operation will be required, at real cost in lives.

*(Secretaris-generaal van de NAVO Jaap de Hoop Scheffer
in de 'Washington Post', 18 januari 2009)*

Yourdefence.nl

Een pijler onder de 'comprehensive approach'

In hoeverre kan een forum op internet en de daarbij behorende openheid bijdragen aan de discussie over actuele operationele vraagstukken en 'lessons learned' die zich aandienen? Bij coalitiepartners als de Verenigde Staten is dit al gebruikelijk, maar Nederland moet nog veel leren, zeker als het gaat om het overwinnen van angst voor het openbaar delen van informatie en het publiekelijk uitkomen voor een eigen mening. Heeft de Nederlandse defensiemedewerker hiervoor genoeg lef?

Drs. N.G.A. Bubbers*

J.P.O. de Jong – luitenant-kolonel der mariniers

N. J. Moerkens MA – luitenant-kolonel der artillerie

In de periode dat Nederland generaal-majoor Ton van Loon als commandant leverde aan *Regional Command South* maakten de luitenant-kolonels Norbert Moerkens, Jarst de Jong en de historicus Richard van Gils deel uit van zijn staf. In diezelfde periode werkte de luitenant-kolonel Marcel Grisnigt in Kabul bij HQ ISAF. Het was hun stellige indruk (zowel daar als na terugkomst in Nederland) dat belangrijke *lessons learned* uit rotaties in Afghanistan niet die aandacht kregen die ze verdienden.

Ontstaansgeschiedenis Yourdefence.nl

Uit deze observatie ontstond het idee om eind 2007 een symposium te wijden aan de *compre-*

hensive approach (CA); vereist om de lange campagne van een *counter-insurgency*-operatie met succes te voeren. Tegelijk werd voor het symposium borging en steun op hoog militair niveau gevraagd. Die steun is verkregen en het symposium is geopend en afgesloten door de toenmalige PCDS, luitenant-generaal R. Bertholee, met de gelijktijdige lancering van het webforum, www.yourdefence.nl, om er voor te zorgen dat de discussies rondom de CA en de *lessons learned* over CA niet verstommen.

Inmiddels heeft Yourdefence.nl op 28 januari 2009 de internationaal zeer hoog aangeschreven *NCW-award 2009* gewonnen. Hiermee is het forum breed erkend als een wezenlijke vernieuwing op het gebied van *Network Enabled Capabilities* ter ondersteuning van een CA. Daarnaast wordt dit forum gebruikt als discussiemiddel over de toekomst van de defensieorganisatie in het kader van het interdepartementale project 'Verkenningen'.

* Bubbers is werkzaam bij 'Reinforce Netcentric Operations'; De Jong werkt bij de afdeling Behoeftestellingen en Plannen (DOBBP) van de Directie Operationeel Beleid; Moerkens is commandant van de 14 Afdeling veldartillerie. De auteurs danken drs. R.J.A. van Gils (NIMH) voor zijn welkome suggesties en aanvullingen.

Dit artikel geeft antwoord op centrale vraag in hoeverre een internetforum kan bijdragen aan de discussie over actuele operationele vraagstukken die zich aandienen. Daartoe besteden we eerst aandacht aan het operationele concept van Yourdefence.nl. Daarna gaan we in op de inhoud van Yourdefence.nl en verwante websites. We sluiten af met een aantal conclusies en stellingen over de acceptatie en het gebruik van het internetforum.

Vier generaties oorlogvoering

De achtergrond waartegen de website Yourdefence.nl geplaatst moet worden is die van de moderne oorlogvoering; de zogeheten vierde generatie.¹ De eerste generatie oorlogvoering kenmerkt zich door de massale inzet van solda-

vormen als de radio en door toepassing van manoeuvre oorlogvoering, het vermijden van directe frontale confrontaties en door afsnijden en omsingeling werd getracht de vijandelijke hoofdmacht te breken. De vierde generatie oorlogvoeren diende zich voor het eerst aan met de strijd van Mao, in eerste helft van de vorige eeuw.² Omdat Mao militair kansloos was legde hij het accent aanvankelijk op een versterking van de politieke en economische basis van zijn beweging.

Operationeel concept

Bij de vierde generatie oorlogvoering vervagen de vaste contouren tussen concepten als oorlog en vrede. De vijand is niet per se als een leger georganiseerd, en maakt efficiënt gebruik van moderne media en internet om de politieke wil van de opponent te breken. Tevens maakt zijn specifieke organisatievorm het mogelijk om veel sneller te innoveren dan traditionele krijgsmachten, met hun dogmatische en procedurele processen.

De strijd gaat om de sympathie van de bevolking: als de bevolking haar steun aan de *insurgents* ontzegt kunnen deze verslagen worden. Alleen door tegelijk banen, diensten, wederopbouw en veiligheid te bieden aan de lokale bevolking kunnen de strategische doelstellingen worden gehaald. En dat vraagt om een geheel nieuwe aanpak. De eerste keer dat het fenomeen vierde generatie oorlogvoering uitvoerig is

beschreven, is in de *Marine Corps Gazette* van oktober 1989.³

Op zich is het ontstaan van de vierde generatie oorlogvoering al een reden om Yourdefence.nl te lanceren. De vierde generatie oorlogvoering is immers niet langer alleen een zaak van een ministerie van Defensie. Het belang van een integraal planningsproces en uitvoering met actieve betrokkenheid van NGO's, het bedrijfsleven, kenniscentra en departementen als Buitenlandse Zaken en Ontwikkelingssamenwerking vergt een specifieke inspanning; een comprehensive approach.



FOTO NIMH

Massale inzet van soldaten kenmerkt de eerste generatie oorlogvoering

ten. Daar kwam een abrupt einde aan toen het machinegeweer en het indirecte vuur hun intrede deden, die de tweede generatie oorlogvoering kenmerkt. Tactiek was vooral gebaseerd op vuur en beweging.

De derde generatie oorlogvoering deed haar intrede met onder meer de Duitse *Blitzkrieg*. Door gebruik te maken van nieuwe communicatie-

1 T.X. Hammes – *The Sling and the Stone*, Zenith Press, St Paul, 2006.

2 Ibid.

3 www.d-n-i.net/fcs/4th_gen_war_gazette.htm.



