

MS
SINDS 1832

MILITAIRE SPECTATOR



De nieuwe krijgsmacht

JAARGANG 174

11

2005

KVBK-lezing

De **Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap** nodigt leden en belangstellenden uit voor een lezing op 9 november 2005 van:



dr. D. Engelen
historicus



met als titel:

Zestig jaar geheim: de Nederlandse *stay behind*-organisatie tijdens de Koude Oorlog

De Nederlandse regering had vóór de Tweede Wereldoorlog geen enkele *stay behind*-voorbereidingen getroffen om bij een noodgedwongen vertrek verbinding met Nederland te leggen of te handhaven. De bittere lessen leidden ertoe dat na 1945 – in het diepste geheim – twee van dergelijke organisaties werden opgezet: de organisatie (Speciale) Operaties en de Sectie Algemene Zaken van de Generale Staf; langere tijd samen aangeduid als 'O&I' (Operaties en Inlichtingen).

De organisatie bestaat niet meer. Tot op zekere hoogte kan dit element van de Koude Oorlog nu publiek worden, al was het maar om recht te doen aan al die mensen die – deels belangeloos – de organisatie dienden en haar geheim beschermden. De spreker gaat in op het ontstaan, de structuur, de taken, de coördinatie en de opheffing.

De locatie van de lezing is:

Ministerie van Defensie

(ingang naast Defensie Voorlichtingscentrum)
Kalvermarkt 38 – 2511 CB Den Haag



De zaal is open vanaf 17.00 uur (legitimatie verplicht). De lezing begint om 17.30 uur. Vanwege een beperkt aantal plaatsen gaarne aanmelden tijdens kantooruren (070-3396197).



UITGAVE

Koninklijke Vereniging ter Beoefening
van de Krijgswetenschap

www.kvbk.nl
info@kvbk.nl

Secretaris

luitenant-kolonel KLu E.M. Wijers
Telefoon 070 - 339 70 12
Fax 070 - 339 72 86

Ledenadministratie

mw. M.L.W.A. van Gorp-Brouwers
Koninklijke Militaire Academie
Vakgroep SGW / MPC 71 C
Postbus 90002, 4800 PA Breda
mlwa.gorp.brouwers@mindef.nl

REDACTIE

brigade-generaal cav b.d. prof.

J.M.J. Bosch (hoofredacteur)
Telefoon 071 - 542 18 30
Fax 071 - 542 18 29
E-mail jmjbosch@tiscali.nl

kolonel cav drs. P.J.E.J. van den Aker
luitenant-kolonel KLu S.M. Babusch bc
commodore KLu drs. G.M. Bergsma

drs. P. Donker
luitenant-kolonel MJD mr. drs.

P.A.L. Ducheine
drs. P.H. Kamphuis
luitenant-kolonel KMar drs.

J.A.J. Leijten
kolonel MPSP drs. F. Matser
brigade-generaal TS ir. R.G. Tieskens
luitenant-kolonel Marns drs.
A.J.E. Wagemaker MA

BUREAU REDACTIE

mw. drs. A. Kool en
mw. drs. T.H.L. van de Wetering
Instituut Defensie Leergangen
MPC 58B / Kamer 047
Postbus 20701
2500 ES Den Haag
Telefoon 015 - 284 47 20 of
015 - 284 40 62
Fax 015 - 284 47 21
E-mail 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: De ceremoniële bevels-
overdracht in de Ridderzaal,
5 september 2005 (Foto CAVDKM)



MILITAIRE SPECTATOR

446 Editoriaal:
Trechters en koppelvlakken

448 Voorwoord door de minister van Defensie

449 A. de Ruiters en R. Bertholee:
Bestuursvernieuwing, een stand van zaken
De bewoners zijn aan zet

459 R.J.A.M. Ramaekers en M. Brinkman:
Het Commando Zeestrijdkrachten
Voor veiligheid op en vanaf zee

465 M.F.P. van den Broek:
Het Commando Landstrijdkrachten
Innovatief, expeditionair en volledig paraat!

473 E. de Voogt en W. Bogaard:
Het Commando Luchstrijdkrachten
Een vliegende start

486 E. Mulder:
Koninklijke Marechaussee
Bouwen aan de toekomst

493 M. de Haas:
De Nederlandse Defensie Doctrine
Schakel tussen defensiebeleid en militaire inzet

503 Meningingen van anderen

504 L. Polman:
Bericht uit Afrika – Zulke moslims, ze bestaan!

506 E.J. Oliemans:
Tegenwicht – Samen sterk

508 Samenvattingen / Summaries

TRECHTERS EN KOPPELVLAKKEN

In de eerste week van september vond een reeks historische gebeurtenissen plaats. Er kwam een einde aan een tijdvak waarin bevelhebbers het bevel hadden en waarin de Chef Defensiestaf slechts chef van de defensiestaf was. Vanaf 5 september staat de Commandant der Strijdkrachten aan het hoofd van de Nederlandse krijgsmacht. Iedereen heeft dankzij het charmeoffensief van generaal Berlijn in de krant en de Defensiemedia kunnen lezen dat de verandering verder gaat dan alleen het omnoemen van onze hoogste militair. Sterker nog: juist de wijziging van de benaming van de functionaris die – de facto – opperbevelhebber van de strijdkrachten is gebeurde op het allerlaatste moment. Alsof niemand aan het Plein nog écht de consequenties van de aardverschuiving binnen de topstructuur van Defensie had doorgrond.

Dit voedt de vermoedens dat letterlijk en figuurlijk een nieuw evenwicht nog gevonden moet worden. Niet op papier natuurlijk, want met het uitkomen van het nieuwe besturingsmodel Defensie bestaat er een nieuwe papieren werkelijkheid. Een papieren werkelijkheid waarbij in ruime mate is aangesloten bij de *new speak* van het *New Public Management*. Een nieuwe werkelijkheid waarin het adagium *run government as a business* leidend is. Een werkelijkheid waarin voor de krijgsmacht de *output*, het product, of beter nog de *outcome*, het effect, centraal staat. Het is even wennen.

Om het nieuwe besturingsmodel te doorgronden volstaat het niet om de mooi vormgegeven uitgave van de Bestuursstaf eens vluchtig door te bladeren. Een goede intellectuele conditie en enige volhardendheid zijn nodig om tot de kern van het nieuwe evenwicht te komen. De

verschillende rollen van lijn- en beleidsverantwoordelijken, hun onderlinge samenhang en de arrangementen en hulpstructuren die het allemaal bij elkaar moeten houden zijn voor een buitenstaander niet eenvoudig te bevatten. Het zijn echter niet de afstemming tussen de formele processen of de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden die zorgen baren. Natuurlijk, er zal nog een lange tijd overheen gaan voordat daar de laatste dwarsverbanden zijn gelegd. Nee, de zorg zit niet in de opzet van het geheel maar in de werking. Met name een tweetal zaken zal van alle betrokkenen veel aandacht behoeven: de 'trechterfunctie' en de 'koppelvlakken'.

Tevergeefs zal de lezer het woordenboek ter hand nemen: beide termen maken geen deel uit van het Algemeen Beschaafd Nederlands volgens de Van Dale. Dat maakt overigens de processen die met deze termen worden aangeduid niet minder belangrijk. Een trechter dient als metafoor voor de rol die de CDS vervult als het gaat om het vertalen van beleidsdirectieven van de Bestuursstaf naar de operationele commando's. De eerste onduidelijkheden zijn inmiddels al geboren: geldt dit voor alle beleidsdirectieven en voor alle operationele commando's?

De problemen kunnen met behulp van de trechtermetafoor worden geduid. Een trechter heeft over het algemeen een wijde beker en een redelijk smalle doorloop. De wijde beker zorgt er voor dat alles in de trechter komt en er weinig geknoeid wordt. De smalle doorloop heeft als functie dat de materie die doorloopt op de juiste plaats wordt gedeponed. Of een trechter goed werkt hangt af van de eigenschappen van de trechter in relatie tot de materie die door de trechter moet.

Als deze materie onvoldoende vloeibaar is dan zal de doorloop niet goed functioneren en zal de trechter uiteindelijk overlopen.

Een vaste massa zal zelfs nooit doorlopen maar blijft steken in de trechter. Een stroperige massa zal maar heel langzaam doorlopen. De bureaucratische processen binnen Defensie stonden nu juist bekend vanwege hun stroperigheid. De vraag die bovenkomt, is of Defensie voldoende heeft geïnvesteerd in het vloeibaar maken en houden van de oude manier van denken en doen. Kunnen en willen de systemen van voorheen wel door de trechter?

De koppelvlakken zijn de vlakken waar aspecten van beleid van de verschillende Defensieonderdelen elkaar raken. Met nadruk wordt er gesproken over 'raken'. Het alternatief zou namelijk 'overlappen' zijn en dat is, zo begrijpt u, in het nieuwe besturingsmodel uit den boze.

Ook hier kan de door de Bestuursstaf gehanteerde metafoor helpen om gevoel te krijgen bij de uitdagingen waarvoor de defensieorganisatie zich gesteld ziet. Daar waar vlakken elkaar raken kan een aantal effecten optreden. De vlakken kunnen na aanraking terug worden gestoten of, erger nog wellicht, het effect kan zijn dat één vlak over het andere vlak schuift. Zullen gelijkaardige effecten optreden tussen laten we zeggen het Commando Landstrijdkrachten en de Defensie Materieel Organisatie of de Commandant der Strijdkrachten en de Koninklijke Marechaussee? Zo ja, welke aardverschuiving zal dat opleveren?

In theorie houdt een tweezijdige aantrekkingskracht de koppelvlakken op een

korte maar ongevaarlijke afstand van elkaar, zodat ze niet botsen. Welke belangen brengen en houden de koppelvlakken van de Defensieonderdelen bij elkaar? Welke prikkels zijn er sowieso om als defensieonderdelen elkaar op dit punt op te zoeken?

Het is makkelijker honderd vragen te stellen dan één antwoord te geven. De redactie van de *Militaire Spectator* heeft een vijftal defensieonderdelen de gelegenheid gegeven zich in haar nieuwe verschijningsvorm te presenteren. Een zestal informatieve artikelen is daarvan het resultaat.

Zoals ook de overdracht van het commando aan de CDS slechts het begin is van een nieuw evenwicht, zo verwachten we dat dit themanummer het begin is van een dialoog tussen de denkers en de doeners van onze krijgsmacht. De minister beoogt met het door hem zo gedreven uitgedragen nieuwe evenwicht immers niet minder dan een slagvaardige krijgsmacht. Een krijgsmacht die er internationaal, maar ook nationaal toe doet.

Een slagvaardige krijgsmacht wordt echter niet ten westen van het Prins Clausplein gemaakt en evenmin in de kantoorflats van de operationele commando's.

De échte bouwstenen van een slagvaardige krijgsmacht zijn de mannen en de vrouwen en de eenheden waartoe zij behoren. In Nederland én in toenemende mate in de vele inzetgebieden in het buitenland.

Een wereld die letterlijk en figuurlijk verstaat van bestuurlijke vernieuwing en herschikkingen in de Haagse werkelijkheid. Een wereld waar trechters worden gebruikt om diesel te tanken en waar koppelvlakken netwerken aan elkaar verbinden.

Voorwoord

minister van Defensie H.G.J. Kamp

Bij Defensie is zoveel in beweging dat het soms nauwelijks te geloven is dat er een plan aan ten grondslag ligt. Er is op allerlei plekken in de organisatie zoveel gaande dat het wel eens moeite kost de samenhang te ontdekken. Tenminste, op het eerste gezicht. Want wie iets langer stil staat bij de omvangrijke reorganisatie die in volle gang is, kan wel degelijk een koers ontwaren. En wie de resultaten op zich laat inwerken, raakt onder de indruk van wat in twee jaar al tot stand is gebracht.

De drastische verkleining van de organisatie en de ingrijpende bestuursvernieuwing hebben vrijwel geen werkplek onberoerd gelaten. En terwijl de defensieorganisatie opnieuw op orde wordt gebracht, gaat het werk gewoon door; duizenden militairen hebben de afgelopen jaren ver van huis belangrijke taken uitgevoerd onder allesbehalve alledaagse omstandigheden.

Een veelvoud van militairen en burgers in uiteenlopende ondersteunende functies heeft die inzet mogelijk gemaakt. Er gaat geen dag voorbij dat ik mij niet gelukkig prijs met de motivatie, de professionaliteit en de inzet van al het defensiepersoneel.

Deze aflevering van de *Militaire Spectator* staat in het teken van de reorganisatie die Defensie doormaakt en van de resultaten die tot dusver zijn bereikt. Hoewel die resultaten de succesvolle voortgang van de het veranderingsproces niet garanderen, zijn ze wel een belangrijke steun in de rug van de vele defensie medewerkers,

militairen en burgers, van wie ook de komende jaren veel zal worden gevraagd. Want de operatie 'Nieuw evenwicht' mag dan een eind op streek zijn, de komende jaren staat ons allen nog veel te doen.

Van de staatssecretaris en mij mag u verwachten dat wij ons blijven inzetten om Defensie politiek en publicitair zo goed mogelijk te vertegenwoordigen. Wij zullen ook de komende tijd regelmatig onderdelen in binnen- en buitenland bezoeken om onze plannen toe te lichten en om persoonlijk met u van gedachten te wisselen en nieuwe ideeën op te doen.

De bestuursvernieuwing is niet beperkt tot het centrale Haagse apparaat aan het Plein en de Kalvermarkt, maar strekt zich uit tot elk van de vier operationele commando's in het hele land. De bevelhebbers hebben inmiddels afscheid genomen en de operationele commandanten hebben uit de krijgsmachtdeelstaven kleinere ondersteuningseenheden samengesteld. Grote delen van de oude staven zijn opgegaan in de 'Defensiestaf nieuwe stijl' van de Commandant der Strijdkrachten, terwijl de diverse ondersteunende diensten en bedrijven zijn opgegaan in één dienstencentrum en één materieelorganisatie. De CDS op zijn beurt maakt deel uit van de bestuursstaf die onder leiding van de secretaris-generaal de staatssecretaris en mij ondersteunt.

De bestuursstaf brengt ook het beleid van Defensie tot stand waarmee iedereen elders in de organisatie te maken heeft. Eén van de bijdragen in



Minister van Defensie H.G.J. Kamp
(Fotopersbureau Dijkstra BV)

dit speciale nummer schetst daarom de samenstelling en werkwijzen van de bestuursstaf. Het is van groot belang dat zowel de staven van de operationele commando's als de onderdelen van de bestuursstaf zelf hun positie en rol in de defensieorganisatie als geheel begrijpen en daar naar handelen.

Voor de organisatiedelen die in de overige artikelen van deze uitgave aan bod komen, geldt uiteraard hetzelfde. Uiteindelijk moet elke individuele medewerker in de gelegenheid worden gesteld kennis te nemen van de nieuwe werkelijkheden die het bestuursmodel tot gevolg heeft en van haar of zijn plaats daarin.

De *Militaire Spectator* bedient een omvangrijke doelgroep en ik juich het daarom toe dat de redactie het initiatief voor deze speciale editie heeft genomen. De schrijvers prijs ik voor de tijd en moeite die zij aan hun bijdragen hebben besteed. Ik roep u, de lezer, ten slotte op een fractie van die tijd en moeite te nemen om er kennis van te nemen. Het gaat ook om úw toekomst en die is de moeite dubbel en dwars waard.

Bestuursvernieuwing, een stand van zaken

De bewoners zijn aan zet

brigade-generaal drs. A. de Ruiter*
generaal-majoor R. Bertholee**

Nieuwe eisen

Op 31 oktober 2003, 476 jaar nadat Maarten Luther zijn stellingen aan de deur van de slotkapel in Wittenburg timmerde en daarmee de Reformatie proclameerde, zag het besturingsmodel Defensie het licht. De overeenkomst van deze beide gebeurtenissen is meer dan alleen de dag: in beide gevallen gaat het om een voorstel tot verandering van de organisatie, maar vooral tot verandering van de mensen in de organisatie.

De gevolgen ervan zijn uiteraard verschillend: Luther moest zich voor het kerkelijke gezag verantwoorden en behalve tot een hernieuwde beleving en organisatie van het christendom, leidde de Reformatie ook tot grote sociale en politieke onrust in heel Europa.

Zover gaan de effecten van het besturingsmodel niet. Wel is ook het besturingsmodel meer dan alleen een verandering van de structuur van de

organisatie. Het luidt het begin van een nieuwe manier van optreden in. Uiteindelijk vindt in het besturingsmodel de nieuwe defensieorganisatie, die van na de Koude Oorlog, haar plaats.

Het besturingsmodel komt tegemoet aan de eisen die aan een krijgsmacht en aan een overheidsorganisatie in deze tijd worden gesteld: flexibel inzetbaar, gericht op resultaten (output) en transparant. Daarbij is tevens de verhouding van de werkelijk in te zetten eenheden (tanden) en de ondersteuning (staart) beter in balans gebracht.

Deze ondersteuning wordt zodanig ingericht dat marktwerking kan plaatsvinden. Hierdoor kan doelmatiger en met minder stafpersoneel worden gewerkt. Het geheel maakt bovendien meer investeringen mogelijk.

Ambitieuw programma

Met de invoering van het besturingsmodel hebben de bewindslieden en de

militair-ambtelijke top van Defensie zich gecommitteerd aan een ambitieus programma. In de Tweede Kamer, maar ook binnen de defensieorganisatie bestaat de terechte verwachting dat het besturingsmodel niet alleen wordt opgesteld om de zoveelste reorganisatie door te voeren, maar dat het ook werkelijk zal leiden tot vernieuwing binnen Defensie.

Het besturingsmodel belooft het sturen op resultaten, het verrekenen van producten en diensten tussen klanten (operationele commando's) en leveranciers, scheiding tussen beleid en uitvoering en een sterkere centrale sturing.

Er zijn als gevolg van het besturingsmodel ingrijpende maatregelen genomen in de organisatiestructuur en de wijze van besturen. Bevelhebbers, vele jaren boegbeelden van hun krijgsmachtonderdelen, hebben hun plaats afgestaan aan operationeel commandanten, van wie veel bestuurlijke bevoegdheden zijn overgegaan naar de bestuursstaf.

Voor veel mensen betekende de bestuursvernieuwing dat hun baan op de tocht kwam te staan, dat ze moesten uitkijken naar nieuwe mogelijkheden, binnen of buiten Defensie, met het risico om niet meer aan de bak te komen. Gelukkig hebben de afgelopen jaren nog geen mensen de organisatie gedwongen moeten verlaten. Dat dit in

* Brigade-generaal Dr de Ruiter is sinds maart 2003 directeur van de Directie Informatievoorziening en Organisatie bij de Bestuursstaf. Bij deze directie is het nieuwe besturingsmodel Defensie opgesteld en wordt, als één van de SAMSON-maatregelen, de invoering ervan begeleid. Dit besturingsmodel, dat in oktober 2003 is vastgesteld door de politiek leiding van Defensie, vormt de basis voor het project Samson en dus voor de reorganisaties bij de onderdelen van Defensie.

** Generaal-majoor Bertholee is directeur aansturing operationele gereedstelling binnen de Defensiestaf. Hij is verantwoordelijk voor de manier waarop de resultaatgerichte aansturing van de operationele commando's daadwerkelijk vorm krijgt, in samenwerking met de andere verantwoordelijken binnen de bestuursstaf. Ook is hij ervoor verantwoordelijk dat beleid uitvoerbaar is. Hij geeft dus aan onder welke voorwaarden beleid door de operationele commandanten kan worden uitgevoerd. Hiervoor onderhoudt zijn organisatie vele contacten binnen zowel de bestuursstaf als de operationele commando's.



In het project bestuurlijke informatievoorziening Defensie (BIDEF) worden indicatoren ontwikkeld die preciezer kunnen aangeven in hoeverre een eenheid gereed voor inzet is (Foto CAVDKM)

de nabije toekomst wel gebeurt, is echter niet uit te sluiten.

Balans

In dit artikel wordt vanuit de bestuursstaf de balans opgemaakt: hoever we staan met de invoering van het besturingsmodel. Wat is er tot nu toe gebeurd en in hoeverre heeft dit bijge-

dragen aan het te behalen doel en, belangrijker nog: wat moet er nog meer gebeuren?

Het besturingsmodel zelf is via het defensie-intranet te verkrijgen. Lezing hiervan is aan te raden. Het is met het oog op een grote doelgroep (iedereen die met de besturing te maken heeft) geschreven.

In dit artikel zullen wij derhalve alleen nog kort de bedoelingen van het besturingsmodel en de werkwijze ervan toelichten. Vervolgens gaan we in op de manier waarop het is ingevoerd en maken een stand van zaken op.

Daarmee zal in dit artikel veel over besturing worden gesproken en min-

der over de operationele inzet. Zo kan misschien de indruk ontstaan dat de bestuursstaf geen voeling heeft met het militaire optreden. Dat is natuurlijk niet het geval.

Er werken, verdeeld over de verschillende directies, honderden militairen op de bestuursstaf, waarvan veel met uitzendervaring. Ook burgermedewerkers op de bestuursstaf zijn zich bewust van het feit dat de politieke en ambtelijke leiding van het departement, maar ook de maatschappij, Defensie beoordeelt op de operationele prestaties van de defensieonderdelen. Dat is onze *core business* en het besturingsmodel draagt dan ook bij aan een effectievere en efficiëntere gereedstelling en inzet van militaire capaciteiten.

Het fundament van het besturingsmodel

Het besturingsmodel Defensie is gebaseerd op de principes van resultaatgerichte bedrijfsvoering (in operationele termen: opdrachtgerichte commandovoering). In het model worden eenduidige afspraken gemaakt met de operationele commandanten, die vervolgens zelf de vooraf geplande middelen afnemen die nodig zijn om deze resultaten te bereiken. De doelen staan dus vast, maar de weg ernaartoe wordt zoveel mogelijk overgelaten aan de operationele commandant zelf.

Deze vrijheid moet wel gepaard gaan met een zekere gebondenheid. Defensie treedt immers nooit geheel zelfstandig op, en moet aansluiten bij andere defensie- en overheidsorganisaties. Dit leidt tot een behoefte aan regels voor de inrichting en werking van de organisatie en voor de uitvoering van taken.

Om op het vakgebied van bedrijfsvoering en informatievoorziening te blijven: de invoering van bedrijfsvoeringssystemen als ERP (*Enterprise Resource Planning*) betekent bijvoorbeeld dat de logistieke processen en

gegevens van alle defensieonderdelen goed op elkaar moeten aansluiten.

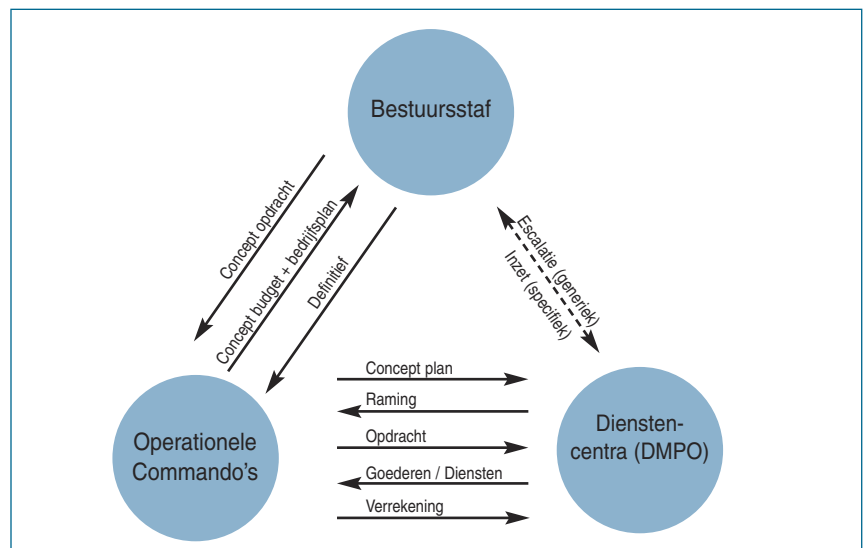
Dit betekent onherroepelijk dat eisen zullen worden gesteld aan de inrichting van de organisatie. De vrijheid van de operationele commandant is dus duidelijk gebonden aan grenzen. Binnen helder aan te geven marges kan hij zoveel mogelijk eigen keuzes maken om hiermee de hem opgedragen resultaten te behalen.

Als basis voor de organisatorische keuzes is de waardeketen van Porter gebruikt. Hierin worden de processen binnen Defensie helder met elkaar in verband gebracht. Onderscheiden worden vervolgens de operationele, ondersteunende en bestuurlijke processen (zie figuur 1). Deze processen zijn vervolgens in drie 'bollen' organisatorisch belegd. In figuur 2 wordt de werking van het besturingsmodel op hoofdlijnen geïllustreerd.

Figuur 1: Waardeketen



Figuur 2: De werking van het besturingsmodel



Figuur 2 laat zien dat de organisatie is verdeeld in een bestuursstaf, waar de doelstellingen voor de organisatie en regels voor de uitvoering (samen: beleid) wordt vastgesteld, operationele commando's en dienstencentra. De operationele commando's voeren het operationele proces uit: samenstellen, opleiden en trainen (samen: gereedstellen).

De dienstencentra en de DMO-bedrijven leveren de producten en diensten die hiervoor nodig zijn. Op de manier waarop deze taken in detail worden ingevuld en de samenwerking tussen de drie 'bollen' wordt geregeld, komen we later terug.

Reorganisatie

Nu we een beeld hebben van het doel en – in grote lijnen – de werkwijze van het besturingsmodel, kijken we hoe dit model in de organisatie is beland. Deze invoering ging gepaard met een forse reductieoperatie. In de Prinsjesdagbrief 2003 is aan de Tweede Kamer uiteengezet op welke manier de reducties zouden worden behaald, deels door vermindering van functies in bestuur en ondersteuning, en deels door het opheffen van eenheden.

Daarbij moest in de Haagse en ondersteunende staven eenderde van de capaciteit worden gereduceerd. In de Prinsjesdagbrief is de relatie tussen de vermindering van het personeel (functiebestand) en de reorganisatie van Defensie naar een slagvaardige organisatie gelegd. 'Nieuw evenwicht' was de vlag, waaronder de reorganisatievloot uitvoer.

Hoewel het besturingsmodel in oktober 2003 werd vastgesteld, ging in dat najaar de aandacht vooral uit naar de pijnlijke personele effecten van de reorganisatie. De kerngroep Samson,

de 'hulpmotor' van SG en CDS als hoofdverantwoordelijken van de reorganisatie, hield zich in die periode vooral bezig met het in kaart brengen van de reducties en het orde brengen in de inmiddels dreigende 'projectenchaos'.

Daartoe zijn begin 2004 de projecten verdeeld in drie programma's:

- bestuursvernieuwing, gecoördineerd door de plaatsvervangend SG,
- doelmatigheid, gecoördineerd door de commandant dienstencentra in oprichting,
- en het programma herschikking operationele capaciteiten, gecoördineerd door de plaatsvervangend chef defensiestaf.¹

Het programma bestuursvernieuwing ging vanaf dat moment fungeren als voertuig voor de invoering van het besturingsmodel. Alle reorganisatievoorstellen omtrent nieuw te vormen stafonderdelen zijn in dit programma behandeld, door Samson en de directie informatie en organisatie (DIO, ressorterend onder de directeur-generaal financiën en control (DGFC)) getoetst op conformiteit aan het besturingsmodel en voorgeleid ter besluitvorming in het departementaal beraad.

Op deze wijze zijn de nieuwe organisatiedelen gebouwd die nodig waren om het besturingsmodel werkend te krijgen. Om inzicht te krijgen in de manier waarop de nieuwe organisaties in de volgens het besturingsmodel juiste vorm tot stand zijn gekomen, is het goed om nader in te gaan op de soorten documenten die in deze programmaraad zijn behandeld.

Blauwdrukken

In eerste instantie zijn door de voor het project verantwoordelijken (voor het gemak verder 'projectleiders' genoemd) blauwdrukken opgeleverd. De projectleiders in het programma bestuursvernieuwing waren enerzijds beleidsverantwoordelijken zoals de hoofd directeur personeel en anderzijds de uitvoeringsverantwoordelijken: commandanten dienstencentra en operationele commando's.

De projectleider van het project 'reorganisatie defensiestaf plus' droeg hierbij een dubbele pet, omdat de CDS in het besturingsmodel zowel operationeel beleids- als operationeel uitvoeringsverantwoordelijke is.

Ook de projectleider van de Defensie Materieelorganisatie (DMO) had en heeft te maken met zowel beleids- als uitvoerende verantwoordelijkheden. Hierdoor moest, om aan het uitgangspunt van scheiding van beleid en uitvoering recht te doen, binnen deze organisatiedelen de scheiding tussen beleid en uitvoering worden belegd.

Richtlijnen

Door de beleidsverantwoordelijke projectleiders werden in deze blauwdrukken hun verantwoordelijkheden organisatorisch in de nieuwe situatie ondergebracht. De blauwdrukken moesten ervoor zorgen dat ze ook in de nieuwe situatie aan hun verantwoordelijkheden konden voldoen.

Zo is in de blauwdruk control belegd hoe de controlorganisatie bij de operationele commando's en dienstencentra belegd moesten worden. In het kader van de reductie in de staven zijn bij deze blauwdrukken normeringen gegeven: met zo en zoveel mensen moet u, operationeel of dienstverlenend commandant, de genoemde taken uitvoeren.

Wat met deze blauwdrukken vooral werd zeker gesteld zijn de richtlijnen ('gebondenheid') waaronder de commandant zijn operationeel of dienstverlenend commando op resultaten moet aansturen.

Op basis van deze blauwdrukken konden de zeven nieuwe defensieonderdelen aan de slag met hun reorganisatieplannen. Eind 2004 tot medio 2005 verschenen de reorganisatieplannen van de Defensiestaf, het commando dienstencentra, de Defensie Materieel Organisatie en de operationele commando's.

Reorganisaties

De bestuursstaf kon 1 januari 2005 van start gaan omdat alle belangrijke

¹ Tevens zijn er twee ondersteunende programma's opgezet op het gebied van infrastructuur en personeel. Deze zijn in dit kader niet relevant.



De klant moet de mogelijkheid krijgen om diensten en producten op verschillende niveaus tegen een verschillend prijs af te nemen (Foto R. Gieling)

reorganisaties binnen de bestuursstaf op dat moment afgerond waren. Voor een volledig overzicht van de taken in de nieuwe bestuursstaf is de brochure 'Een kennismaking met de bestuursstaf' aan te bevelen.² De belangrijkste reorganisaties hierbij waren:

- *Reorganisatie hoofddirectie personeel.*

In 2004 nog zijn twee nieuwe directies opgericht: de beleidsdirectie personeel en de directie personeelsmanagement. In de blauwdruk personele functiegebied is aangegeven welke capaciteiten waar belegd worden, welke dienstencentra worden opgericht en welke normering daarbij gehanteerd moet worden. Het betreft onder meer de dienstencentra gedragswetenschappen, bureau buitenland, juridische zaken, personeelsvoorziening en HRM service-centre.

² Een uitgave van de directie Voorlichting.

In de operationele commando's is de personele capaciteit ingericht aan de hand van de in de blauwdruk gegeven normering. Op personeelsgebied heeft de herbelegging van taken naar bestuursstaf, operationele commando's en dienstencentra een grote impact.

Ten slotte is in het personele domein ook de geneeskundige zorg ondergebracht, die eveneens een herbelegging van taken naar vooral dienstencentra kent. Hiervoor is de directie militaire gezondheidszorg in de hoofddirectie personeel opgenomen.

- *Reorganisatie materieellogistieke functiegebied.*

De reorganisatie naar een nieuwe Defensie Materieelorganisatie (DMO) is voorafgegaan door een specifieke sessie waarin door de top van de defensieorganisatie afspraken zijn gemaakt over het inrichten van de DMO.

Daarbij is afgesproken dat de scheiding tussen beleid en uitvoering binnen de DMO vorm krijgt in een aparte directie beleid en een aparte uitvoerende organisatie. De beleidsdirectie is fysiek ondergebracht in het Plein-Kalvermarktcomplex.

Tevens is afgesproken dat de bedrijven van DMO (bijvoorbeeld het marinebedrijf) net als de dienstencentra van CDC gaan fungeren. Ze krijgen dus een klant-leverancierrelatie met het operationeel commando. Op basis van de gemaakte afspraken is een blauwdruk opgesteld en is op 1 januari 2005 de Defensie Materieel Organisatie (als werkorganisatie) van start gegaan. Medio 2005 zijn de voorlopige reorganisatieplannen van DMO vastgesteld.

- *Reorganisatie defensiestaf plus.*

Hierbij is alle capaciteit op planningsgebied in de nieuwe defensiestaf ge-

plaatst, minus de aan de planning en control-functie verbonden capaciteit (die, zoals in de blauwdruk control opgenomen, bij de operationele commando's blijft ondergebracht). Ook de capaciteit voor behoeftstellingen is ondergebracht in de defensiestaf. Dit leidde tot de oprichting van de directie operationeel beleid, behoeftstellingen en plannen (DOBBP).

Daarnaast werd een nieuwe directie opgericht, bedoeld om de operationele commandanten aan te sturen en als 'trechter' te fungeren tussen beleidsverantwoordelijken en uitvoeringsverantwoordelijken. Op deze wijze is ook door de CDS de scheiding tussen beleid en uitvoering binnen zijn organisatie belegd. Op de rol van de directie aansturing operationele gereedheid (DAOG), zoals de directie werd genoemd, komen we later terug. De aansturing van de inzet is belegd bij de directie operaties (DOPS).

Tenslotte wordt de CDS ondersteund door een kabinet, waarin ook de evaluatie van uitzendingen wordt uitgevoerd. De permanente vertegenwoordiging bij NAVO en EU wordt aangestuurd door de CDS, maar is organisatorisch ondergebracht in het CDC. Deze wijze van aansturing (CDS) en onderbrenging (CDC) geldt eveneens voor de Nederlandse Defensie Academie (NLDA), de samenvoeging van de hogere defensieopleidingen, de KMA en het KIM. Na het aftreden van de bevelhebbers en het intreden van de operationeel commandanten staat de afkorting CDS voor Commandant der Strijdkrachten.