FOTO NIMH

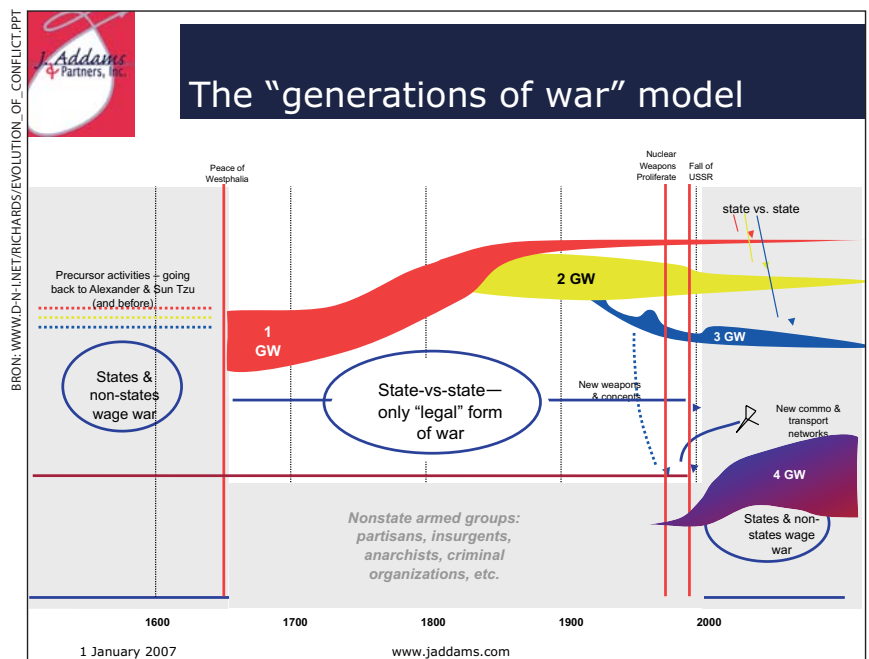
Een telefonist ontvangt posities aan het front in Frankrijk tijdens de Eerste Wereldoorlog

politieke, sociale en economische structuren veranderen. *Warfare reflects society* betoogt T.X. Hammes in zijn boek *The Sling and the Stone*.⁴ De onbeperkte beschikbaarheid van informatie en *on-line* samenwerkingsmogelijkheden in het internettijdperk biedt

Een nieuwe vorm van openheid

Daarvoor moeten voorwaarden geschapen worden. Er is immers een grote diversiteit aan organisatieculturen, doelstelling en belangen, die niet noodzakelijk in dezelfde richting wijzen. Er moet worden nagedacht over de voorwaarden waaronder operationele informatie met elkaar kan worden gedeeld bij vierde generatie oorlogvoering. Een nieuwe vorm van openheid zal de plaats moeten gaan innemen van het huidige *information security*-concept dat het delen van operationele informatie beperkt tot een gemeenschap die *Coalition Secret* of *National Secret* is gescreend.

Een forum dat het gemeenschappelijk nadenken over een gedeelde doctrine, over mogelijke wijzen van samenwerken en delen van informatie stimuleert kan daarbij een belangrijke rol spelen. Bovendien wordt de noodzaak voor een dergelijk forum onderstreept door het grote tempo waarmee generaties oorlogvoering elkaar opvolgen. Deze snelheid staat niet op zichzelf maar moet worden afgezet tegen de snelheid waarmee



Figuur 1: Vier generaties oorlogvoering

kleine verzetshaarden de kans om zich snel en onzichtbaar te groeperen, om heimelijk massavernietigingsmiddelen te produceren en om met behulp van internettechnologie terreur te stichten.

4 T.X. Hammes – *The Sling and the Stone*, Zenith Press, St Paul, 2006.

Aanslagen

Een kras voorbeeld van het laatste – effectief gebruik van *Commercial Off The Shelf* internet-technologie – vormt de recente aanslag in Mumbai, India⁵: GPS-apparatuur, GSM en PDA's (*Personal Digital Assistant*) ondersteunden de synchronisatie van de *swarming manoeuvre* van de tien betrokken terroristen naar hun doelen.



Het Taj Mahal hotel, vlak na de aanslag in november 2008. De uitgebrande kamers zijn duidelijk zichtbaar

Daarbij konden ze tegelijk via internet volgen hoe de internationale media hun terroristische daden weergaven op *Google-maps*, Twitter, tv en blogs.⁶ Een vorm van *Command and Control*-ondersteuning, interoperabiliteit en *information superiority* die menig krijgsmacht moet ontberen!

Antrax

Een voorbeeld van waar de mogelijkheden tot productie van massavernietigingmiddelen toe kunnen leiden is de antrax aanval op het Capitool in Washington DC (2001). Een leger van CIA-agenten is jaren bezig geweest om uit

te vinden waar de antrax was gemaakt. Blijkbaar is het mogelijk om onzichtbaar een bio-terroristische aanval voor te bereiden op het politieke centrum van een grote mogendheid.

De aanval is nooit opgeëist. Noch is ooit op overtuigende wijze een dader geïdentificeerd. Deze vorm van anonimiteit, gepaard gaand met het verlamme internationale effect dat de

aanslag had, heeft specialisten op het gebied van vierde generatie oorlogvoering ertoe gebracht deze aanslag te beschouwen als een voorbode van een 'vijfde generatie oorlogvoering'. De conceptuele vader van de vierde generatie oorlogvoering is hier echter zeer voorzichtig mee⁷. William S. Lind stelt dat we nu pas de eerste contouren van de vierde generatie oorlogvoering aan het verkennen zijn. De deelnemers aan het CA-symposium, eind 2007 op het Instituut Defensie Leergangen, waren akelig stil toen T.X. Hammes zijn analyse van de antrax aanval presenteerde. Een van de redenen voor deze stilte was ongetwijfeld het besef dat het Nederlandse ministerie van Defensie zichzelf opnieuw zal moeten uitvinden en definiëren. Maar tevens was er het besef dat er geen tijd te verliezen valt.

De conflicten in Irak en Afghanistan tonen duidelijk aan dat het onderscheid tussen oorlog en vrede, veiligheid en wederopbouw vervaagt. Dit stelt hoge eisen aan doctrinevorming. Het dwingt ons om goed na te denken over nieuwe vormen van samenwerking met nieuwe partners.

Samenwerking

Een van de conclusies van het CA-symposium was dat de samenwerking met NGO's, met de departementen van Ontwikkelingssamenwerking, Buitenlandse Zaken, Economische Zaken, maar ook met het bedrijfsleven en kenniscentra noodzakelijk is. En dat niet alleen omdat Nederland veiligheid én welvaart wil brengen. Daar zou geen symposium aan gewijd hoeven te worden! Een belangrijke reden voor

5 <http://edition.cnn.com/2008/WORLD/asiapcf/11/27/mumbai.twitter/index.html>.

6 www.defensetech.org/archives/004578.html.

7 www.d-n-i.net/lind/lind_2_03_04.htm.

de samenwerking is dat de nieuwe coalitie ook op elkaars expertise en zienswijze is aangewezen, op de wijze waarop de ene partner de andere ziet acteren en de effecten daarvan.