• *DGFC*

Binnen het directoraat-generaal financiën en control (DGFC) zijn de directies financieel-economische zaken (DFEZ) en informatievoorziening en organisatie (DIO) opnieuw ingericht en is een aparte directie beleidsevaluaties opgericht (DBE). Hierbij zijn de dienstencentra Centraal Betaalkantoor (CBD), de defensie ICT-uitvoeringsorganisatie (DICTU) en de Joint

CIS-groep opgericht. De Defensie Telematica Organisatie bestond al als agentschap. In de blauwdruk control en de blauwdruk nieuwe IV-organisatie is de capaciteit bij de operationele commando's en dienstencentra genormeerd.

• *CROMD*

De beleidsverantwoordelijke voor vastgoed, CROMD, is omgevormd tot de directie ruimtelijke ordening, milieu en vastgoed. Er is een blauwdruk opgesteld voor het functiegebied vastgoed, waarbij de normering voor de operationele commando's is vastgesteld. De nieuwe dienst vastgoed defensie (DVD) volgt de directie gebouwen, werken en terreinen (DGW&T) op en is medio 2005 van start gegaan.

De directie juridische zaken, communicatie³ en een aantal kleinere functiegebieden (bijvoorbeeld beveiliging) hebben eveneens een blauwdruk opgesteld, op basis waarvan een normering op de organisatie is toegepast.

In de programmaraad bestuursvernieuwing zijn alle aangeboden documenten getoetst aan het besturingsmodel of – in het geval van DMO – aan de specifieke afspraken die in aanvulling op het besturingsmodel zijn gemaakt. Deze toetsing heeft plaatsgevonden op hoofdlijnen.

Niet alle documenten bleken in alle opzichten aan het besturingsmodel te voldoen. Vooral als er opvattingen sterk tegenover elkaar kwamen te staan en een oplossing niet tijdig kon worden bereikt, is gesteld dat in de evaluatie van de bestuursvernieuwing deze punten alsnog worden behandeld. Dit om te voorkomen dat de reorganisatie tot stilstand zou komen.

De evaluatie van de bestuursvernieuwing zal volgend jaar plaatsvinden. Dan wordt, mede door externe partners, gekeken naar het besturingsmodel zelf, de manier waarop de organisatiedelen als gevolg van de reorganisatie zijn ingericht, en naar de manier waarop het besturingsmodel is gaan werken.

Handen en voeten: vier vragen

Eind 2005 kunnen we stellen dat de binnen- en buitenmuren van het defensiehuis staan en dat steeds meer kamers worden betrokken. Alleen de inrichting van de kamers en de manier waarop de kamerbewoners met elkaar omgaan behoeft nog enige aandacht, vooral omdat er veel nieuwe kamers en nieuwe bewoners zijn. De aandacht gaat nu en in 2006 dan ook uit naar het werkend krijgen van het besturingsmodel. De kernvragen voor de bestuursstaf daarbij zijn:

- (1) hoe wordt met de beleid-, plan- en begrotingsprocedure (DPB-procedure) de besturing van de defensieorganisatie beheerst?
- (2) Hoe zorgen we dat beleid ook door de organisatie kan worden uitgevoerd?
- (3) Wat betekent de versterkte aansturing door de CDS nu precies?
- (4) Hoe krijgt de samenwerking tussen klanten en leveranciers vorm, binnen de kaders van de beleidsverantwoordelijke?

(1) De beleid-, plan- en begrotingsprocedure

De defensieorganisatie is in het verleden al vaker vergeleken met een mammoettanker, die slechts zeer traag van koers kan veranderen. Met de verkleinde defensieorganisatie en de vernieuwde besturing is Defensie met een containerschip te vergelijken, waarbij de besturing nu vanaf één plaats gebeurt (de bestuursstaf).

Hier worden de vaarrichting en vaarsnelheid bepaald. Daarmee moet er sneller van koers kunnen worden veranderd en dat is ook nodig, want de actuele dreigingen, bestuurlijke omgeving en de maatschappij vragen daarom. Het afstemmen van de koers en het roer gebeurt in de beleid-, plan- en begrotingsprocedure onder verantwoordelijkheid van de secretaris-generaal.

3 Deze reorganisatie is nog niet afgerond.

**As Samawah,
Irak** (Foto CAVDKM)



De koers wordt, op basis van de stuursignalen van de bewindslieden, uitgezet door de beleidsverantwoordelijken, onder coördinatie van het hoofd algemeen beleid (HDAB). Dat gebeurt in de beleidsvisie.

Het effect van de koers op de gang van het schip wordt bepaald door het defensieplan, de daarop gebaseerde bedrijfsplannen van de defensieonderdelen en ten slotte definitief in de begroting. Dit alles is een samenspel van HDAB, CDS en DGFC, onder regie van de secretaris-generaal.

Het doel van de DPB-procedure is om samenhang te verkrijgen tussen beleid, plan en begroting, zodat de effecten van het beleid zichtbaar worden in het plan en de begroting. Daartoe zijn de taken binnen de bestuursstaf helder verdeeld⁴ en moeten de volgende producten worden opgeleverd:

- (a) een beleidsvisie, gebaseerd op beleidsstudies en toekomstverkenningen door HDAB.
- (b) Een defensieplan, waarin de beleidsvisie wordt omgezet in activiteiten in verschillende jaren en daaraan gekoppelde middelen door de CDS.

(c) De bedrijfsplannen van de operationele commando's, dienstencentra en de bestuursstaf die op basis van het defensieplan worden opgesteld en

(d) de begroting die op grond van de bedrijfsplannen door DGFC wordt opgesteld.

Op grond van rapportages, die uitmonden in het jaarverslag, vindt de verantwoording hierover plaats. Op zich zijn dit herkenbare documenten, die al een tijdje bestaan. Nieuw is vooral de invulling ervan. Beleid moet concreter worden geformuleerd. De door de operationele commando's te behalen resultaten moeten helder en meetbaar worden geformuleerd, zodat over het behalen daarvan meetbaar kan worden gerapporteerd. Het defensieplan moet meer samenhang tussen beleid en plan laten zien (wat zijn de planeffecten van de beleidsrichtlijnen uit de beleidsvisie?) en tegelijkertijd meer sturend worden. De bedrijfsplannen moeten aangeven welke resultaten worden gepland tegen welke kosten. De plannen moeten eenvoudig en begrijpelijk worden geformuleerd in niet te dikke stukken. Ook in de begroting moet samenhang tussen beleid en de geplande uitgaven zichtbaar zijn.

(2) Uitvoerbaar beleid

Beleid moet beter uitvoerbaar wor-

den. Dat is een korte zin, maar het heeft nogal wat implicaties. Niet alleen moet de beleidsverantwoordelijke de doelen beschrijven (specifiek, meetbaar, realistisch en tijdgebonden) en de voorwaarden waaronder dat beleid kan ingevoerd (extra formatie of juist besparingen). Hij moet ook aangeven welke activiteiten het gevolg zijn van het beleid, bij de operationele commando's en de dienstencentra. Zij moeten zich hierop in kunnen richten.

Mogelijk moeten er aangepaste producten of diensten worden geleverd door een dienstencentrum. Deze producten moeten aan de juiste kwaliteit (regelgeving) voldoen en er moet een juiste prijs worden bepaald. Om CDC en DMO te helpen bij het maken van nieuwe producten, geeft de beleidsverantwoordelijke hem beleidskaders waaraan zijn producten (geformuleerd in een producten- en dienstencatalogus) moeten voldoen.

Alle beleidsverantwoordelijken adviseren de bewindslieden. De HDAB zorgt ervoor dat dit advies adequaat is en voldoende afgestemd met alle betrokkenen. Voorheen werden op de defensieonderdelen deze hoofdlijnen 'vertaald' naar praktische uitvoeringsrichtlijnen.

In het besturingsmodel zijn beleid en uitvoering gescheiden belegd. Beleid

⁴ Zie het Algemeen Organisatiebesluit Defensie (AOD).



in de bestuursstaf, uitvoering in de operationele commando's en dienstcentra. De 'vertaalslag naar de uitvoering' moet nu door de beleidsverantwoordelijke, in samenwerking met de defensiestaf (directie aansturing operationele gereedstelling) worden gemaakt, waarbij de operationele eenheden (formeel via de CDS) en de ondersteunende eenheden worden betrokken, niet om het beleid aan te passen als wel om de uitvoering van het beleid mogelijk te maken.

Het grote voordeel hiervan is dat er geen onverklaarbare verschillen in beleid en regelgeving meer kunnen ontstaan. Een tweede voordeel is dat het 'woud' aan regelgeving aanzienlijk kan worden teruggebracht naar minder en beter uitvoerbare richtlijnen.

Naast het ontwikkelen en implementeren van beleid is de beleidsverantwoordelijke ook voor controle op en evaluatie van dat beleid verantwoordelijk.

(3) Versterkte aansturing

Er bestaat een sterke (dikke) lijn tussen Commandant Der Strijdkrachten (CDS) en de operationele commando's⁵.

De CDS is verantwoordelijk voor het aansturen van zowel de inzet als de gereedstelling. De aansturing van de inzet is belegd bij de directie operaties (DOPS), die van de gereedstelling bij de directie aansturing operationele gereedstelling (DAOG). De aansturing vindt plaats met het Defensieplan, waarin een aanschrijving gereedstelling is opgenomen.

Hierin formuleert de CDS de resultaten die de operationele commando's moeten bereiken. Hij geeft aan welke middelen hiervoor beschikbaar zijn en welke kaders er zijn, waarbinnen de resultaten moeten worden bereikt. Het defensieplan vormt ook het uitgangspunt waaraan voortgang en behaalde resultaten kunnen worden getoetst. Met het defensieplan en de rapportages over de realisatie als instrumenten is de CDS in staat zijn verantwoordelijkheid als lijnmanager gestalte te geven.

Het gaat echter niet alleen om een duidelijker wijze van aansturen; in het besturingsmodel is een sturing op re-

⁵ De aansturing van de Koninklijke Marechaussee voor politietaken wijkt hiervan af.



In de Ridderzaal luisteren de nieuwe operationele commandanten naar de minister van Defensie

(Foto CAVDKM)

Om een eenheid gereed te stellen, moet deze worden samengesteld met opgeleide mensen en zich oefenen. Voor al deze stappen moet de nodige ondersteuning worden geleverd: er moet personeel uit de wervings- en keuringsinspanningen komen, er moet onderhouden materieel beschikbaar zijn en er moet eten, brandstof, vervoer, medische zorg en geestelijke verzorging aanwezig zijn.

Terwijl deze diensten in het verleden zonder verrekening konden worden afgenomen, moeten in de nieuwe situatie veel van de diensten worden verrekend en daarom van een prijs voorzien. In het besturingsmodel is een zakelijker manier van omgaan aan de orde. Leveranciers krijgen een duidelijke eigen winkel, waaruit ze zo doelmatig mogelijk ondersteunende diensten en producten moeten leveren. De klant moet de mogelijkheid krijgen om diensten op verschillende niveaus tegen een verschillende prijs af te nemen. Zo heeft de operationele commandant ruimte om te sturen. Hij kan ervoor kiezen een minimumpakket bij Paresto af te nemen en meer geld aan vervoer te besteden.

Niet alleen van producten en diensten, maar ook van operationele resultaten moet de prijs worden bepaald. Je kunt bijvoorbeeld de kosten toerekenen aan een (opgeleide) militair. Een militaire eenheid is dan $p \times q$ (hoeveelheid \times kostprijs). Ook aan oefenmodules kun je kosten verbinden. Het is vervolgens mogelijk om aan een te behalen resultaat (een gereedgestelde eenheid) een kostprijs te verbinden. Zo kan het budget van een eenheid worden bepaald.

Binnen deze prijs moeten vervolgens de diensten worden verrekend. De commandant kan vervolgens keuzes tussen niveaus van dienstverlening

maken. CDS en DGFC zullen de systematiek voor sturing op uitgaven en/of kosten gezamenlijk verder ontwikkelen.

(4) Zinvol zaken doen

Klanten en leveranciers moeten de producten gaan bepalen die worden geleverd. De beleidsverantwoordelijken geven aan de dienstencentra van het CDC en aan de DMO beleidskaders mee. Hiermee wordt het speelveld van de klant-leverancierrelatie voor een bepaald productenpakket bepaald.

De manier waarop klanten en leveranciers gaan samenwerken, is uitgewerkt in een aantal werkgroepen onder leiding van de plaatsvervangend commandant CDC (de regelmatig in de *Militaire Spectator* publicerende commodore E. Oliemans). Bij deze werkgroepen waren zowel klanten, leveranciers als beleidsverantwoordelijken betrokken.

Over een aantal praktische zaken hebben de werkgroepen eindrapporten uitgewerkt, die na behandeling in de programmaraad bestuursvernieuwing zijn aangeboden aan het Departementaal Beraad.

Met deze werkwijze, waarbij de direct betrokkenen op basis van gezond verstand en met een houding van 'al doende leert men' van start zijn gegaan, is overeenstemming bereikt over de vorm van de belangrijkste documenten en overlegfora.

Klant, leverancier en beleidsverantwoordelijke gaan samenwerken in klantenraden. Het operationeel commando geeft zijn behoefte op een bepaald gebied aan. Deze behoefte wordt door het CDC of de DMO binnen de spelregels die de beleidsverantwoordelijke hem heeft gegeven, omgezet in producten of diensten.

Deze worden opgeschreven in een producten- en dienstencatalogus (PDC), die fungeert als etalage van de winkel. Hierin worden verschillende niveaus van diensten aangeboden, zodat de klant kan kiezen wat hij ervoor over

sultaten of prestaties voorzien. Deze prestaties moeten door de CDS nauwkeurig worden gedefinieerd. Zo immers kan worden bepaald in hoeverre prestaties zijn behaald. Op dit moment worden de indicatoren personele gereedheid, materiële gereedheid en geoefendheid gehanteerd.

In het project bestuurlijke informatievoorziening Defensie (BIDDEF) worden nadere indicatoren ontwikkeld die preciezer kunnen aangeven in hoeverre een eenheid gereed te stellen is.

Deze informatie moet gekoppeld worden aan bronsystemen, zodat op termijn uit bronsystemen de informatie te halen is die nodig is om vast te stellen of een eenheid gereed voor inzet is.

heeft. Als de 'koop' is gesloten wordt een dienstverleningsovereenkomst opgemaakt. Dit document neemt alle bestaande soorten overeenkomsten (*Service level agreements*, trekkingsrechten, et cetera) over en wordt zo beknopt mogelijk geformuleerd (enkele A4'tjes). Dit om overbodige bureaucratie te vermijden.

Bij de inrichting van de samenwerking van klanten en leveranciers is geduld nodig van beide zijden. Er moet vertrouwen worden ontwikkeld, opdat niet alles tot op de millimeter hoeft te worden vastgelegd. We gaan winkeltje spelen, maar wel op een realistische manier. Daarbij wordt de medewerking van alle betrokkenen gevraagd. Doel was immers om de ondersteuning doelmatiger te organiseren, zodat meer geld aan het opleiden, oefenen en trainen kan worden besteed en er modern materieel kan worden aangeschaft.

Meer tanden, minder staart. Dat kan alleen worden behaald als we een zinvolle manier vinden om diensten af te nemen en te verrekenen, waarbij de dienstverlener wordt geprikkeld doelmatig en klantgericht te leveren.

In de komende maanden zal ook aan de financiële kant van de klant-leverancierrelatie de nodige aandacht worden besteed. Duidelijk moet worden welke producten wel en niet worden verrekend, en hoe die verrekening plaatsvindt. De methodiek van verrekenen moet leiden tot doelmatigheid. Het is nadrukkelijk niet de bedoeling dat er een nieuwe bureaucratie rond het verrekenen wordt opgetuigd. Per dienst of product (per groep diensten of producten) zal worden bepaald wat precies wordt verrekend en wat niet.

Globaal wordt de manier van verrekenen bepaald door ieder product of dienst te onderzoeken: leent dit product zich voor verrekening? Op welke manier dan? Hoe wordt de kostprijs van een product of dienst berekend? Krijg je door verrekening informatie waarmee je op doelmatigheid kunt sturen? Weegt de administratieve last op tegen het voordeel dat je ermee behaalt? Is de verrekensystematiek door een geautomatiseerd systeem (ERP) te ondersteunen? Is met deze verrekemethode een goede beheersing van de uitgaven gegarandeerd? Dat blijft namelijk nodig voor de begroting. Veel van deze vragen worden nog dit na-jaar uitgewerkt.

Met de vier bovengenoemde aspecten: DPB-procedure, uitvoerbaar beleid, versterkte aansturing en zinvol 'zakendoen' zijn gebieden benoemd waarop het besturingsmodel nog (meer) handen en voeten moet krijgen. Zoals u misschien heeft vastgesteld, vertonen deze aspecten nog enige overlap. Zo heeft het 'zakendoen' sterk te maken met het uitvoerbaar maken van beleid. Dat bepaalt immers het speelveld waarop het zakendoen plaats kan vinden.

Samengevat moet beleid in de nieuwe organisatie uitvoerbaar zijn. Effecten van beleid moeten in het defensieplan en de bedrijfsplannen te vinden zijn. Er moet op duidelijk gedefinieerde resultaten worden gestuurd. Er moeten ten slotte praktische afspraken tussen beleidsverantwoordelijken, klanten en leveranciers komen om uiteindelijk doelmatiger te kunnen werken en meer geld voor de 'core business' vrij te maken.