De complexiteit van moderne operaties vereist dat de nieuwe coalitie vanuit meerdere invalshoeken naar haar eigen optreden en de effecten daarvan leert kijken, maar ook dat ze snel met oplossingen moeten komen. Als ondersteuning hiervoor is Yourdefence.nl in het leven geroepen.

Yourdefence.nl en verwante zustersites

Yourdefence.nl is een unieke, open website, gesponsord door het Nederlandse ministerie van Defensie. De site is voor iedereen toegankelijk na registratie met e-mailadres en wachtwoord. Hiervoor hebben we duidelijk gemaakt waarom is gekozen voor een website op het open internet, met een zeer lage drempel voor deelname. Het is immers belangrijk om de opbouw van nieuwe coalities met nieuwe partners te ondersteunen.

De website is een Web 2.0-site. Anders dan de 1.0-versie van het internet, die zich vooral kenmerkt door het aanbieden van tekst met *hyperlinks* naar andere websites, wordt de inhoud van websites van de generatie Web 2.0 vooral door de deelnemers zelf gegenereerd. Deze 2.0-sites bieden de mogelijkheid om tekst, foto's, films et cetera in te voeren en ook om hierop te reageren. Voorbeelden hiervan zijn Hypes, Youtube, Flickr en MSN; sites die enorm populair zijn bij de jongere generatie. Daarnaast wemelt het Web 2.0 internet van weblogs, wiki's, en *chatrooms*, die zich allemaal kenmerken door interactie. Daar zijn ook militaire sites bij.

Companycommand.army.mil

Een bekend voorbeeld is de site *Company command.army.mil*.⁸ De aanleiding voor het ontstaan van deze weblog is gelegen in Irak. Compagniescommandanten van het Amerikaanse leger liepen steeds vaker op tegen de trage cultuur van het Pentagon, waardoor er

Companycommand.army.mil

nauwelijks gereageerd werd op hun urgente operationele eisen voor een nieuwe doctrine of aangepast materieel. Maar ook constateerden zij dat het proces van lessons learned, het delen van ervaringen met collega's in het veld als ook met hun opvolgers, niet functioneerde.

In een conflict waarbij de irreguliere opponent zeer onvoorspelbaar optreedt, in een totaal andere culturele omgeving, en steeds weer weet te verrassen met nieuwe tactieken is het funest als het delen van ervaringen niet goed is geregeld. Dit leidde er toe dat compagniescommandanten zelf een weblog opzetten die toegankelijk was voor alle collega's in Irak en de Verenigde Staten. *Real-time*-interactie met collega's, hetzij in het conflictgebied of in de Verenigde Staten, ondersteunde compagniescommandanten bij het leidinggeven en het overleven gedurende operaties.

Deze weblog is een groot succes geworden en is geïnstitutionaliseerd en geprofessionaliseerd door het *Combined Arms Center* te Fort Leavenworth, Kansas. Het is nog steeds een solide pijler onder het kennismanagement van de operaties in Irak en Afghanistan. Nu zijn er ook fora zijn

8 Dixon et al – *Company Command, Unleashing the power of the army professional*, The Center for the Advancement of Leader Development and Organizational Learning, Westpoint, New York, 2005.



FOTO U.S. NAVY, M. LARSON

Irak (2006). Amerikaanse militairen delen brochures uit aan de inwoners van Tarmiya over veilige routes om de stad te verlaten. Irak dwingt ons om goed na te denken over vormen van samenwerking met nationale en internationale partners

voor bijvoorbeeld bataljonscommandanten. Companycommand.com is een forum dat alleen toegankelijk is voor medewerkers van het Amerikaanse leger, waardoor het *bottom-up* leerproces alleen intern wordt ondersteund.

Smallwarsjournal.com

Een ander voorbeeld van een succesvolle militaire Web 2.0-toepassing is smallwarsjournal.com. Anders dan Companycommand.com is dit webforum geheel open. Het wordt dus niet gehost door het Amerikaanse ministerie van Defensie maar door een non-profit stichting. Een redactieraad vormt de inhoudelijke basis van deze website. Ze zoekt dagelijks het web af naar publicaties die gerelateerd zijn aan *small wars*, voornamelijk counter-insurgency-operaties. Deze publicaties worden vervolgens geordend op de site geplaatst, al dan niet

voorzien van commentaar. Daarna kunnen ze worden becommentarieerd door elke lezer die zich heeft geregistreerd.

Dit leidt tot een zeer actieve en open informatie-uitwisseling. Naast de redactieraad is er ook een aantal vaste deelnemers dat op geregelde tijden bijdragen levert. Zo gebruikt luitenant-generaal Caldwell, commandant van het genoemde Combined Arms Center, smallwarsjournal om discussies aan te zwengelen die controversieel zijn binnen het Pentagon.⁹

Een voorbeeld is zijn bijdrage over de wijze waarop het Amerikaanse leger de nieuwe media in het informatiedomein beter zou kunnen gebruiken. Caldwell stelt dat een cultuurverandering binnen de defensieorganisatie een eerste vereiste is om het gebruik van nieuwe media mogelijk te maken. Dit onderwerp speelt ook dicht bij huis, getuige de uitspraak van NAVO secretaris-generaal Jaap de Hoop Scheffer

9 <http://smallwarsjournal.com/blog/authors/frontier-6/>.

in de *Washington Post* van 18 januari jongstleden.

Communications are a strategic battleground (...) The international community must prioritize strategic communications. We must do better in showing that there is tangible, steady progress in reaching our goal – and in reminding the world that the Taliban remain the ruthless killers and abusers of human rights they have always been (...) Great attention is rightly paid to occurrences of civilian casualties accidentally caused by our forces; much less attention is paid to the deliberate killings of civilians by the Taliban, which happens five times more often.

Cultuuromslag

Ondergeschikten moeten door hun commandanten worden aangemoedigd om op openbare weblogs en Youtube hun verhaal te vertellen. Zij kunnen zo onvolledige of onjuiste uitslatingen van mediaorganisaties corrigeren en verdraaiing van de feiten door de tegenstander tijdig voorkomen. Ten tweede moeten commandanten accepteren dat ondergeschikten hierbij soms hun boekje te buiten gaan. Afstraffen is de doodsteek voor verdere uitingen, waardoor er geen cultuur kan ontstaan van kritische meedenken en proactief reageren.

Scholing van militairen in het gebruik van nieuwe media is daarom integraal onderdeel van de cultuurverandering. Ten slotte moeten de militairen ook de middelen krijgen om, voordat de tegenstander op Youtube een verdraaiing van de werkelijkheid publiceert, er al de juiste beelden op te kunnen plaatsen!