Ten slotte, de bewoners

Doel van dit artikel is om aan te geven waar we nu staan met de bestuursvernieuwing. Voor zover het de organisatie betreft is er veel gebeurd: de bevelhebbers van de oude krijgsmacht delen hebben hun vaandels overgedragen. De organisaties zijn op grond van de onderverdeling be-

stuursstaf, operationele commando's en ondersteunende eenheden opnieuw gevormd. Reorganisatieplannen zijn grotendeels vastgesteld. Daarmee staat het huis van de nieuwe defensieorganisatie.

De leefregels in het huis moeten echter nog verder vorm krijgen. Naar aanleiding van vier kernvragen is aangegeven waar de bestuursvernieuwing nog nadere invulling gaat krijgen. We hebben duidelijk willen maken dat de bewoners van dit nieuwe huis zelf een belangrijke rol spelen bij de inrichting. De manier waarop een operationeel commando zaken doet met een dienstencentrum moet gewoon groeien.

De inbreng van de klant over wat hij precies nodig heeft, is onontbeerlijk, evenals het besef dat ook de leverancier met een reële opdracht thuis moet komen. De leverancier is 'gevangen' tussen de wensen van de klant en de kaders van het beleid. Ook hij moet daarin een zakelijke, reële houding aannemen.

De leefbaarheid in huis heeft natuurlijk veel met de regels van het huis te maken, maar in de manier waarop de bewoners daarmee omgaan, bepalen ze vooral zelf hoe leefbaar het huis wordt.

Dit najaar, misschien al tijdens de publicatie van dit artikel, zal duidelijker zijn hoe het besturingsmodel handen en voeten gaat krijgen in de komende periode. Daarvoor worden in ieder geval geen nieuwe theorieën ontwikkeld, zoals vorig jaar in een artikel in dit blad is voorgesteld.⁶

Ook wordt er vooralsnog geen extra operationeel commando opgestart, zoals in een recent artikel is geopperd.⁷ Wel moeten we de handen uit de mouwen steken met een dosis gezond verstand. Daarbij is het enerzijds van belang om de eigen rol in het vizier te houden en anderzijds om niet alleen de eigen vierkante meter te zien en te verdedigen, maar ook de andere 'partij' iets te gunnen, met de gezamenlijke doelen voor ogen.

6 T. Bijlsma en E. J. de Waard, 'Innoveren in plaats van imiteren, het nieuwe besturingsmodel Defensie' in: *Militaire Spectator* jrg 173 (2004) (12), pag 605-612.

7 J. Reijling, 'Bestuursvernieuwing bij het ministerie van Defensie, op zoek naar nieuw evenwicht' in *Militaire Spectator* jrg 174, (2005) (6), pag 262-268.

Het Commando Zeestrijdkrachten

Voor veiligheid op en vanaf zee

KTZ R.J.A.M. Raeamakers en MAJMARNs drs. M. Brinkman*

Inleiding

Het is ons een genoegen om in dit themanummer van de *Militaire Spectator* enige woorden over het nieuwe Operationele Commando Zeestrijdkracht (CZSK) tot u te kunnen richten. Dit is onmogelijk zonder eerst stil te staan bij de nationale en internationale context waarin ons nieuwe operationeel commando moet opereren. Vervolgens zullen wij ingaan op de missie en de toegevoegde waarde van het CZSK en hoe wij hieraan invulling geven. Ten slotte willen wij u deelgenoot maken van onze verwachtingen die wij van het Commando Zeestrijdkrachten hebben; waar staan we voor?

Nationale en internationale context

De huidige defensieorganisatie ondergaat momenteel een structuurwijziging die haar weerga niet kent, dat moge voor een ieder duidelijk zijn. Daar zijn twee belangrijke aanleidingen voor. Allereerst de huidige veiligheidssituatie. Deze stelt specifieke eisen aan de defensieorganisatie en dus ook aan de Koninklijke Mari-

ne. Defensie moet in staat zijn in het gehele geweldsspectrum middelen wereldwijd expeditionair in te zetten. Daarbij moeten we dit logistiek kunnen ondersteunen. Dit vereist snelle en flexibele eenheden en een intensieve samenwerking tussen de krijgsmacht delen.

Op maritiem-operationeel gebied betekent dit een verdere verschuiving van *open ocean* naar de *littoral*. De beïnvloeding van landoperaties vanuit zee heeft verder aan belang gewonnen. Inzet van expeditionaire amphibische eenheden, inzet van wapensystemen en logistieke aanvoerlijnen vanuit zee dragen hieraan bij. Maar het opereren ver van huis stelt ook eisen aan de bescherming van de logistieke aanvoerlijnen over zee. Deze bescherming blijft ongeacht de verschuiving in focus ook een cruciale taak.

Een tweede belangrijke aanleiding voor de herstructurering komt voort uit het strategisch akkoord. Hierbij is het terugdringen van ambtenaren tot speerpunt van kabinetsbeleid gemaakt. Dit heeft door het grote personeelsbestand geleid tot een gigantisch financieel gat met de inmiddels opgelopen exploitatielasten. Getracht is dit gat te dichten middels de voornoemde grootschalige reorganisatie.

Bestuurlijke veranderingen

Al snel bleek dat ook de *sharp end* er aan moest geloven met de bij u be-

kende afstoting van MARPAT, fregatten en mijnenjagers en het schrappen van het derde mariniersbataljon. De belangrijkste bestuurlijke veranderingen voor de Koninklijke Marine zijn:

- De Bevelhebber en de Admiraliteit zijn per 5 september 2005 verdwenen als bestuurslaag uit de organisatie en een deel van de verantwoordelijkheden zijn overgedragen aan de Bestuursstaf en het CZSK. De Commandant der Strijdkrachten (CDS) is inmiddels de *Corporate Planner* en *Corporate Operator*. De CDS is verantwoordelijk voor de operationele commando's. Inzet van eenheden gebeurt door de CDS.
- De operationele delen van de huidige krijgsmacht zijn heringericht in Operationele Commando's. Voor de KM het CZSK.
- Allerlei facilitaire diensten zijn of worden geclusterd in dienstencentra zodat de producten en diensten efficiënter kunnen worden geleverd. Ook het Marinebedrijf en het *Centre for Automation and Mission Critical Systems* (CAMS) worden ontvlochten uit de KM en zijn inmiddels ondergebracht onder de Defensie Materieel Organisatie (DMO).

Missie

In deze nieuwe bestuurlijke organisatie van defensie wordt het CZSK de le-

* KTZ R.J.A.M. Ramaekers is Chef Kabinet van het CZSK. MAJMARNs drs. M. Brinkman is hoofd-officier toegevoegd van de Plaatsvervangend CZSK.

verancier van maritiem expeditionaire eenheden, die door de CDS worden ingezet. De maritiem expeditionaire eenheden moeten relevant en bruikbaar zijn en een toegevoegde waarde hebben voor *joint* expeditionair optreden.

De missie van het CZSK luidt dan ook als volgt: Het Commando Zeestrijdkrachten levert inzetgerede, maritieme enkelvoudige of samengestelde eenheden die door CDS zelfstandig, *joint* en/of *combined* kunnen worden ingezet ten behoeve van de drie hoofdtaken van de krijgsmacht.

Toegevoegde waarde

De wereldhandel verloopt voor 80 procent over zee, ongeveer tweederde van de wereldbevolking woont binnen een afstand van ongeveer 100 mijl van een kustlijn en meer dan 150 VN-lidstaten zijn kuststaten. Uit de ligging van crisisgebieden blijkt dat het grootste deel per schip bereikbaar is. Deze gebieden, inclusief de kustwateren, vormen een belangrijk deel van het operatieterrein van de krijgsmacht. Behalve de wereldhandel lopen ook veel logistieke aanvoerroutes voor militaire operaties in crisisgebieden over zee. Piraterij en kapingen in bepaalde zeegebieden vormen een toenemende bron van zorg. Beveiliging van deze routes en het zekerstellen van ongehinderde passage door zeestraten zijn essentieel voor de wereldhandel en voor militaire operaties in crisisgebieden ver van huis.

'Sea basing'

Maritiem-expeditionaire operaties maken ten volste gebruik van de bewegingsvrijheid op volle zee. Daardoor is het mogelijk schepen ver van huis, vroegtijdig in een conflict en nabij het gebied te stationeren. Daarbij is sprake van een grote logistieke onafhankelijkheid. Zo kunnen schepen op zee brandstof en voorraden overnemen. Hierdoor kan veel tijd worden gewonnen, aangezien het vinden van logistieke ondersteuning aan land vooral bij het begin van een conflict lastig en tijdrovend is.



Bovendien is een schip als uitvalsbasis eenvoudiger te verdedigen dan een basis op land. Het stationeren van een hoofdkwartier en een helikopterplatform op zee maakt de strijdkrachten niet alleen mobieler, maar ook minder kwetsbaar voor aanslagen.

Vanwege deze mobiliteit en logistieke onafhankelijkheid zijn maritieme eenheden uitermate geschikt voor *power projection*: als wapenplatform

voor conventionele lange afstandswapens tegen landdoelen en voor verdedigende wapensystemen tegen ballistische raketten. Beide wapensystemen zijn dankzij hun reikwijdte inzetbaar voor de beïnvloeding van land. De conventionele lange afstand wapens kunnen worden ingezet tegen commando- en communicatiecentra, geleidewapensystemen als onderdeel van *joint* operaties. Het Luchtverdediging- en Commandofregat (LCF) met



**De ceremoniële bevels-
overdracht in de Ridderzaal,
5 september 2005**

(Foto CAVDKM)

taire operatie, ongeacht of het gaat om het verlenen van noodhulp na een humanitaire ramp of om het in de kiem smoren van een sluimerend conflict. Net als bij de conventionele kruisvluchtwapens is ook de amfibische operatie gericht op het beïnvloeden en/of ondersteunen van operaties op land.

De kustwateren vormen vaak een complexe omgeving. Afhankelijk van de missie en de dreiging worden aan de amfibische taakgroep andere maritieme eenheden toegevoegd zoals fregatten met maritieme helikopters voor de bescherming of bevoorradingschepen voor de logistieke ondersteuning. Maar ook onderzeeboten voor het bestrijden van vijandelijke onderzeeboten, het vroegtijdig aan wal zetten van SF-eenheden, het verzamelen van inlichtingen en voor *force protection*. Omdat de taakgroep in relatief ondiepe wateren opereert, zijn ook mijnenbestrijdingsvaartuigen en hydrografische eenheden nodig.

Hoe gaan we het doen?

Goed personeel

Wij kunnen onze missie niet volbrengen zonder goed gemotiveerd, vakkundig en betrouwbaar personeel. Deze noodzaak is natuurlijk van alle tijden. De operationele kalender doet echter steeds vaker een beroep op onze marine-eenheden. Dit betreft zowel deelname aan oefeningen als in toenemende mate de inzet bij 'ernstoperaties'. Een toenemende druk op de fysieke en mentale veerkracht van het personeel is hiervan het gevolg.

Kortom, het personeel moet *fit for the job* zijn. Niet alleen uitgerust met een goed gevulde gereedschapskist met kennis en vaardigheden maar ook met een frisse geest in een gezond lichaam.

beide wapensystemen aan boord ver-
groot de flexibiliteit en inzetmogelijk-
heden van de Nederlandse krijgsmacht
enorm. Het *Landing Platform Dock*
(LPD) met de te landen eenheden en de
staf vormt het hart van de *Seabase*.

'Littoral operations'

De *littorals* kunnen worden gedefi-
nieerd als kustwateren en het aan-
grenzende land dat ontvankelijk is
voor beïnvloeding en ondersteuning

vanuit zee. Dit laatste is bij uitstek
een opdracht voor een maritiem-expe-
ditionaire amfibische taakgroep rond-
om de LPD's Hr.Ms. Rotterdam en de
in aanbouw zijnde Hr.Ms. Johan de
Witt met aan boord een versterkt ba-
taljon mariniers, landingsvaartuigen
en helikopters. Een eerste voet aan de
grond als wegbereider van zwaardere
eenheden of om zelfstandig een mis-
sie uit te voeren. Dit komt vooral van
pas in het beginstadium van een mili-

Dit is een gedeelde verantwoordelijkheid van mens en organisatie. Gelukkig heeft het merendeel van ons personeel dit verantwoordelijkheidsbesef. De organisatie zal in de nabije toekomst, nadrukkelijker dan nu het geval is, het personeel ondersteunen bij het streven naar fysieke en mentale *wellness*.

Passende middelen

De bewindslieden van Defensie hebben de CDS opgedragen een studie te doen naar de omvang en samenstelling van de zeestrijdkrachten en haar afstemming op de taken van de krijgsmacht in de nabije toekomst. Hierbij ligt de focus op het ondersteunen en uitvoeren van landoperaties. De uitkomsten van deze studie zullen onderwerp zijn van politieke besluitvorming. De studie richt zich op de intensivering van het maritiem-expeditionaire vermogen van de Koninklijke Marine.

'Joint & combined'

In een nationale context is het van vitaal belang om nauwer samen te werken in een *joint* setting samen met onze collega's van het Commando Landstrijdkrachten (CLAS) en het Commando Luchtstrijdkrachten (CLSK). Er dient zich een aantal mogelijkheden aan voor meer samenwerking dat de efficiency en effectiviteit zal vergroten.

Voorbeelden zijn de verdere samenwerking van *Special Forces* van het Korps Mariniers met het Korps Commandotroepen en de samenwerking van marinierseenheden en eenheden van de Luchtmobiele brigade; onder meer opereren met helikopters vanaf LPD's en in bijzondere klimatologische en geografische omstandigheden. Ook zal aangaande de binnen defensie aanwezige helikoptercapaciteit nauwer worden samengewerkt binnen het nog op te richten Defensie Helikoptercommando (DHC).

Samenwerking met de andere krijgsmachtdelen en andere ministeries vindt ook plaats om invulling te geven aan de derde hoofdtaak van defensie. De civiele taken van defensie zijn immers de afgelopen jaren alleen maar gegroeid. In het kader van de Civiel Militaire Bestuursafspraken (CMBA) zijn sinds kort krijgsmachtbreed 3000 militairen op afroep beschikbaar om te assisteren bij nationale rampen en crises.

Voor het bestrijden van terreur vindt nauwe samenwerking plaats tussen onze Bijzondere Bijstandseenheid Mariniers, het Korps Landelijke Politiediensten en de Koninklijke Marechaussee. Zij leveren samen een integrale terreurbestrijdingcapaciteit die op korte termijn beschikbaar is voor het ministerie van Justitie. De Kustwacht Nederland – onder operationele leiding van CZSK – ondersteunt de civiele autoriteiten bij activiteiten op zee. Eenheden van CZSK voeren kust-



Een maaltijd aan boord van de Hr.Ms. Zeven Provinciën (Foto CAVDKM)



Lynx-helikopter van de Hr.Ms. Rotterdam oefent met het afschieten van 'flares' voor de missie in Libië (UNMIL), november 2003 (Foto CAVDKM)

wachttaken uit zoals het coördineren of uitvoeren van reddingsoperaties, het ruimen van explosieven, grensbewaking, milieu- en visserij inspectie of anti-drugsoperaties. Daarnaast levert de Duik- en Demontegroep in toenemende mate duikassistentie aan het OM of lokale politiekorpsen.

NAVO en EU

In de internationale context is de samenwerking binnen de NAVO en de EU van groot belang. Het Korps Mariniers werkt al tientallen jaren intensief samen met de Britse *Royal Marines* in de *UK/NL Amphibious Force* (UKNLAMPHIB). De introductie van het nieuwe mariniers communicatie & informatiesysteem (NIMCIS) zal de interoperabiliteit van onze marinierseenheden binnen UK/NL verder vergroten. UKNLAMPHIB is een succesvol concept, hetgeen recent extra is benadrukt met de inbedding van deze Force als EU *Battle group* in het Europese Veiligheids- en Defensiebeleid (EVDB). Deze ontwikkeling maakt het logisch en noodzakelijk om ook de operationele samenwerking tussen de

Nederlandse vloot en de Britse *Royal Navy* verder aan te halen. Hiermee geven wij ook vorm aan twee andere Maritieme Componenten van het EVDB, het *European Maritime Initiative* (EMI) en het *European Amphibious Initiative* (EAI). De oprichting van de staf van *NL Maritime Forces* (NLMARFOR) draagt hier aan bij.

De samenwerking met de Belgische Zeemacht heeft tot nu toe vooral vorm gekregen door het gezamenlijk opereren met de Nederlandse en Belgische vloot. Daarnaast is de samenwerking goed zichtbaar in opleidingen en de inrichting van een gezamenlijk hoofdkwartier en zeegaande staven (ABNL). Deze samenwerking zal verder worden uitgediept door bijvoorbeeld een intensievere samenwerking op het gebied van de exploitatie en ondersteuning van de gepAM-de mijnenbestrijdingsvaartuigen en een uitbreiding van het Belgische stafelement binnen het CZSK.