Het is boeiend om te zien hoe een vrij en creatief denkende generaal de openheid van smallwarsjournal.com zoekt om voor COIN wezenlijke initiatieven in het informatiedomein te lanceren. Dat Nederland deze uitdaging niet schuwt moge ook blijken uit de aanwezigheid van de hoofdredacteur van GeenStijl¹⁰ gedurende de jaarwisseling bij onder meer de eenheden in Afghanistan. Daarbij zijn dagelijks

verslagen en filmpjes gepubliceerd op de weblog van GeenStijl.

Een opzienbarend gebruik van nieuwe media en de daarmee gepaard gaande openheid was de publicatie van de US Army en Marine Corps Counterinsurgency Manual FM 3-24 op het internet (in december 2006). In een maand tijd werd het document 1,5 miljoen keer gedownload. Het is gerecenseerd op meerdere Jihadi-websites, en het is teruggevonden in Taliban-trainingskampen in Pakistan. Tegelijkertijd is geen document zo belangrijk voor de transformatie van de Amerikaanse

FOTO: U.S. AIR FORCE, J. BRADEN



Cultuurverandering binnen de defensieorganisatie is vereist om het gebruik van nieuwe media mogelijk te maken

strijdkrachten naar de vierde generatie oorlogvoering. Dit voorbeeld is meerdere keren naar voren gehaald tijdens de *roadshow* van Yourdefence.nl (waarover later meer), waar het telkens weer stuitte op onbegrip. Hoe kan een docu-

¹⁰ www.geenstijl.nl.

ment waarin zo haarfijn de Amerikaanse strategie tegen *insurgents* wordt uiteengezet door diezelfde Amerikanen op deze wijze worden gepubliceerd?

Net zoals luitenant-generaal Caldwell wil dat eigen beelden van operaties eerder op het net staan dat de misleidende vijandelijke beelden, wil het Amerikaans ministerie van Defensie de synchronisatie en discussie tussen miljoenen mensen over de dezelfde doctrine razendsnel initiëren, in het vertrouwen daarmee de beste en breedste basis te benutten. De publicatie van de Field Manual leidde tot een enorme hoeveelheid feedback, via internet, die het document steeds sterker maakten. Dit zou nooit bereikt zijn via een traditionele publicatie intern, en dan vervolgens door distributie via de attachés naar de diverse lidstaten. Tenslotte, wat heb je te vrezen als je ervan overtuigd bent dat je publicatie een positieve inhoud heeft, en normen en waarden uitstraalt die het verdienen om aan de openbaarheid te worden prijsgegeven?

De kracht van Yourdefence.nl

Is dit voor Nederland nog een stap te ver? Voor het Nederlandse ministerie van Defensie niet, gezien onder meer de publicatie van de concept-doctrine PRT op yourdefence.nl. Maar het aantal reacties daarop van zowel militairen

FOTO: US ARMY, M. LABSON



als niet-militairen laat zien dat er of nog veel schroom is, of angst, om te reageren. Of er is sprake van onbekendheid met de site.

Publiciteitsoffensief

Na de lancering van de website begin 2008 is begonnen met de comprehensive approach als eerste thema voor een online discussie. Daarna heeft onder meer de werkgroep Verkenningen

Yourdefence.nl gevonden als forum om met een gemeenschap van vrijwilligers na te denken over de toekomstige krijgsmacht. Op het eerste gezicht zijn dit onderwerpen die de aandacht van de professionele militaire zouden moeten kunnen trekken. In mei constateerden de initiatiefnemers dat een extra publiciteitsoffensief noodzakelijk was omdat, ondanks de relevantie van de onderwerpen, het aantal ingeschreven deelnemers tot circa 50 beperkt bleef. Tot dan was ervan uitgegaan dat de bekendmaking gedurende het symposium over CA en het actieve netwerken van de initia-



Amerikaanse militairen delen hun operationele ervaringen al geruime tijd via internet

tiefnemers zou leiden tot meer deelnemers, maar de bekendheid van het forum bleef achter bij de verwachting. Om die reden is een roadshow gehouden bij de Operationele Commando's, de Defensiestaf, en de Nederlandse Defensie Academie.

Daarbij is een presentatie gegeven van Yourdefence, van het onderliggende operationele concept, en zijn vergelijkbare initiatieven onder de aandacht gebracht. De volgende instanties zijn bezocht: Directie Operatiën CLAS, Combat Support Brigade CLAS, Staf CLSK, Onder Comman-

danten Vergadering 13 Mechbrig, Onder Commandanten Vergadering 1 Log-brig, Onder Commandanten Vergadering 11 AMB en sessies bij het CZSK in Doorn bij het MTC en staf CZSK te Den Helder.

Enquête

Daarnaast is ook een enquête gehouden onder de toehoorders. Het doel was te peilen hoe men tegenover Yourdefence.nl staat.

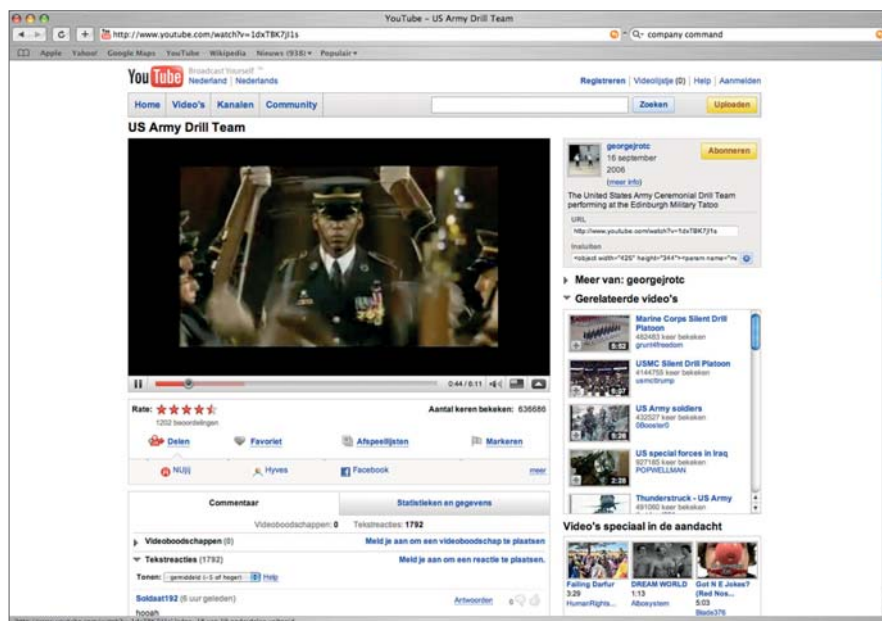
Uit het verloop van de presentaties en de antwoorden kwam één ding glashelder naar voren. Bij een nieuw fenomeen als Yourdefence.nl is de rol van leiders cruciaal voor de acceptatie. Grosso modo staat 51 procent van hen uitgesproken positief tegenover Yourdefence.nl. Verder is 28 procent negatief en heeft 21 procent geen mening.