Het Caribisch gebied

De marine, in de vorm van CZMCARIB, blijft het voornaamste krijgsmacht-

deel in de West. De permanent aanwezige CZSK-eenheden (vloot en mariniers) leveren een onmisbare lokale bijdrage aan de hoofdtaken van Defensie. De verdediging van het eilandrijke gebied van de Nederlandse Antillen & Aruba (NA&A) vraagt onverkort om een robuuste amfibische capaciteit. CZMCARIB is tevens directeur Kustwacht NA & A (KWNA&A) die door eenheden van CZSK wordt ondersteund. Het stationschip ondersteunt de KWNA&A bij de bestrijding van de handel in drugs. Daarnaast zijn, zowel op Curaçao als Aruba, *maritime support teams* (MST's) beschikbaar die *boardings* kunnen uitvoeren. Voorts ondersteunen militaire observatieteams (MIOT's) de civiele autoriteiten bij het vergaren van inlichtingen over de drugshandel.

Waar staan wij voor?

Om in de nieuwe organisatie de hierboven geschetste ambitie te bereiken, dienen vloot- en marinierseenheden een hechte eenheid te vormen: het al



Commando-overdracht op 6 september 2005 te Den Helder (Foto CAVDKM)

eerder genoemde *Navy-Marine Corps team*. Dit leidt tot een volwaardige integratie van Vloot en Mariniers in het CZSK. Hiervoor zijn gemeenschappelijke waarden, het operationele trainingsprincipe en leiderschap van belang.

Gemeenschappelijke waarden

Het is belangrijk dat iedereen in het CZSK werkt met dezelfde waarden. De transitie naar de nieuwe organisatie is veelomvattend, terwijl het werk gewoon door blijft gaan. Dit vergt veel van de flexibiliteit, professionaliteit en loyaliteit van het personeel. Het is daarbij van belang dat we de goede zaken behouden.

De waarden 'trots', 'respect', 'betrouwbaarheid', 'innerlijke discipline' en de 'can-do mentaliteit' zijn belangrijk voor alle medewerkers van het CZSK. Het is daarbij tevens belangrijk te realiseren dat je met professioneel gedrag de helft van je geloof-

waardigheid hebt verdiend. Hierbij mag gezonde rivaliteit tussen de groepen uiteraard (blijven) bestaan. Dit leidt immers tot levendige discussies over de toegevoegde (operationele) waarde van andere groepen medewerkers. Daarbij moeten wederzijds respect en onderling vertrouwen altijd leidraad zijn. We moeten elkaar aanspreken wanneer gedrag of werkresultaten te wensen over laten.

Operationeel trainingsprincipe

Op het gebied van onze kerntaken (het gereed stellen van eenheden voor daadwerkelijke inzet) volgen wij, waar mogelijk, het principe van *train as you fight*. Dit houdt in dat oefeningen zo realistisch mogelijk worden geënceneerd. Wel dienen leiders en begeleiders de veiligheid natuurlijk scherp in de gaten te houden. Het is aan hen om een goede balans te vinden tussen het zo volledig mogelijk nabootsen van de werkelijkheid en

het ontegenzeggelijke belang van persoonlijke veiligheid en welzijn.

Leiderschap

Op het gebied van leiderschap is een cultuur waarin leiders met hun gedrag het goede voorbeeld geven, essentieel. Dit geldt op het gebied van de eerder genoemde waarden, maar ook op het gebied van de manier van leiding geven. Daarbij is het belangrijk dat leiders duidelijk en open communiceren en dat zij opereren vanuit een houding waarin zij ervan overtuigd zijn dat hun medewerkers net zoveel verantwoordelijkheid aankunnen als zijzelf vroeger in soortgelijke posities.

Kortom, het CZSK is het hart van de nieuwe Marine, het maritieme deel van de Nederlandse krijgsmacht dat zich als één team van Vloot en Mariniers wereldwijd inzet voor vrede en veiligheid op en vanaf zee.

Het Commando Landstrijdkrachten

Innovatief, expeditionair en volledig paraat!

M.F.P. van den Broek – brigade-generaal der genie*

Inleiding

De topstructuur van Defensie is ingrijpend aangepast. De krijgsmachtdeelstaven zijn inmiddels opgeheven en ook de functies van de bevelhebbers bestaan niet meer. Voor de Koninklijke Landmacht betekent dit dat zowel de landmachtstaf, inclusief de functie van Bevelhebber der Landstrijdkrachten (BLS), als de staf van het Operationeel Commando '7 December' is opgeheven. Opgericht zijn het Commando Landstrijdkrachten (CLAS) en de Staf van het Commando Landstrijdkrachten (St-CLAS).

Aan deze veranderingen ligt het bestuursmodel Defensie ten grondslag. Hierin is gekozen voor een concernunit structuur met een bestuursstaf (BS) op concernniveau, uitvoerende operationele commando's, waaronder het Commando Landstrijdkrachten, en dienstencentra, waarin ondersteunende diensten zijn ondergebracht.

De nadruk ligt op het hoofdproduct van Defensie: ingezette én voor inzet gereed gestelde operationele eenheden.

* Dit artikel is tot stand gekomen onder verantwoordelijkheid van brigade-generaal Van den Broek, chef-staf van Staf CLAS. Bij het samenstellen van dit artikel heeft met name majoor mr. J.W. Maas van de Sectie Algemene Ondersteuning een coördinerende rol vervuld.

De commandant van het CLAS (C-LAS) is integraal verantwoordelijk voor het gereedstellingsproces en adviseert daarnaast de Commandant der Strijdkrachten (CDS) en in voorkomend geval de bewindspersonen van Defensie ten aanzien van het landoptreden. Hij is tenslotte de autoriteit op het gebied van het landoptreden.

Als onderdeel van deze organisatie is het CLAS innovatief, expeditionair en volledig paraat! Hiermee wordt aangegeven dat het CLAS deel uitmaakt van een moderne defensieorganisatie die berekend is voor de haar opgedragen taken. De vraag die centraal staat is: hoe draagt het CLAS er zorg voor dat tijdig de juiste eenheden beschikbaar zijn om ingezet te kunnen worden?

Voordat deze vraag wordt beantwoord, komen eerst de kenmerken van het landoptreden aan de orde. Hierdoor wordt inzicht gegeven in de context waarin het CLAS zijn taken moet uitvoeren en welke factoren daarop van invloed zijn.

Vervolgens wordt de rol van het CLAS in het nieuwe bestuursmodel beschreven en wordt aangegeven hoe het CLAS en St-CLAS zijn georganiseerd. Aansluitend worden de processen genoemd die binnen het CLAS plaatsvinden om tot inzetgereede eenheden te kunnen komen. Als laatste wordt het Opleidings- en Trainingsproces beschreven.

Kenmerken van het landoptreden

De meeste conflicten zullen ook in de toekomst op het land worden beslist, waardoor het belang van landoperaties, zowel nationaal als internationaal, in het gehele geweldsspectrum toeneemt. De intensiteit van operaties kan daarbij razendsnel wijzigen en kan op verschillende niveaus volstrekt anders zijn.

Een bataljon kan tijdens de uitvoering van een vredesoperatie ook geconfronteerd worden met het uitvoeren van gevechtsacties en het verlenen van humanitaire hulp. Dit wordt aangeduid als 'three block war'. Dat betekent dat individuen en eenheden in de toekomst te allen tijde dienen te beschikken over het mentale en fysieke vermogen om aan verschillende niveaus van dreiging het hoofd te kunnen bieden.

Landstrijdkrachten moeten niet alleen in Nederland snel kunnen worden ingezet, maar ook op grote afstand van Nederland.

Deze expeditionaire inzet dient in het gehele geweldsspectrum te kunnen plaatsvinden, waarbij de verschillende geweldsniveaus in elkaar overlappen.

Het vermogen gevechtsoperaties met succes uit te voeren, vormt het fundament voor effectieve inzet in andere delen van het geweldsspectrum.



Snelle inzet

Een expeditie-inzet kenmerkt zich door een snelle inzet van goed uitgeruste eenheden. Dit kunnen zowel licht uitgeruste eenheden zijn als eenheden die met gemechaniseerde middelen zijn uitgerust. Ook het benodigde voortzettingsvermogen, logistieke ondersteuning, tactische en strategische mobiliteit spelen daarbij een cruciale rol.

Dit is zowel bij deelname aan zogenaamde relatief kort durende *initial entry operations* van belang, maar zeker ook tijdens de langer durende *follow-on operations*. Juist dan is er immers een behoefte aan voldoende goed getrainde eenheden en personeel opdat de continuïteit kan worden gegarandeerd.

Escalatie-dominantie

Een bijzonder aspect van met name crisisbeheersingsoperaties vormt de noodzaak inhoud te kunnen geven aan (het dreigen met) geweld in de vorm van escalatie-dominantie. Dit vereist dat wordt beschikt over capaciteiten waarmee een grotere dreiging vanuit een conflictpartij kan worden beantwoord en die ook altijd gegarandeerd zijn.

Die capaciteiten kunnen variëren van het op de achterhand houden van zogenaamde strategische reserves tot bijvoorbeeld lokaal beschikbare gevechtscapaciteit.

'Hearts and minds'

Het winnen van de *hearts and minds* is een voorwaarde bij de uitvoering van militaire operaties. Tegenstanders richten zich steeds meer op een asymmetrische oorlogvoering omdat zij

niet meer de capaciteiten hebben om het militaire vermogen van een tegenstander te vernietigen of te neutraliseren.

Om de *hearts and minds* van de bevolking in het operatiegebied te kunnen winnen is er in kwantitatief opzicht grote behoefte aan *boots on the ground*.

Leiderschap

Tegenstanders zullen zich richten op het aangrijpen van kwetsbare elementen van ons militair vermogen. Daardoor kunnen ook gevechtssteun- en logistieke eenheden worden geconfronteerd met gericht geweld. Dit stelt niet alleen hoge eisen aan het leiderschap, maar ook aan de kwaliteit van deze eenheden én individuen. Ten slotte is *every soldier a rifleman*.

Mix

Landstrijdkrachten opereren in alle typen operaties, in alle fases van een conflict, met een mix van *Special Forces* (SF), gemechaniseerde eenheden en *air manoeuvre*, inclusief een volwaardige helikoptercomponent. Deze mix is het fundament van de Nederlandse landstrijdkrachten.

Brigadestaven

Brigadestaven vormen een belangrijke schakel in de vertaling van politieke doelstellingen naar militaire opdrachten. Tevens beschikken zij over de capaciteiten om de acties van de eenheden in tijd en ruimte te plannen en te synchroniseren, zodat de uitvoering van de diverse opdrachten uiteindelijk leidt tot het behalen van de politieke doelstellingen.

Daarnaast kunnen deze staven, afhan-

kelijk van hun rol, het koppelpunt zijn voor internationale samenwerking. Op dit niveau wordt de inbreng van de effecten van de overige krijgsmacht-delen en bondgenoten gepland en gerealiseerd. Bij nationale operaties biedt de brigade een zelfstandig opererend platform dat een operatie kan leiden en vormen de brigade-eenheden vaak de nucleus van inzet.

Ten slotte vult de brigadestaf de randvoorwaarden in voor het Opleidings- en Trainingsproces van haar eenheden. Deze ontwikkelingen impliceren dat de brigade de bouwsteen blijft waarop het CLAS is georganiseerd.

Nationale taken

De capaciteiten van het CLAS zijn uitstekend toepasbaar bij de uitvoering van nationale taken. Op verzoek verleent het CLAS militaire bijstand aan de civiele autoriteiten. Dat kan zijn bij rampen en ongevallen, bijvoorbeeld bij zich snel verspreidende ziektes van dieren of (dreigende) watersnoodrampen, bij de handhaving van de openbare orde en de bestrijding van terrorisme (of van de gevolgen van terroristische aanslagen).

Binnen zeer korte reactietijden kunnen hoogwaardige eenheden en commandovoeringscapaciteiten worden ontplooid, die de nationale en lokale autoriteiten in een breed scala kunnen ondersteunen. De drie Regionaal Militaire Commando's geven hier invulling aan.

De Nationale Reserve Bataljons van het Korps Nationale Reserve vormen hiervan een unieke exponent. Zij spelen een sleutelrol bij de uitvoering van

nationale taken en het opvangen van piekbelastingen. Ook worden reservisten op individuele basis ingezet voor de vervulling van specialistische functies bij de uitvoering van nationale taken alsmede bij de uitvoering van crisisbeheersingsoperaties.

Hoge eisen

Het expeditionaire karakter van de krijgsmacht, de inzet van militaire middelen in het gehele geweldsspectrum en het operationele tempo stellen hoge eisen aan de militair en zijn of haar naasten. Periodes van intensiteit en spanning moeten daarom worden afgelost door periodes van recuperatie, opleiding en training.

Militair optreden op het land is complex, veeleisend en nooit zonder risico's. Het vraagt mentaal en fysiek het uiterste van mensen. Er is gevaar, angst, hitte, koude, vermoeidheid en onzekerheid.

Willen en kunnen winnen onder alle omstandigheden, kunnen incasseren, zelfstandig en met gezag kunnen handelen, ook weten wanneer geweld niet op zijn plaats is, wanneer de bevolking moet worden geholpen en met respect moet worden benaderd: moeilijker werk is nauwelijks denkbaar. De mens is dus bepalend voor het succes.

De rol en organisatie van het CLAS

Het nieuwe besturingsmodel Defensie heeft tot gevolg gehad dat de verantwoordelijkheden van de BLS en zijn staf zijn herbelegd bij de Defensiestaf en bij St-CLAS. Het CLAS is zodanig gedimensioneerd en gestructureerd dat het aan de nieuwe verantwoordelijkheden en bevoegdheden invulling kan geven.

Dat betekent dat de BS stuurt en dat het CLAS is belast met het gereedstellen van eenheden door middel van het primaire proces trainen en opleiden. Voor het CLAS wil dit zeggen dat C-LAS, gesteund door zijn staf, hieraan sturing geeft en dat de ondercommandanten de concrete uitvoering ter hand nemen.

Een bijzondere positie wordt bekleed door het Personeelscommando, dat is geautoriseerd voor het onderhouden van contacten met het personeel dat bij andere krijgsmachtonderdelen is geplaatst.

Het CLAS moet zijn ingericht om invulling te geven aan de taken en verantwoordelijkheden die voortkomen uit het besturingsmodel. Onderstaand

organogram geeft de organisatie van het CLAS per 1 januari 2007 schematisch weer.

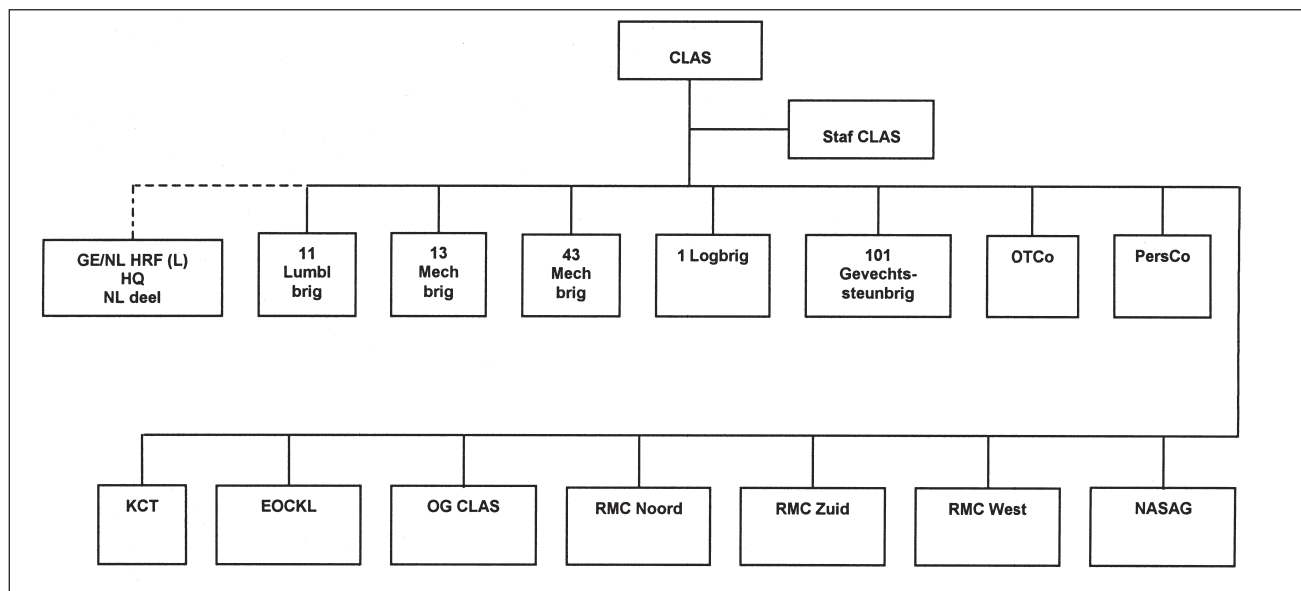
Aansturing

In de nieuwe situatie stuurt C-LAS zijn ondercommandanten rechtstreeks aan. Naast de brigades worden ook de commandanten van het Korps Commando Troepen, de Regionale Militaire Commando's (RMCs), het Explosieven Opruimingscommando Koninklijke Landmacht (EOCKL), de Ondersteuningsgroep CLAS (OG CLAS) en NASAG rechtstreeks door C-LAS aangestuurd.

Als bijzonderheid in vergelijking met de andere krijgsmachtdelen moet worden vermeld dat het CLAS een afzonderlijk Personeelscommando (PersCo) en Opleidings- en Trainingscommando (OTCo) handhaaft. C-LAS heeft voorts het administratieve commando over het Nederlandse deel van het *High Readiness Forces Headquarters 1(GE/NL) Corps* in Münster, Duitsland.

Organisatie

In 2006 zal 41 Gemechaniseerde Brigade volledig zijn opgeheven en resteren er nog twee gemechaniseerde brigades. 13 en 43 Gemechaniseerde



De organisatie van het CLAS per 1 januari 2007



Brigade bestaan elk uit een tweetal Pantserinfanteriebataljons, een Tankbataljon, een Pantsergeniebataljon, een afdeling Veldartillerie, een brigade Verkenningsseskadron en ondersteunende eenheden in de vorm van een Herstelcompagnie en een Geneeskundige Compagnie.

11 Luchtmobiele Brigade is vanwege haar taakstelling enigszins anders georganiseerd. Deze brigade bestaat uit een drietal Infanteriebataljons, een Mortiercompagnie, een Luchtverdedigingscompagnie, een Geniecompagnie en ondersteunende eenheden in de vorm van een Herstelcompag-

nie, een Bevoorradingscompagnie en een Geneeskundige Compagnie.

101 Gevechtssteun Brigade bestaat uit het Commando Luchtdoelartillerie, een Geniebataljon, een *Intelligence, Surveillance, Target-Acquisition and Reconnaissance* bataljon (ISTAR-bataljon), een *Command and Information Systems* Bataljon (CIS-bataljon) en een *Civil Military Cooperation* eenheid. 1 Logistieke Brigade bestaat uit twee Bevoorradings- en Transportbataljons, een Geneeskundig Bataljon en drie Herstelcompagnieën.

Het aantal RMC's is teruggebracht van

vijf naar drie RMC's en de vijf Nationale Reserve Bataljons zijn herverdeeld over de drie RMC's. Het OTC₀ heeft taken op het gebied van opleidingen, trainingsondersteuning en doctrineontwikkeling van het landoptreden in het gehele geweldsspectrum.

Door de complexiteit van het landoptreden heeft het OTC₀ een grote diversiteit aan Opleidings- en Trainingscentra. Met name het Opleidings- en Trainingscentrum Operatiën vervult een cruciale rol bij de invulling van deze taken ten behoeve van het bataljons- en brigadeniveau.



'Vehicle checkpoint' in Irak (Foto R. Gieling)

Commandant

De C-LAS is de autoriteit op het gebied van landoptreden en wordt gesteund door een kabinet, een plaatsvervanger (Plv C-LAS) en een chef-staf (CS). De CS is belast met de coördinatie, integratie en prioriteitsstelling van de stafwerkzaamheden en geeft leiding aan de drie directies. Het gaat daarbij om de Directie Operaties (Directie OPS), Directie Planning en Control (Directie P&C) en de Directie Operationele Ondersteuning (Directie OPOST).

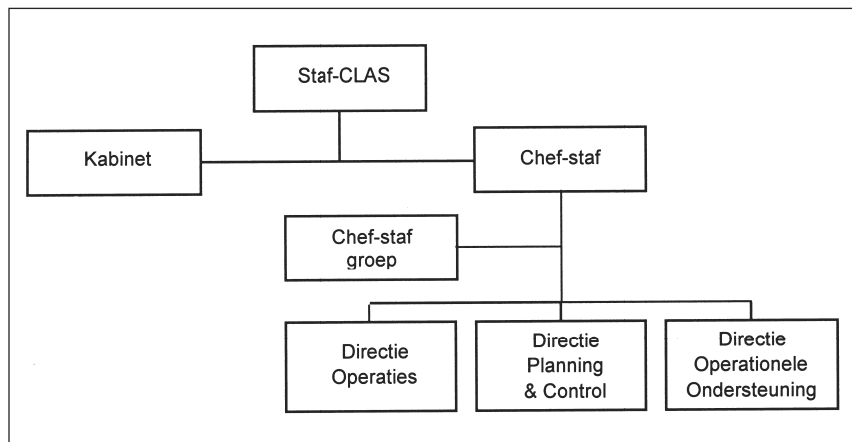
C-LAS stuurt in de lijn op basis van resultaatverantwoordelijkheid en opdrachtgerichte commandovoering.

Processen binnen het CLAS

Binnen het CLAS zijn een drietal processen te onderscheiden, namelijk het primaire, het ondersteunende en het besturende proces.

Het primaire proces van het CLAS bestaat uit de volgende sub-processen:

- het opleiden en trainen van eenheden. De output van dit proces is standaard operationeel gereede eenheden (*operationeel gereed [OG stellen]*);
- de missiegerichte O&T (*inzetgereed [IG stellen]*). In dit proces worden de standaard operationeel gereede eenheden geformeerd tot *Tailor Made* eenheden voor specifieke nationale en internationale operaties en hiervoor specifiek getraind;
- als de eenheid IG-gereed is, kan zij worden ingezet voor de uitvoering van missies, onder verantwoordelijkheid van de CDS. Na inzet vindt de afwikkeling van de missie plaats. Dit is het omgekeerde van IG stellen en omvat de *redeployment* van de eenheid, de financiële en materieelbeheerstechnische verantwoording en de elementen onderhoud, debriefing, evaluatie, personeelszorg, et cetera.



De operationele eenheden (brigades, KCT, RMC's en EOCL) zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het primaire proces.

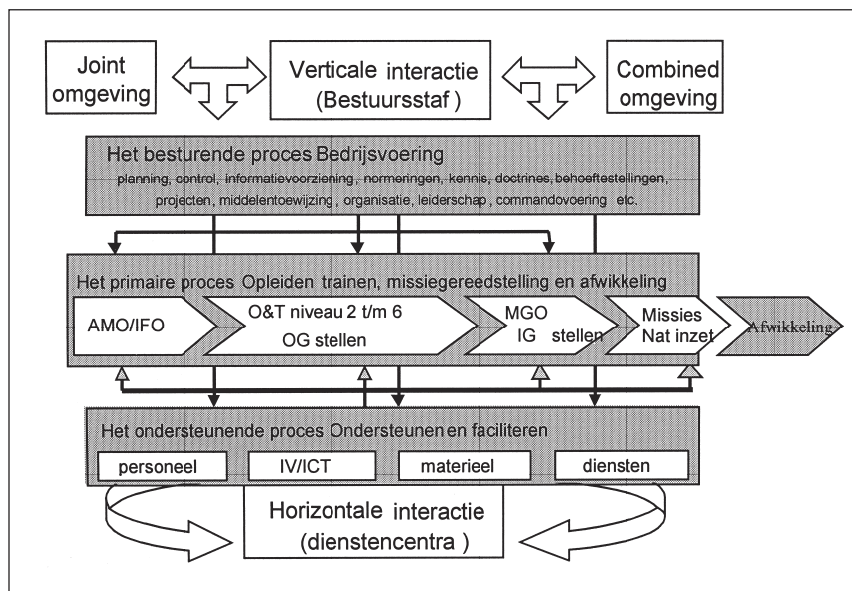
Het ondersteunende proces voorziet in individueel opgeleid personeel, materieel, beschikbare en bruikbare informatievoorziening, en de noodzakelijke dienstverlening ter ondersteuning van het primaire proces.

Het besturende proces is onder meer gericht op het samenstellen van een geïntegreerde bedrijfsplanning voor het opleidings- en trainingsprogramma. Op basis van de opgedragen

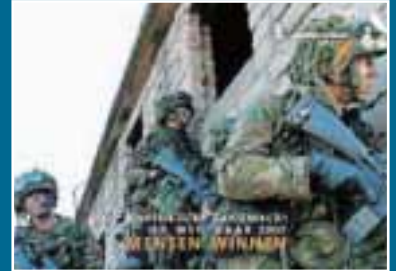
taken, de geplande opleidings- en trainingsactiviteiten en de ondersteuning ervan worden de middelen verdeeld.

Een en ander resulteert in een bedrijfsplan met een planningshorizon van ten minste vijf jaar dat moet worden goedgekeurd door de CDS. Een deel van het besturende proces wordt gevormd door toezicht en het afleggen van verantwoording, wat valt onder de verantwoordelijkheid van de Directie P&C van St-CLAS.

De onderlinge samenhang van de verschillende processen is in onderstaand schema weergegeven.



Processen binnen het CLAS



Het O&T-systeem van het CLAS

Het primaire proces O&T en het gereedstellen van eenheden staan in het teken van de hoofdtaken van de krijgsmacht. Door de regering wordt aangegeven wat het Nederlandse ambitieniveau is voor de deelname van Defensie aan diverse nationale en internationale operaties. Zij geeft daarmee aan hoe de drie hoofdtaken van de krijgsmacht eruit zien. Hiernaast is in het kader de bijdrage van het CLAS aan het Nederlands ambitieniveau aangegeven.

Om een dergelijke bijdrage te realiseren, moet er een passend O&T-systeem zijn dat continu eenheden beschikbaar stelt voor inzet. Het O&T-systeem van het CLAS maakt dit door zijn structurele benadering mogelijk. Daarnaast biedt het mogelijkheden om efficiënt om te gaan met schaarse middelen en deze op het juiste moment en in de juiste samenstelling beschikbaar te hebben.

In de volgende secties wordt toegelicht wat er ten grondslag ligt aan het O&T-systeem binnen het CLAS en welke niveaus binnen O&T worden onderscheiden. Tevens wordt aangegeven hoe de bijdrage van het CLAS aan het ambitieniveau wordt gerealiseerd.

1 Het Programma van Taken en Eindeisen (PTE) vervangt het Specifieke Beleid Opleiding en Training (SBOT).

2 Het Opleidings- en Trainingsplan (OTP) vervangt voor de individuele opleiding en training de 'syllabus', en voor eenheden de Specifieke Aanwijzing Opleiding en Training (SAOT).

Doctrinerepublicaties

Elke denkbare vorm van militaire actie moet, zeker als dit gebeurt in groter verband en onder spanning, geleerd en geoefend worden. Daarvoor moet een heldere theoretische basis zijn.

Binnen het CLAS leggen de Landmacht Doctrine Publicaties (LDP's) het fundament onder O&T. De LDP-I beschrijft de militaire doctrine in algemene zin, de LDP-II de gevechtsoperaties, de LDP-III de vredesoperaties en de LDP-IV de nationale operaties. Voor specifieke vakgebieden zijn de zoge-

naamde Leidraden (LD'n) geschreven, zoals bijvoorbeeld de Leidraad Commandovoering, de Leidraad Inlichtingen en de Leidraad O&T. De LDP's en LD'n geven een raamwerk weer. Het optreden op lagere niveaus wordt verder uitgewerkt in handboeken. Voor de operationele eenheden worden in een Programma van Taken en Eindeisen (PTE)¹ de operationele taken en eisen vastgelegd. Hierop worden vervolgens de Opleidings- en TrainingsPlannen (OTPN)² voor de betreffende eenheden en individuen gebaseerd.

De bijdrage van het CLAS aan het Nederlandse ambitieniveau:

- Een brigade (gemechaniseerde of air manoeuvre) voor een crisisbeheersingsoperatie in het hogere deel van het geweldsspectrum voor maximaal één jaar als bijdrage aan het ambitieniveau van NAVO en EU;
- Het High Readiness Forces Land Headquarters (HRF(L)HQ) en assigned Corps Troops samen met Duitsland;

of:

- Een brigadetaakgroep voor het optreden in internationaal verband in het hogere deel van het geweldsspectrum voor maximaal één jaar, al dan niet in het kader van de NATO Response Force (NRF);
- Het HRF(L) HQ en assigned Corps Troops samen met Duitsland;
- Een bataljon voor een crisisbeheersingsoperatie in het lagere deel van het geweldsspectrum voor langere duur;

of:

- Twee bataljons voor twee afzonderlijke crisisbeheersingsoperaties in het lagere deel van het geweldsspectrum voor langere duur;
- Het HRF(L) HQ samen met Duitsland als zelfstandig commandovoeringselement;
- Een brigadehoofdkwartier als 'lead nation' element;

en:

- Daarnaast draagt de Koninklijke Landmacht zonnodig met alle beschikbare middelen bij aan de bescherming van het eigen en bondgenootschappelijk grondgebied en aan de uitvoering van nationale taken en ondersteuning van civiele autoriteiten.

Specialisten

Zowel een brigade als een bataljon heeft een scala aan specialisten die in kleine of grotere groepen met elkaar werken. De samenwerkingsverbanden zijn modulair opgebouwd en kunnen zodoende binnen maar ook buiten de brigade/het bataljon ingezet worden. Zo worden tank- en infanteriepelotons regelmatig uitgewisseld om een goede bataljonssamenstelling te krijgen voor een specifieke missie.

Een geneeskundige groep kan in het eigen bataljon ingezet worden, maar ook bij een compagnie of bij een ander bataljon.

De voorwaarden voor het naadloos kunnen uitwisselen of opbouwen van eenheden is een gemeenschappelijke doctrine, eenheid van opvatting met betrekking tot O&T, gezamenlijk oefenen en interoperabiliteit op het gebied van materieel en communicatiemiddelen. Om van het laagste tot het hoogste niveau gestructureerd te werk te gaan, worden de volgende eenheidsniveaus gehanteerd.

Niveaus

De eenheid die met goed gevolg een niveau door middel van een test of evaluatie afsluit, is daarmee Operationeel Gereed (OG) en kan als eenheid, indien gewenst, ingezet worden. Daarvoor moet nog wel de Inzet Gereedheid (IG) opleiding doorlopen worden.

Op niveau I wordt de militair als *individu* opgeleid, getraind en gevormd in het algemene militaire vakgebied en het specifieke functiegebied: de (initiële) functieopleidingen.

Niveau II brengt de individuen bij elkaar op *groepsniveau*. Men volgt groepsgewijs de training en vorming.

Niveau III is het *pelotonsniveau*. Op dit niveau worden meerdere groepen samengebracht. Deze trainen skills, drills, basis-gevechtstechnieken (BGTn), commandovoering en eenvoudige procedures. Normaliter zijn vanaf dit niveau eenheden nationaal uitwisselbaar. Het pelotonsniveau is een belangrijke entiteit in de opleidings- en trainingsfilosofie.

Niveau IV is de *compagnie / batterij / eskadron* die over meerdere pelotons beschikt en 'eigen' beperkte logistieke capaciteiten aanstuurt. Op dit niveau worden voor het eerst verschillende functiegebieden geïntegreerd.

Niveau V is het *bataljons/afdelingsniveau*. In het O&T-proces worden de specialisten, de sub-eenheden en de staven geïntegreerd getraind voor operationele inzet. 'Full scale' oefeningen op buitenlandse (geïnstreunde) oefenterreinen en commando-oefeningen maken deel uit van O&T op dit niveau.

Logistieke en gevechts(onder)steunende elementen worden toegevoegd zodat ook tijdens de commandovoering alle aspecten bij elkaar komen voor een operationeel bataljon dat in nationaal of internationaal verband ingezet kan worden. Na het behalen van de eisen die op dit niveau worden gesteld, is het bataljon operationeel gereed als bataljon binnen de brigade, maar is het ook inzetgereed als zelfstandig bataljon.

Niveau VI is het *brigadeniveau*. Hier wordt de brigadestaf getraind en worden alle verbonden wapens bij elkaar gebracht. Op dit niveau worden alle eenheden opgewerkt naar inzet van een brigade voor operaties in het hele geweldsspectrum.

De brigade

De bouwsteen voor het bereiken van het ambitieniveau is de brigade. Die bestaat uit een aantal eenheden die gecombineerd worden door de brigadecommandant. Deze wordt in zijn commandovoering en besluitvorming ondersteund door de brigadestaf. De brigade kent meerdere inzetopties, namelijk:

- de brigade die optreedt in het hogere deel van het geweldsspectrum (geïntegreerd nationaal verband);
- de brigadetaakgroep (eenheden en staf) als nucleus van een *joint & combined* eenheid, en als *lead element*, bijvoorbeeld in de *Nato Response Force* (NRF);

- de brigadestaf als operationele capaciteit (een FHQ van een EU-*battlegroup*, stabilisatiemissies zoals FYROM/Taskforce Fox), en

- de brigade-eenheden als entiteiten in stabilisatiemissies (zoals in IFOR, SFOR, ISAF en SFIR).

De laatste inzetoptie betekent dat Nederlandse brigade-eenheden te allen tijde met succes moeten kunnen optreden in een multinationale brigade.

De brigade vormt de basis voor het huidige NRF-concept. Ook in de EU-*battlegroups* die thans gestalte krijgen, zal dit niveau een belangrijke rol spelen. In de toekomst zal ook Nederland mogelijk een dergelijke *battlegroup* commanderen, waaraan andere landen bijdragen leveren. Dit betekent dat het belang van het brigadeniveau toeneemt.

De brigadestaf

De staf van een brigade moet alle randvoorwaarden scheppen om haar eenheden op het niveau I tot en met V te kunnen trainen. De staf moet echter zelf ook opgeleid en getraind worden. De kennis van de diverse stafsecties (S1 t/m S9) moet op hoog niveau gehouden worden.

Het gevecht van verbonden wapens, inclusief de (*joint*) inzet van helikopters en de commandovoering met meerdere nationaliteiten en specialismen (bijvoorbeeld Psyops, CIMIC, inlichtingen en luchtsteun), moet gegarandeerd zijn.