Terughoudendheid

Gedurende de roadshow bleek dat een positieve houding van het aanwezige leiderschap ten opzichte van Yourdefence.nl zich direct vertaalde in de acceptatie door de toehoorders. De vragen die het meest werden

Enquête vragen roadshow yourdefence.nl:

1. Ik was bekend met de inhoud van Yourdefence.nl voorafgaand aan deze presentatie.
2. Een open internetforum met operationeel conceptuele discussies is een verrijking voor Defensie.
3. Discussies over operatie-gerelateerde onderwerpen moeten op een internetforum worden besproken dat alleen open is voor defensiepersoneel.
4. De betrokkenheid van de samenleving bij defensie wordt gestimuleerd door initiatieven als Yourdefence.nl.
5. Ik vind het risico te groot dat Yourdefence.nl bijdraagt aan negatieve beeldvorming over defensie.
6. Defensie is toe aan deze vormen van open en gezamenlijke gedachtevorming over veiligheidsonderwerpen.
7. Ik ga zelf ook aan Yourdefence.nl deelnemen omdat mijn bijdrage van belang is.
8. Ik heb geen tijd voor nog meer informatiekanalen en Yourdefence.nl draagt niet bij aan verbetering van mijn effectiviteit.
9. Ik ga mijn collega's stimuleren kennis te nemen van en deel te nemen aan Yourdefence.nl.
10. Ik vind dat er strikte controle moet plaatsvinden op de inhoud van Yourdefence.nl.
11. Ik verwacht veel van de inhoudelijke reacties op mijn bijdragen aan Yourdefence.nl.
12. Defensie is een hiërarchische organisatie en leent zich niet voor 'platte' internetfora als Yourdefence.nl.
13. Ik vind Yourdefence.nl een initiatief dat kan bijdragen aan de aantrekkelijkheid van Defensie voor de jeugd.



Militaire filmpjes
op Youtube

gesteld naar aanleiding van de presentatie draaiden om het open karakter van de website. Er bestaat duidelijk conceptuele onduidelijkheid over operationele informatie, informatie die, vrijelijk gepubliceerd, eigen eenheden in gevaar brengt versus de noodzaak om informatie te delen met de partners in een CA-coalitie. Tevens is er angst voor wat de pers met de inhoud van Yourdefence.nl zou kunnen doen. In de discussies werden frequent gevallen gemeld waarbij men een berisping had gekregen vanwege het naar buiten treden met informatie of met een eigen mening over de operatie in Afghanistan.

Gevoelig terrein

Dit is gevoelig terrein. Yourdefence.nl heeft eens te meer duidelijk gemaakt dat Defensie worstelt met COIN, met de vereiste mate van delen van informatie met niet-defensieorganisaties en met het naar buiten treden zonder censuur van bovenaf.

In dit artikel hebben we geprobeerd aan te geven dat het om meer gaat dan alleen maar vrijheid van meningsuiting, maar dat we de slag in het informatiedomein niet kunnen ontkopen. Met Yourdefence.nl heeft het Nederlandse ministerie van Defensie een unieke stap

gezet om de wegen te verkennen die moeten leiden tot die openheid van informatie-uitwisseling die nodig is voor een CA. De NCW-award 2009 heeft aangetoond dat deze unieke stap ook in de internationale gemeenschap wordt erkend. Leaders op alle niveaus moeten de weg blijven wijzen. Het openingscitaat van dit artikel geeft aan dat we er nog lang niet zijn.

Als lichtend voorbeeld van leiderschap in het kader van een CA moge hiervoor het artikel van luitenant-generaal Caldwell dienen over de verandering van de organisatiecultuur die nodig is om een volwassen en professionele omgang met de moderne media mogelijk te maken. Significant daarbij is ook dat Caldwell dit artikel op het forum Smallwarsjournal.com onder een pseudoniem heeft gepubliceerd! Durft u ook via Yourdefence.nl te reageren? ■

Internetsites

http://www.d-n-i.net/fcs/4th_gen_war_gazette.htm
www.d-n-i.net/richards/evolution_of_conflict.ppt
<http://edition.cnn.com/2008/WORLD/asiapcf/11/27/mumbai.twitter/index.html>
<http://www.defensetech.org/archives/004578.html>
http://www.d-n-i.net/lind/lind_2_03_04.htm
<http://smallwarsjournal.com/blog/authors/frontier-6/>
<http://www.geenstijl.nl/>

Wie pleegt de hongermisdaad?

L. Polman*

Vijftwintig jaar geleden kreeg de Oekraïense historicus Stanislav Koelchitsky orders van de Sovjet-autoriteiten om de wereld een leugen te verkopen. Hij moest de hongersnood die in de jaren dertig miljoenen Oekraïeners het leven had gekost, ‘analyseren’ als een natuurramp. De professor weigerde. Niet droogte, maar Stalin was de veroorzaker geweest. Dat in 1932-1933 in de hele Sovjet-Unie mensen van honger omkwamen, is een feit, zei professor Koelchitsky. Om landbouwhervormingen af te dwingen hadden de communisten aan Sovjet-boeren de oorlog verklaard. Maar in de Oekraïene ging het regime volgens de professor verder dan dat. Stalin had opdracht gegeven om Oekraïense dorpen te isoleren en uit te hongeren, met als doel het volk te decimeren en voor eens en altijd een einde te maken aan het Oekraïense verlangen naar onafhankelijkheid van Moskou. Hij had het onderzoek zwaar gevonden, zei de professor ook nog. ‘Vooral de documentatie over kannibalisme vond ik erg moeilijk om te lezen.’

Holodomor heet de hongersnood in het Oekraïens, genocide door uithongering. De campagne om de *Holodomor* erkend te krijgen heeft sinds 1991, toen het land onafhankelijk werd, een belangrijke rol gespeeld in de Oekraïense queeste naar een nationale identiteit. In november 2008, op de 75ste verjaardag van de *Holodomor*, werd in een park in Kiev een monument voor de hongerdoden opgericht. Naast het dertig meter hoge standbeeld komt een museum-pje te staan waar de verhalen van overlevenden zullen worden bewaard. Rusland is er woedend over: ‘We keuren de repressie van het stalinistische regime tegen de bewoners van de Sovjet-Unie af. Maar te beweren dat het vernietiging van de Oekraïeners tot doel had, wordt niet gestaafd door feiten en is niets dan een poging om een nationalistische vertaling te geven aan een nationale tragedie’.