Dit is het meest complexe niveau waarin de synchronisatie van tijd, ruimte en effecten moet plaatsvinden. Alle disciplines werken hier geïntegreerd in een missie. *Current operations* kijkt in het hier en nu van de operatie, terwijl er planmatig vooruit gekeken wordt en er *contingency*-plannen voorbereid worden.

Dit vereist training tijdens computer-ondersteunde oefeningen, maar ook tijdens oefeningen met de eenheden te velde op grote oefengebieden onder diverse klimatologische en geografische omstandigheden.



Multidisciplinair optreden

Apart dient hier nog vermeld te worden het multidisciplinair optreden in het kader van de nationale taken. Met name de eenheden die hier primair mee bezig zijn, moeten getraind worden in het samenwerken met andere ministeries, en provinciale en gemeentelijke overheden.

Op elk niveau wordt een eenheid robuuster en effectiever; de ervaring neemt toe. Bij elk volgend niveau komen nieuwe thema's aan de orde en leert de militair meer over de mogelijkheden en beperkingen van zijn vakgebied. Omgang met het materieel wordt intensiever en de schietopleiding wordt meer gevarieerd en moeilijker.

Teneinde voldoende eenheden inzetgereed te hebben in het hoogste deel van het geweldsspectrum worden de eenheden van de brigades openvolgend in het O&T-proces gepland. Na een periode van inzet, recupereert een eenheid.

Het O&T-proces is zodanig ingericht dat eenheden bij het bereiken van een niveau operationeel gereed zijn om, na het volgen van een missiegerichte opleiding, ingezet te kunnen worden. Eenheden hoeven dus niet tot en met niveau VI opgeleid te worden om operationeel gereed te zijn voor inzet op het eigen niveau. Wel is het zo dat indien een eenheid niveau VI bereikt heeft, ze in brigadeverband inzetbaar

is in het gehele geweldsspectrum.

Voortzettingsvermogen

Het O&T-proces van het CLAS is erop gericht om tijdig de juiste eenheden, in kwalitatieve en kwantitatieve zin, beschikbaar te hebben. Daarbij wordt op een efficiënte wijze gebruik gemaakt van logistieke en gevechtsteeneenheden. Deze eenheden vervullen een belangrijke taak binnen het ambitieniveau. Ze worden al lange tijd uitgezonden voor missies en dragen daarmee bij aan het voortzettingsvermogen van het CLAS.

Ter afsluiting

De meeste conflicten zullen ook in de toekomst op het land worden beslist. Hierdoor zal in het gehele geweldsspectrum het belang van landoperaties toenemen. Voor de Nederlandse landstrijdkrachten blijft een mix van *special forces*, gemechaniseerde eenheden en *air manoeuvre* met een volwaardige helikoptercomponent, het fundament waarop het optreden is gebaseerd.

Het vermogen gevechtsoperaties met succes uit te voeren, vormt het fundament voor effectieve inzet in andere delen van het geweldsspectrum. Het zwaartepunt bij de uitvoering van landoperaties vormt het vermogen om 'three block war' uit te kunnen voeren.

Kwaliteit, kwantiteit...

De mens is bepalend voor het succes. Om de opgedragen taken in een complexe omgeving te kunnen uitvoeren, is er behoefte aan voldoende goed getrainde eenheden, en personeel om de continuïteit te kunnen garanderen. Het CLAS garandeert een hoge kwaliteit van het personeel en de eenheden.

Daarnaast vergt de taakstelling ook hoge kwantitatieve eisen. Gebaseerd op de huidige wervingsresultaten, die zeer positief zijn, zal begin 2007 een stabiele situatie ontstaan, waarin op jaarbasis een continu instroomvolume van zo'n 3000 tot 3500 nieuwe personeelsleden noodzakelijk is. Daarmee blijft de organisatie gevuld en kan zij haar taken uitvoeren, hoewel werving en alles wat daarmee samenhangt een hoge prioriteit zal blijven houden.

De organisatie van het CLAS stelt de commandant in staat om leiding te geven aan het CLAS en tijdig én continu de juiste eenheden gereed te stellen om bij te kunnen dragen aan het Nederlandse ambitieniveau. Dit kan echter alleen wanneer de verschillende processen optimaal op elkaar zijn afgestemd.

Alleen zo is C-LAS in staat om eenheden en individuen operationeel gereed te stellen, inzetgereed te stellen, in stand te houden en af te wikkelen. C-LAS stuurt in de lijn op basis van resultaatverantwoordelijkheid en opdrachtgerichte commandovoering.

...en beschikbaarheid

Het O&T-systeem van het CLAS garandeert een continue beschikbaarheid van eenheden. Tevens draagt het bij aan een efficiënt gebruik van de beschikbare middelen. Daarbij moet echter niet de denkfout worden gemaakt dat een eenheid altijd opgewerkt dient te worden tot niveau VI om ingezet te kunnen worden.

Nadat een eenheid is geslaagd voor de test van een niveau, is het voor dat niveau, met een aanvullende missiegerichte opleiding, geschikt om ingezet te worden. Het O&T-model maakt de flexibiliteit van beschikbaarheid inzichtelijk.

Met de huidige organisatie en inrichting van processen is het CLAS in staat om zijn deel van het ambitieniveau van de krijgsmacht in te vullen. Kortom: het CLAS is innovatief, expeditieair en volledig paraat!

Het Commando Luchtstrijdkrachten

Een vliegende start

E. de Voogt – luitenant-kolonel van de Koninklijke Luchtmacht*
drs. W. Bogaard – majoor van de Koninklijke Luchtmacht**

Inleiding

In 2002 werd tijdens de kabinetsformatie afgesproken dat het ministerie van Defensie structureel diende te bezuinigen. Nadat het regeerakkoord van kracht was geworden en het kabinet aan de slag was gegaan, bleek dat de gevolgen van de bezuiniging ingrijpend waren. De financiële jas van Defensie bleek te klein voor de omvang van de organisatie.

Doorgaan op dezelfde voet betekende dat er op termijn onvoldoende ruimte was voor investeringen, waardoor de krijgsmacht op den duur over verouderd materieel zou beschikken. Kortom, er bestond een onbalans tussen ambitie en middelen.

Reducties

Ingrijpen was dus geboden. De Commissie Franssen heeft in april 2002 onder meer geadviseerd om de Haagse Staven samen te voegen, waardoor een aanzienlijke reductie van het aantal arbeidsplaatsen kon worden gerealiseerd. In overleg met de Bevelhebbers heeft de politieke leiding in 2003 besloten de bestuurslaag van de Bevelhebberstaven te laten verdwijnen

Per 5 september 2005 is het Operationele Commando van de Koninklijke Luchtmacht, het Commando Luchtstrijdkrachten (CLSK) een feit. Hieraan is meer dan twee jaar voorbereiding voorafgegaan, op verscheidene niveaus en in verscheidene disciplines, zowel bij de (toenmalige) staf van de Bevelhebber der Luchtstrijdkrachten (staf BDL) als bij de Bestuursstaf, toen nog Centrale Organisatie.

In dit artikel wordt ingegaan op die voorbereidingen, op welke wijze binnen de Koninklijke Luchtmacht vorm is gegeven aan de oprichting van het Commando Luchtstrijdkrachten, die tot het Operationeel Commando heeft geleid en wat de status van het reorganisatieproces is.

en de beleidsmatige taken te concentreren in de Bestuursstaf.

In de plannen vormen de secretaris-generaal en de Chef Defensiestaf, nu Commandant der Strijdkrachten, binnen de Bestuursstaf het boegbeeld. De secretaris-generaal is de hoogste ambtenaar van het ministerie en verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van de ambtelijke organisatie. De Commandant der Strijdkrachten stuurt de operationele commando's – de vroegere krijgsmachtdelen – aan en is verantwoordelijk voor de geoefendheid en inzet van alle militairen.

De beheertaken van de Bevelhebberstaven zijn bij de nieuw op te richten operationele commando's ondergebracht. De naam van het operationeel commando van de KLu is Commando Luchtstrijdkrachten (CLSK). Verder zijn alle gezamenlijke onder-

steunende activiteiten, inclusief de verwervingsprocessen en het hoger onderhoud, ondergebracht in defensiebrede organisaties, zodat doublures niet meer in de defensieorganisatie voorkomen. Het Defensie Interservice Commando is getransformeerd tot het Commando DienstenCentra. De Defensie Materieel Organisatie is in het leven geroepen.

Dit alles leverde alleen al in de Haagse regio een reductie op van 2000 functies. Daarnaast is ingezet op verjonging van het personeelsbestand en een toename van het aantal militairen met een arbeidscontract van beperkte duur.

Slagkracht

Binnen deze operationele commando's bevindt zich de slagkracht van Defensie. Een slagkracht die overigens ook niet aan bezuinigingen ont-

* De Voogt is werkzaam als secretaris van de Regiegroep.

** Bogaard is werkzaam geweest bij de Kerngroep Samson en is inmiddels geplaatst bij de Stafgroep Bestuursondersteuning van het CLSK.

kwam. Voor de Koninklijke Luchtmacht betekende dit onder meer een vermindering van het aantal F-16's, het afstoten en niet vervangen van de HAWK-raketten, vermindering van het aantal Apache-gevechtshelikopters en het samenvoegen van helikopters op Gilze Rijen.

Door dit alles konden de Vliegbases Twenthe en Soesterberg worden gesloten. Toen de plannen eenmaal waren geaccordeerd in het kabinet kon met de implementatie ervan worden begonnen.

Door al deze maatregelen wordt de financiële ruimte gevonden die nodig is om de investeringsquote op het peil van minimaal 20 procent te houden en daarmee ook in de toekomst een nieuw evenwicht tussen ambitie en middelen te kunnen realiseren.

Uitgangspunten Bestuursstaf

Aan de reorganisatie van de topstructuur van Defensie en de defensieonderdelen is door de Bestuursstaf een aantal voorwaarden gesteld. Binnen het CLSK is besloten om binnen de toegestane vrijheidsgraden de goede aspecten van de bestaande organisatie zoveel mogelijk te behouden. Maar het CLSK is wel degelijk veranderd waar dit door de leiding nodig werd geacht; met name het beter inspelen op de verzakelijking van de onderlinge dienstverlening tussen de defensieonderdelen.

Tenslotte wordt datgene geïmplementeerd wat in het politiek-ambtelijk besluitvormingsproces is overeengekomen en binnen de gestelde normkaders en blauwdrukken, waaronder de realisatie van het opgelegde formatieplafond en van de reductiedoelstellingen.

Inrichting en uitvoering van de reorganisatie

De Regiegroep Koninklijke Luchtmacht (RG KLu) bewaakte binnen de eigen organisatie het tempo en de samenhang van alle reorganisatie-



projecten. Het project dat voortvloeit uit SAMSON-maatregel A15 heeft als doelstelling zowel de afbouw van Staf Bevelhebber der Luchtstrijdkrachten (BDL) en Staf Tactische Luchtmacht (STL) als de opbouw van het CLSK gestalte te geven.

De interne richtlijnen voor het opbouwen van de staf CLSK-organisatie waren de volgende: formuleer de missie van het CLSK zodanig dat deze in lijn blijft met de bestaande operatio-

nele opdracht. Tracht grote veranderingen in de huidige organisatiestructuur te vermijden en neem het model waarmee het bedrijf tot nu toe doelmatig en effectief heeft gefunctioneerd als uitgangspunt. Verbeter waar nodig en voldoe ten slotte aan de criteria zoals die aan het CLSK in oprichting door de Bestuursstaf zijn opgelegd.

Er is er niet alleen sprake van een reorganisatie van de Staf, maar ook



Blussende Chinook met Bambi-bucket bij duinbrand op Terschelling

(Foto fotovlucht Soesberg)

volledig uitgewerkt reorganisatieplan. Het tempo is vervolgens aangepast aan dat van de andere operationele commando's in oprichting. Nadat het toetsingsproces in de Programmaraad Bestuursvernieuwing en het overlegproces waren afgerond is eind juli 2005 het Definitief Reorganisatieplan (DRP) CLSK vastgesteld.

Werkgroepen

De activiteiten die hebben geleid tot dit resultaat werden aanvankelijk binnen de staf BDL voorbereid en aangestuurd door de Werkgroep Bestuursvernieuwing KLu (WGB). Hoofddoelstelling van deze werkgroep was het analyseren en beoordelen van de opgedragen maatregelen in het kader van de bestuursvernieuwing Defensie, de gevolgen ervan voor de KLu in kaart te brengen en zo nodig op basis van de toenmalige bestuurlijke ontwikkelingen te actualiseren.

Nadat de werkgroep aan haar opdracht had voldaan is deze opgeheven en is de Werkgroep Transitie (WGT) opgericht. De WGT had tot taak de visie en daaruit voortvloeiende plannen uit te werken en de voorbereidingen in de uitvoerende sfeer aan te sturen. Hiertoe hoorde ook het zowel intern als extern verkrijgen van draagvlak (informatie en communicatie). Dit alles gebeurde met het oog op een tijdige en probleemloze transitie van met name de Staf BDL, Staf TL en het Korps Luchtmacht Staf (KLS; de ondersteunende eenheid voor Staf BDL en STL) naar het CLSK en het bijbehorende Facilitaire Squadron CLSK.

Verder zijn onder aansturing van de Werkgroep Transitie bedrijfsprocessen en koppelvlakken met andere defensieonderdelen, zoals de Bestuurs-

van reorganisaties van de onderdelen. Vanwege de complexiteit zijn daarvoor separate reorganisatietrajecten opgezet, de zogenaamde SAMSON C-maatregel. Het accent ligt derhalve sterk op het op- en inrichten van de Staf CLSK en het beschikbaar maken van de operationele capaciteit.

Oprichten van een operationeel commando

In 2003 is in de vorm van een studie begonnen met het oprichten van een

operationeel commando. In het voorjaar van 2004 lag het Project Initiatie Document (PID) voor, bijna gelijktijdig aangevuld met de 'Contourennota Operationeel Commando Koninklijke Luchtmacht'. Hierin werd in grote lijnen een visie neergelegd over de taak, organisatie en werkwijze van het op te richten operationele commando.

Niet lang daarna lag er een nieuw bedrijfsvoeringsmodel, genaamd 'Ready for take-off' vóór, en begin 2005 een

staf, de Defensie Materieel Organisatie, het Commando DienstenCentra en hun bedrijven, en de andere operationele commando's inzichtelijk en werkend gemaakt.

Bij dit alles diende de aansturing van de operationele onderdelen ongestoorde voortgang te hebben, de uitzendingen en de operaties gingen immers tijdens het gehele reorganisatieproces onverminderd voort.

Daarnaast is de medezeggenschap voortdurend in een zo vroeg mogelijk stadium bij de voorstellen betrokken. Gedurende het gehele reorganisatieproces CLSK heeft de BGMC een actieve en constructieve rol gespeeld.

De missie van het CLSK

De missie is, bijzonder kort samengevat: 'het CLSK levert inzetgerede, in de derde dimensie inzetbare operationele eenheden...?'

Dit verschilt niet veel van de huidige missie. Al in een vroeg stadium bleek de structuur van de Tactische Luchtmacht (TL) op hoofdlijnen prima te voldoen. Met kleine wijzigingen zou zij kunnen worden gebruikt als basis voor het CLSK.

Concreet betekent dit dat de aansturing van onderdelen niet verandert als gevolg van de oprichting van het CLSK. De organisatiestructuur van de Staf Tactische Luchtmacht (een relatief simpele lijn-staforganisatie onder éénhoofdige leiding) wordt zoveel mogelijk gehandhaafd en waar nodig uitgebreid met elementen uit de Bevelhebberstaf.

De voordelen hiervan zijn de eenduidige aansturing en het directe contact tussen Commandant Luchtstrijdkrachten en de commandanten van de onderdelen. Daardoor kunnen de koppelvlakken tussen de operationele onderdelen en de staf ongewijzigd blijven, en kan de bestaande bedrijfsvoering ook grotendeels gehandhaafd blijven.

De nu gehanteerde methodiek van de Planning en Control Cyclus tussen Staf CLSK en de operationele onderdelen, en tussen de Staf CLSK en de Bestuursstaf blijft ongewijzigd. Daardoor kan de Commandant Vliegbasis zijn afdelingen op dezelfde manier blijven aansturen, de operationele onderdelen behouden de status van Resultaat Verantwoordelijke Eenheid (RVE) en krijgen een eigen budget voor de opgedragen taken.

Toch is uiteraard niet alles bij het oude gebleven. Grote wijzigingen zijn vanzelfsprekend het op afstand plaatsen van de ondersteuning in de vorm van DMO en CDC geweest, maar dit is niet 'te danken' aan de oprichting van de Staf CLSK. Een beperkte wijziging dus, waarvoor bewust is gekozen. Er verandert al meer dan genoeg!