Het is niet voor niets dat zowel de Oekraïeners als de Russen hun argumenten voor en tegen *Holodomor* zoveel mogelijk in het Engels het internet op slingeren. Ze hebben het International Criminal Court (ICC) in Den Haag in hun vizier. Door honger te sterven is wezenlijk iets anders dan door honger te worden vermoord, zei professor Koelchitsky bij de onthulling van het monument. Oekraïene overweegt een aanklacht voor het plegen van *Holodomor*, met schadevergoeding als doel. Nog nooit is een leider of een regime vervolgd voor het plegen van massamoord door honger, maar nu het ICC bestaat, zou het maar zo kunnen gaan gebeuren. In het Statuut van Rome, dat het fundament van het ICC vormt, staat opzettelijke uithongering driemaal expliciet genoemd: als oorlogsmisdaad, als misdaad tegen de mensheid en, als de opzet gericht is tegen een bepaald deel van een bevolking, als genocide.

De aanklagers van het ICC zullen het woord ‘hongersnood’ niet snel gebruiken. Als honger niet is veroorzaakt door sprinkhanen of droogte, maar door mensen die hadden kunnen weten dat honger het gevolg van hun daden zou zijn, zullen ze het een ‘hongermisdaad’ noemen. Bepaalde oorlogstactieken zijn misdadig, omdat je kunt voorspellen dat die gevolgen voor de productie en distributie van voedsel hebben. Als je nalaat om voedseltekorten aan te vullen, weet je ook dat er doden gaan vallen. Ook dan zal de vraag van ICC-aanklagers zijn: wie heeft deze hongermisdaad gepleegd?

Misschien wordt Darfur een eerste testcase. In maart vaardigde het ICC een arrestatiebevel uit tegen de Sudanese president Bashir op beschuldiging van oorlogsmisdaden zoals massamoord en marteling. Woedend gaf Bashir internationale hulporganisaties orders om Sudan te verlaten. De Amerikaanse minister van Buitenlandse Zaken Clinton is prompt van plan om Bashir voor iedere dode als gevolg van het vertrek van de NGO's verantwoordelijk te stellen. En zo hangt Bashir nóg een aanklacht boven het hoofd. Voor het plegen van de hongermisdaad. ■

* Mw. L. Polman is freelance journalist en auteur van onder meer *De Crisiskaravaan*.
Achter de schermen van de noodhulpindustrie.

De stad is neutraal

dr. M.F.J. Houben – luitenant-kolonel der mariniers*

In nagenoeg alle toekomstverkenningen, scenarioplanningen, visiedocumenten et cetera die binnen de defensiegemeenschap worden gepubliceerd, is verstedelijking een relevant thema. In de meeste gevallen ontbreekt echter een goede appreciatie van wat die verstedelijking nu voor gevolgen heeft voor het militaire optreden. Om mijn eigen nieuwsgierigheid te bevredigen ben ik thematisch gaan lezen, maar heb daarbij ander bronnenmateriaal gekozen dan gebruikelijk is. In plaats van uit te gaan van de operationele evaluaties van de slag in Grozny, Fallujah, Sadr City en dergelijke, ben ik te rade gegaan bij vooraanstaande architecten zoals Rem Koolhaas, Deyan Sudjic en anderen die het stedelijke landschap door hun visie op menselijke en sociale ordening beïnvloeden en vormgeven. Ook heb ik getracht inzicht te verwerven in de sociale dynamiek aan de onderkant: de verstedelijking van het niet geplande deel van de stad, de *slums* en sloppenwijken. Het is een aardige exercitie geworden, waarvan ik de uitkomsten graag met u deel.

Verstedelijking

Waarom trekken mensen naar de stad? Mensen migreren van het platteland naar de stad omdat de stad een symbool is voor kansen en rijkdom. In de stad worden fortuinen verdiend en is sociale mobiliteit mogelijk. Bedrijven genereren banen en kapitaal en zijn meestal in verstedelijkt gebied gevestigd. Toerisme en bedrijven trekken buitenlands kapitaal aan en vormen het loket waar dat geld binnenkomt. In de stad zijn de voorzieningen doorgaans beter en er zijn ook gespecialiseerde diensten beschikbaar. Kortom: de economische impuls is doorslaggevend en drijft mensen naar de stad. Wat betreft verstedelijking bestaan er wereldwijd grote verschillen. Zo is West-Europa sterk verstedelijkt, maar de verstedelijking is beperkt.

Niger bijvoorbeeld is niet zo sterk verstedelijkt, maar de trek naar de stad ligt daar een stuk hoger. Verstedelijking vindt vooral plaats in Azië, Afrika en Latijns Amerika. De gevolgen van de snelle verstedelijking van de wereldbevolking zijn beschreven in het hoofdstuk 'Herzieningen' van het VN-rapport *World Urbanization Prospects* uit 2005. In 2008 zijn we een psychologische drempel overgegaan, want de helft van de wereldbevolking woont nu in de stad. Daarmee is het *urban millenium* begonnen. Dit percentage stijgt waarschijnlijk nog tot 60 procent in 2030, wanneer 4,9 miljard mensen in een verstedelijkt gebied zullen wonen en werken.

Veranderende vormen van verstedelijking

Het belangrijkste klassenverschil is niet het verschil tussen rijk en arm, arbeid en kapitaal of buitenlandse en nationale belangen. Het grootste, meest ingrijpende verschil bestaat tussen stad en platteland, tussen de stedelijke en rurale klasse. De stad is uitgesproken, georganiseerd en machtig, het platteland is arm en nagenoeg kansloos. Koolhaas schetst de trend 'S, M, L, XL': gebouwen werden steeds groter, met als XXL-Überklasse de wolkenkrabber. Een belangrijk ecologisch effect van een concentratie XL-gebouwen is dat steden warmer zijn dan het omliggende landschap. Gemiddeld is dat zo'n 1 tot 6 graden. Dit komt doordat asfalt en gebouwen overdag de hitte absorberen en 's avonds weer afgeven. Hierdoor is het in de stad zowel gedurende de dag als de nacht warmer dan in de omgeving. De literatuur spreekt van een *urban heat island*. Voorts heeft verstedelijking ernstige negatieve effecten op de volksgezondheid en het milieu. Dat is mede het gevolg van de combinatie van industrie- en woongebieden, wat de luchtverontreiniging sterk doet toenemen.

Littoral slums en urban chaos

Omdat het leven op het platteland doorgaans hard en onvoorspelbaar is, is het voor veel

* Op deze plaats vindt u afwisselend een bijdrage van kolonel (KL) Frans Matser en luitenant-kolonel der mariniers Marc Houben.

mensen aantrekkelijk een kans te wagen en een bestaan in de stad op te bouwen om zo genoeg geld te verdienen om naar huis te kunnen sturen. Veel steden groeien sneller dan planners plannen. Dat wil zeggen: er is een deel van de stad dat gepland is en stedelijke voorzieningen heeft, maar een groot deel van de stad is niet of nauwelijks gepland en breidt zich 'organisch' uit, zonder enige vorm van structurele voorzieningen zoals riolering en schoon drinkwater. Het gevolg is urban chaos. Drie miljard mensen, ook wel *The other 3 billion* (O3b) genoemd, wonen in dergelijke condities, in niet-geplande stadsdelen met zeer nauwe straatjes waar geen ambulance of brandweerwagen kan komen. Dergelijke 'informele nederzettingen' zijn het meest kwetsbaar voor ongelukken en rampen zoals aardverschuivingen, aardbevingen en tropische stormen. Vaak is ook brand een serieus probleem. De meeste bewoners houden zich in leven door te participeren in de informele economie, zoals het verwerken van afval en de handel in wat bruikbaar is, of met straatverkoop, drugshandel of prostitutie. Het is niet verwonderlijk dat de grootste slums zich aan de kust en in de *belt of instability* bevinden.¹

Gevolgen voor militair optreden

Ik kom tot drie conclusies. De eerste is dat steden strategisch belangrijk zijn, maar ook strategisch kwetsbaar. De enorme concentratie van mensen, macht, middelen en informatie maakt ze tot de *heartlands* van de wereld, onvermijdbare *centers of gravity*. Maar tegelijkertijd zijn ze kwetsbaar voor industriële rampen, vervuiling, ziekten en pandemieën. Tekorten aan (schoon) drinkwater en voedsel en dergelijke leiden al na korte tijd tot een catastrofe.

De tweede conclusie is dat met name het verstedelijkt kustgebied (*urban littoral*) van strategisch belang is. Hier woont niet alleen het grootste deel van de mensheid, maar hier is ook het meeste kapitaal, politieke macht en informatie geconcentreerd. Juist in de kuststrook, de nexus van land en water, bevinden zich de aan- en doorvoerhavens, vindt veel olie- en gaswinning plaats en is er zeetransport en visserij. De kuststrook kent kortom een grote diversiteit aan economische activiteiten die de welvaart van een land schragen. Men kan hier Halford

Mackinder parafraseren die in de 19de eeuw constateerde: 'He who controls the heartland, controls the World Island, controls the world'. Ik ben van mening dat het verstedelijkt kustgebied de heartlands van de 21ste eeuw vormen. De partij die er in slaagt om op adequate wijze invloed uit te oefenen in die urban littorals en daar strategisch effect sorteert, is daarmee zelf een speler van strategisch belang.

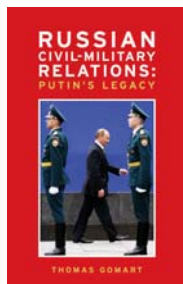
De derde conclusie is wellicht de belangrijkste: de stad is een geheel eigen operatieterrein, met eigen spelregels en wetten. De stedelijke omgeving laat zich in operationele zin niet eenduidig positief of negatief kwalificeren. De stad kan zich tegen je keren en je ten onder doen gaan, maar de stad kan je ook beschermen en laten leven. De stad is met andere woorden neutraal.

Daar waar de traditionele militaire opvatting ten aanzien van steden negatief is, en de beste optie is om steden vooral te mijden, dringt het beeld zich op dat 'de stad' als zodanig, als afgebakende entiteit, niet (meer) bestaat. Steden als Los Angeles, New Delhi, Mexico City en Caïro zijn *100 mile cities*, enorme agglomeraties die deels gepland zijn en stedelijke infrastructuur hebben en deels niet gepland (organisch) gegroeid zijn.² Dergelijke verstedelijkte gebieden vormen naast de traditionele indeling van land, zee en lucht hun eigen operationeel medium met hun eigen, specifieke wetmatigheden. Zo is de sociale infrastructuur interessant: bendevoorming vindt nagenoeg overal plaats. En dergelijke stadsbendes zijn, met name in Zuid-Amerika, buitengewoon goed bewapend en vormen de kern van wat gemakkelijk een stadsguerilla kan worden.

Het modelleren van onze training en trainingsfaciliteiten op een westers suburbia helpt ons niet de 21ste eeuw door. Gestructureerd nadenken over specifieke urban-effecten en de wijze waarop deze gerealiseerd kunnen worden, is een eerste aanzet voor het op een andere leest schoeien van onze filosofie voor het militair optreden in verstedelijkt gebied. ■

1 Bronnen hiervoor zijn onder meer: UN Habitat, *The Challenge of Slums. Global Report on Human Settlements*; en Mike Davis, *Planet of Slums*.

2 Zie: Deyan Sudjic, *The 100 Mile City*.



Russian Civil-Military Relations

Putin's Legacy

Door Thomas Gomart

Washington, D.C. (Carnegie Endowment for International Peace) 2008

94 blz.

ISBN 978-0-870003-241-7

€ 15,-

Vladimir Poetins presidentschap (2000-2008) zal niet in de laatste plaats in de herinnering blijven vanwege de Russische internationale comeback. Daar lag volgens de Franse hoogleraar Internationale Betrekkingen en Rusland-expert Thomas Gomart een complex veranderingsproces binnen de interne machtsstructuur van het Kremlin aan ten grondslag. Gomart onderzocht in hoeverre Poetins sturing en beïnvloeding van dat proces een blijvende nalatenschap vormen. Het resultaat, *Russian Civil-Military Relations: Putin's Legacy*, is een korte, maar informatiedichte publicatie.

Al sinds tsaristische tijden richt het hoogste Russische regeringsniveau zich primair op het bijhouden van het land en bescherming tegen potentiële binnenlandse en buitenlandse vijanden. De sturing van dat proces gebeurt vanuit het 'civiel/bestuurlijke en militaire bestel', dat een sterke binding heeft met de president. Die heeft binnen dat bestel veel, maar geen absolute macht. Het bestel kent een hiërarchische en centralistische structuur, maar herbergt ook talrijke informele netwerken. Binnen het systeem strijden militaire en politiek-bestuurlijke instituties voortdurend om de macht.

Machtsselites

Poetin wilde de oppermachtige positie van de strijdkrachten breken om zo het gezag van het presidentschap te herstellen. Hij slaagde daar definitief in tijdens zijn tweede ambtstermijn. Het lukte hem toen (pas) een niet-militair tot minister van Defensie te benoemen en de Russische Generale Staf daaraan ondergeschikt te maken. Daarnaast steunde hij nieuwe machtsselites die begonnen te concurreren met het leger, zoals justitie, binnenlandse zaken, de FSB (opvolger van de KGB), douane en grensbewaking. Volgens Gomart vormen deze 'siloviki' (lieden met macht) een heterogeen en onderling verdeeld geheel, vaak gedreven door persoonlijke ambities. Hij zegt dat het denken over veiligheid binnen het bestel doortrokken is van wantrouwen. Het vertrouwen dat nodig is om ontwikkeling in gang te zetten ontbreekt; 'machtsevenwicht-denken' staat centraal. Echte toenadering tot het Westen of het opbouwen van relaties binnen de regio is daardoor onmogelijk. Interne hervormingen komen nauwelijks van de grond. Het bestel is ondoorzichtig en reageert vaak onvoorspelbaar. Gomart concludeert dat juist die interne strijd de richting van het Russische veiligheidsbeleid bepaalt. Poetin en de andere machtsselites in

het bestel gebruiken en manipuleren (vermeende) interne en externe dreigingen voor het behoud van de eigen machtspositie. Dat voorspelt volgens Gomart weinig goeds als het Westen spreekt over uitbreiding van de NAVO of toenadering door de Oekraïne. De strijd in Georgië, die na de publicatie van dit boek plaatsvond, lijkt de visie van de auteur te bevestigen. Poetin wijzigde niets fundamenteels aan deze traditionele werking van het bestel.

Interessante conclusies

In het boek ontbreekt een analyse van wat Gomart 'socio-economische' factoren noemt. Hoe en in welke mate de economische situatie van invloed is op de interne machtsverhoudingen maakt hij niet duidelijk. Dat is echter wel relevant, want Poetins succes wordt vaak toegerekend aan de economische voorspoed die Rusland tijdens zijn presidentschap kende. De enorme olie- en gasinkomsten gebruikte hij om de strijdkrachten 'af te kopen' met nieuw materieel en hogere salarissen. Maar de kredietcrisis treft ook Rusland hard. Hoe reageert het bestel nu die voorspoed wegvult? Gomart zoekt naar onderliggende processen en plaatst die in een theoretisch kader. Omdat in de media niet veel over dit onderwerp verschijnt is wat hij beschrijft vaak moeilijk herkenbaar. Maar dat ondoorzichtige beeld verandert in de slotbeschouwingen. Het is opmerkelijk hoe Gomart uit zoveel abstractie heldere en interessante conclusies weet te trekken. *Russian Civil-Military Relations* lijkt al met al vooral geschikt voor specialisten die degelijke achtergrond zoeken over de werking van de machtsstructuur binnen het Kremlin.

Ltkol. J.L. Voetelink

SUMMARIES

H.J.M. Saltzmann – Supporting Services and the Defense Organization

The Defense organization faces three options concerning supporting services: 'do-it-yourself', sourcing or cooperation. This question was already addressed in 1993 and subsequent policy was developed in 2001 and 2008. Developments within Defense were influenced by a broader interdepartmental

discussion on sourcing and the use of the free market. In that discussion, public-private cooperation draws special attention. The author explores the relationship between Defense and the free market and also discusses possible future situations.

M.G.M. Hendriks Vettehen – The Armed Forces and Declining Oil Reserves

In planning and developing future military equipment, the author states, the Defense organization will have to take into account the declining oil reserves. He focuses on new techniques and alternative energy sources, which the Armed

Forces will have to apply in order to remain an operational organization. In addition, new types of energy-efficient weapon systems will be required.

E.A. Kamp – Military Counselors and Unwanted Behavior

It is policy in the Dutch Armed Forces that counselors, whose first task is to look after the spiritual well-being of the troops, have no role in correcting unwanted behavior within the framework of military disciplinary law. Nevertheless, the author deals with the question how the counselors can discourage

such behavior. Using the humanistic counseling service as an example, he explores three levels of action: individual talks, educative meetings and advice in different forms. Finally, by giving the right example themselves, counselors might stimulate desired behavior in the Armed Forces.

M.C. de Graaff and E.H. Kramer – Mutual Trust among Operational Units

It is self-evident that mutual trust among soldiers is essential for the functioning of units conducting operations. Mutual trust seems to be needed even more in the complexity of present-day operations where soldiers switch their roles of 'fighter' and 'reconstructor'. The authors focus on the

question of trust between the Provincial Reconstruction Team and the Force Protection Team of the Battle Group in Task Force Uruzgan 1 and 2. They also explore lessons to be learned. In the end, a soldier's fate is dictated by more than trust alone.

N.G.A. Bubbers, J.P.O. de Jong and N.J. Moerkens – Discussing Ongoing Operations on the Internet

Can an Internet forum contribute to present and ongoing operations by discussing operational questions, presenting possible lessons learned and addressing future courses of action? How does the openness that is needed for a fruitful discussion relate to operational security and individual

privacy? The author answers these questions by pointing at the United States, where the military already uses the Internet for this purpose. First experiences in the Dutch Armed Forces with a sponsored open website indicate that there are reservations to sharing information and opinions in public.

Aankondiging

PROF. IR. DR. J.M.J. KOOY-SYMPOSIUM

Dinsdag 14 april 2009
Marinekazerne, Amsterdam

Thema:

De robots aan zet

Tijdens dit achtste Prof. Ir. Dr. J.M.J. Kooy-symposium zullen deskundigen ingaan op allerlei aspecten van robotica. Er zal ook een kleine tentoonstelling met robotdemonstraties zijn.

Dagvoorzitter is generaal-majoor b.d. ir. Lex Besselink.

Keynote spreker is brigade-generaal Leanne van den Hoek.

Overige sprekers zijn:

- Dr. Johan van den Heuvel (TNO robotica)
- Ubo Termote (marketing, sales en strategie Dutch Space)
- Majoor Bert Stam (CLAS)

De ontvangst is om 13.00 uur in het Defensie Evenementencentrum op de Marinekazerne, Kattenburgerstraat 7, 1018 JA Amsterdam. Het symposium sluit af om 17.00 uur met een borrel en rijsttafelbuffet.

AANMELDEN

U kunt zich voor het Kooy-symposium alleen aanmelden via de website van KIVI NIRIA Defensie en Veiligheid (<http://www.kiviniria.nl/dv>).

Als u geen lid bent van KIVI NIRIA kunt u zich op onze website kosteloos aanmelden als 'relatie'. U krijgt na aanmelding een relatienummer waarmee u zich voor het symposium kunt registreren.



Prof. Johan Kooy (1902-1983), elektrotechnisch ingenieur en wis- en natuurkundige, heeft generaties officieren onderricht in de grondslagen en de technieken van wat hij zelf noemde 'Ballistics of the Future'. In zijn colleges bracht hij oorspronkelijke ideeën naar voren over voortstuwing, controle en besturing en constructie van raketten en satellieten.