Het Commando Luchtstrijdkrachten

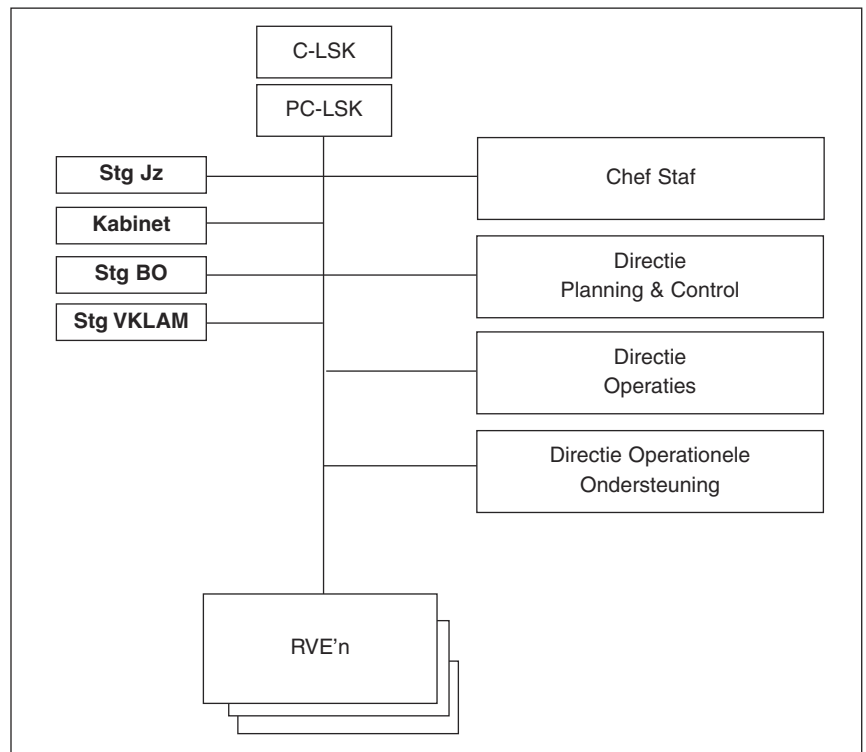
De taak van het Commando Luchtstrijdkrachten is het leveren van inzet-

gerede eenheden, voor zowel nationale als internationale doeleinden. De Commandant Luchtstrijdkrachten (C-LSK) is verantwoordelijk voor de training en inzetbaarheid van het personeel van het CLSK. De organisatie van het CLSK is zodanig ingericht dat deze taak ook kan worden waargemaakt.

Gekozen is voor een overzichtelijke lijnorganisatie met heldere lijnen en een duidelijke afbakening van taken en bevoegdheden van de commandant, zijn plaatsvervanger, de chefstaf en de directeuren.

Hierbij moet worden opgemerkt dat het wiel niet opnieuw hoefde te worden uitgevonden. De organisatie van de Staf Tactische Luchtmacht kon, zoals aangegeven, model staan voor de nieuwe organisatie en ook het bedrijfsvoeringsmodel, de Planning & Control systematiek van de Staf Tactische Luchtmacht kon onverkort worden overgenomen.

Wel dienden afdelingen van de Bevelhebberstaf als het kabinet, de Staf-



Organigram staf CLSK



F-16 boven Afghanistan (Foto fotovlucht Soesterberg, E. Vorstenbosch)

groepen Vliegveiligheid, Kwaliteit, Arbo en Milieu, Juridische Zaken en Bestuursondersteuning (een nieuwe stafgroep, voorheen afdeling Integraal Beleid en Plannen) bij het CLSK te worden ondergebracht, maar dit leidt niet tot al te grote wijzigingen. De aansturing van de onderdelen van het CLSK verschilt niet veel van die van de Commandant Tactische Luchtmacht in het verleden. Voor de onderdeelcommandanten zijn de aanspreekpunten bij de staf *grosso modo* dezelfde.

Vliegbases

De operationele onderdelen van het CLSK zijn in het kader van deze reorganisatie niet ontzien. Het aantal F-16 jachtvliegtuigen is met 29 gereduceerd tot 108. Door een herverdeling van deze vliegtuigen over de vliegbases is het mogelijk dat de Vliegbasis Twenthe sluit, zodat alleen

de Vliegbases Volkel en Leeuwarden nog dienen als *Main Operating Base* (MOB). In december 2005 zal de laatste vlucht vanaf Vliegbasis Twenthe plaatsvinden.

Bij de geleide wapens, geplaatst op Luchtmachtbasis De Peel, is eveneens het aantal wapensystemen gereduceerd. De plannen van het ministerie voorzagen niet langer in vervanging van de HAWK-raketten. Daardoor kon het aantal personeelsleden binnen de luchtmachtbasis de Peel, thuisbasis van de geleide wapens, met 366 omhoog. Twee van de vier squadrons, te weten het 801 en het 804 Triple Air Defence (TRIAD) squadron konden worden opgeheven.

Helikopters

Helikopters ontkwamen evenmin aan de reorganisatie. Het aantal Apaches werd met 6 gereduceerd tot 24, waar-

door het 301 en het 302 squadron konden worden samengevoegd tot het 301 squadron. De transporthelikopters (12 Chinook en 17 Cougar helikopters) van de Vliegbasis Soesterberg verhuizen naar de Vliegbasis Gilze Rijen. De Vliegbasis Soesterberg, de bakermat van de militaire luchtvaart, verliest daardoor haar functie als vliegbasis.

Niet alle reorganisaties leiden tot afstoting van taken bij het CLSK. De defensieorganisatie krijgt, indien de Tweede Kamer instemt, op termijn de beschikking over 5 additionele Chinook transporthelikopters en 20 NH-90 helikopters. Van dit laatstgenoemde type zijn er twaalf in de versie van *NATO Frigate Helicopter* en acht in de *Marinised Tactical Transport Helicopter* uitvoering. De twaalf *NATO Frigate Helicopters* worden op het Marine Vliegveld De Kooy gestatio-



neerd, de acht overige op de Vliegbasis Gilze-Rijen.

Het hoger onderhoud aan alle helikopters wordt om doelmatigheidsredenen geconcentreerd op één locatie. De samenwerking tussen het Commando Luchtstrijdkrachten en de overige operationele commando's op helikoptergebied wordt dus geïntensiveerd. Daarbij worden de transporthelikopters van de CLSK veelvuldig voor militairen van 11LMB ingezet. Teneinde defensiebreed in een adequate helikoptercapaciteit te kunnen

voorzien wordt een nieuw organisatie-element in het leven geroepen: het Defensie Helikopter Commando (DHC), dat als thuisbasis de Vliegbasis Gilze-Rijen krijgt. Het DHC zal deel uitmaken van de organisatie van het Commando Luchtstrijdkrachten.

Transportvliegtuigen

Het CLSK beschikt verder over transportvliegtuigen. De Europese NAVO-landen beschikken over te weinig strategische luchttransportcapaciteit. Daarom is besloten tot de aanschaf van twee additionele C-130 Hercules

transporttoestellen en een aanvullende DC-10.

Daarmee wordt de beschikbare capaciteit aan strategisch luchttransport binnen het CLSK aanmerkelijk vergroot. Het 334 luchttransportsquadron van de Vliegbasis Eindhoven beschikt dan over twee KDC-10 tanker- en transportvliegtuigen, één DC-10 transporttoestel en vier C-130 Hercules toestellen. De vier Fokker 60 transporttoestellen worden afgestoten.

Inmiddels zijn twee Fokker 60 toestellen omgebouwd tot *Maritime*



Cougar vervoert militairen in Afghanistan

(Foto fotovlucht Soesterberg, W. van Elk)

termijn eveneens verkocht. Verder beschikt het 334 squadron over twee Fokker 50's en één Gulfstream IV voor passagiersvervoer.

Een nieuwe cultuur

Het nieuwe Commando Luchtstrijdkrachten brengt ongetwijfeld een nieuwe cultuur met zich mee. Daar waar de blik van de Bevelhebberstaf vooral op het ministerie en de ressorts (waaronder de Tactische Luchtmacht) was gericht, is de blik van het Commando Luchtstrijdkrachten niet alleen op de Bestuursstaf maar ook op de onderdelen van het CLSK gericht.

Het zal veel stuurmanskunst vergen om tot een juiste verdeling van aandacht te komen. Ontegenzeggelijk zal de afstand tussen Staf CLSK en onderdelen kleiner zijn dan die tussen Staf

BDL en onderdelen. De Staf van het CLSK staat ten dienste van de onderdelen. Om dat te waarborgen streeft de commandant naar een betrouwbare staf, die doet wat zij zegt.

Er is sprake van een tweerichtingsverkeer: enerzijds zal de Staf CLSK de behoeften van de onderdelen doorgeven aan de Bestuursstaf, anderzijds zal de Staf CLSK de onderdelen helpen bij de implementatie van het Defensiebeleid.

De Staf CLSK dient dus ook oog te hebben voor hetgeen binnen de Bestuursstaf gebeurt en beleidsvoornemens van de Bestuursstaf van adviezen te voorzien. De Commandant Luchtstrijdkrachten ten slotte heeft de ultieme adviestaak op het gebied van de inzet van het luchtwapen.

'Paarse' werkring

Een ander aspect van de cultuur is het gegeven dat een groot deel van het luchtmachtpersoneel niet meer in een luchtmachtomgeving werkt. Veel medewerkers van de luchtmacht werken immers buiten het CLSK bij de Defensie Materieel Organisatie, het Commando DienstenCentra en de Bestuursstaf. Aangezien een dergelijke plaatsing maar enkele jaren duurt en

Patrol Aircraft en ondersteunen de Kustwacht bij de drugsbestrijding in de 'West'.

Het is het voornemen van het ministerie van Defensie dat deze taak én de vliegtuigen binnen enkele jaren door een commercieel bedrijf worden overgenomen. De beide overige Fokker transporttoestellen worden op

Apache boven een buitenwijk van Kabul

(Foto fotovlucht Soesterberg, E. Vorstenbosch)



het personeel in de regel weer op enig moment terugkeert in de CLSK-organisatie is het van belang dat het luchtmachtpersoneel op de hoogte blijft van ontwikkelingen binnen het CLSK.

De Commandant Luchtstrijdkrachten is daarom voornemens op gezette tijden (een deel van) het luchtmachtpersoneel dat buiten de CLSK-organisatie werkt te informeren over de laatste stand van zaken.

Dergelijke bijeenkomsten hebben twee voordelen: luchtmachtmedewerkers blijven op de hoogte van wat er in CLSK-organisatie speelt én de geboden informatie kan van nut zijn in hun huidige 'paarse' werkring. De Commandant Luchtstrijdkrachten geeft hiermee invulling aan zijn rol als 'boegbeeld' van de organisatie.

Kernwaarden

De verschillende defensieonderdelen zijn in hoge mate afhankelijk van el-

kaar voor het functioneren van de organisatie. Teneinde van al het personeel van het CLSK, en dat van de Staf in het bijzonder, te kunnen vragen dat gedane beloften ook worden nagekomen, hanteert de leiding van het Commando Luchtstrijdkrachten zes kernwaarden. Voor ieder personeelslid van het CLSK zijn deze kernwaarden een leidraad bij het handelen.

De kernwaarden zijn: betrokkenheid, betrouwbaarheid, flexibiliteit, professionaliteit, verantwoordelijkheid en teamgeest.

Dit alles komt samen in het motto van de Koninklijke Luchtmacht: 'één team, één taak'.

Dit motto geldt voor iedere luchtmachtmedewerker in de defensieorganisatie, of deze nou bij het CLSK of elders in de organisatie werkzaam is. Het CLSK heeft het motto dan ook onverkort overgenomen van de Koninklijke Luchtmacht.

Toekomstig functioneren

Voldoende draagvlak

De nieuwe defensieorganisatie is sinds 5 september jl. op hoofdlijnen ingericht. Maar zoals zo vaak na een reorganisatie moeten de processen zich nog voegen. Vooral binnen de afdelingen die zaken moeten doen met andere organisatie-elementen van Defensie is het af en toe nog zoeken en aftasten. Toch ligt het in de verwachting dat de organisatie bewijst dat ze in de praktijk kan werken.

Maar daarvoor moet wel aan een aantal voorwaarden worden voldaan. Een belangrijke voorwaarde is dat alle medewerkers van Defensie, ongeacht hun werplek, vanuit hun positie en hun achtergrond oprecht proberen de nieuwe organisatie te laten slagen. Op papier kunnen nog zo mooie voorstellen worden bedacht, als medewerkers zich niet kunnen vinden in het plan en



Uitladen van een veldhospitaal op een platform van de vliegbasis Eindhoven (Foto fotovlucht Soesterberg, P. Aartsen)



Fokkers MPA boven de HMS van Speijk (Foto J. van Zanten)

– erger nog – niet bereid zijn om de organisatie te laten slagen, is Leiden in last.

Gevolg van een dergelijke houding zal zijn dat het voertuig krakend tot stilstand komt, met alle gevolgen van dien. Voldoende draagvlak bij het personeel is een voorwaarde voor het slagen van de reorganisatie.

Een andere voorwaarde is dat het personeel de weg in de nieuwe organisatie snel leert kennen en weet waar informatie te vinden is. Teneinde dit proces te vergemakkelijken zijn de koppelvlakken – de raakvlakken tussen de diverse defensieonderdelen – benoemd en in kaart gebracht.

Lose eindjes

Verder dient nog een aantal losse eindjes van de reorganisatie te worden afgerond. Het operationeel commando heeft geen eigen budget, terwijl dat wel uitgangspunt van het beleid is. Verder dienen er nog dienstverleningsovereenkomsten met de Defensie Materieel Organisatie en met de Dienstencentra te worden gesloten.

Voor een goede en actieve invulling van de eerder dit jaar naar de Bestuursstaf overgehevelde beleid-, plan- en behoeftestellingstaken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden blijven in zekere zin de capaciteit en kennis (in de zin van ondersteunen en

meedenken, adviseren) van het operationele commando onontbeerlijk.

Gelet op de omvang van de personele sterkte van het CLSK vormt dit een flinke uitdaging. De organisatie is immers ‘lean and mean’ van opzet, heeft een uitvoerende taak en de beleidsadviescapaciteit binnen de Stafgroep Bestuursondersteuning van het CLSK is daarom geminimaliseerd.

Risico

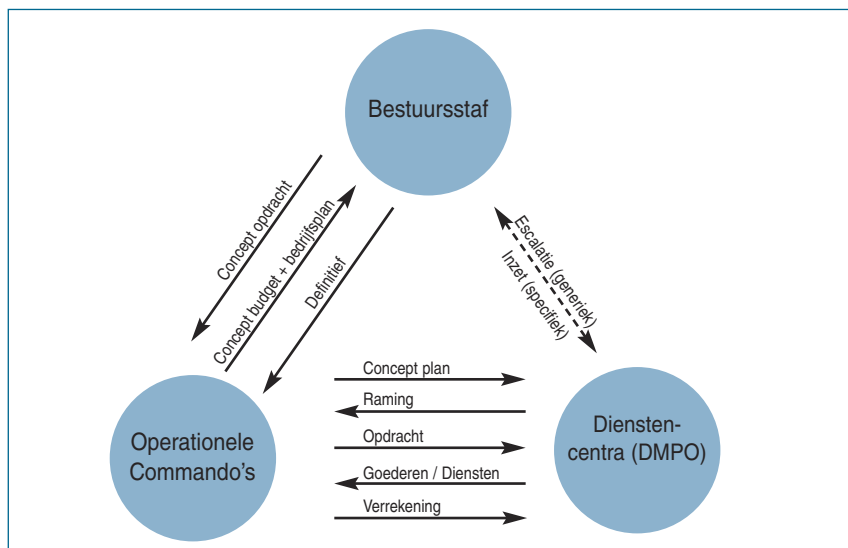
Het risico voor de korte termijn bestaat dat beleidsvoornemens niet of onvoldoende van commentaar worden voorzien, waardoor het uiteindelijk vastgestelde beleid niet uitvoerbaar is. Voor de middellange termijn valt te verwachten dat binnen de Bestuursstaf voldoende kennis over de operationele commando's in huis is om kant-en-klaar beleid te maken.

Dit aspect van het besturingsmodel dient te zijner tijd in ieder geval goed te worden geëvalueerd.

‘Trechterrol’

In relatie tot het bovenstaande komt de vraag naar voren hoe de Defensiestaf de zogenoemde trechterrol gaat invullen. Alle opdrachten en vraagstellingen van de beleidsdirecties worden via de Commandant der Strijdkrachten aan de operationele commando's aangeboden.

Een goede invulling van deze rol is van essentieel belang, want het betreft



de grootste wijziging van de aansturing ten opzichte van de huidige situatie.

Bij het goed functioneren van de nieuwe aansturingrelatie wordt het leven van de operationele commandant een stuk simpeler. Beleidsintegratie heeft reeds plaatsgevonden en er worden heldere taakopdrachten gegeven, waardoor de operationele commando's zich inderdaad volledig kunnen richten op de uitvoering.

Samenwerkings- mogelijkheden

Jointness dient te worden bevorderd, niet als een doel op zich, maar vanuit de gedachte dat dit leidt tot een win-/win-situatie. De oprichting van het Defensie Helicopter Commando (DHC) is hier een goed voorbeeld van. De Nederlandse krijgsmacht is sinds 1945 internationaal georiënteerd en daarmee gericht op *combined* optreden. Dit zal in de toekomst waarschijnlijk zo blijven.

In dit verband wordt voor wat betreft het CLSK niet alleen verwezen naar de vele internationale oefeningen als 'Red Flag', 'Roving Sands', maar ook naar ervaringen met intensieve samenwerking bij uitzendingen, zoals met de *Deployable Air Task Force*, waarbij Nederlandse en Belgische F-16's samen het vliegverbod boven voormalig Joegoslavië handhaafden en met de *European Participating Air*



Embleem EPAF

Forces Expeditionary Airwing, waarbij F-16's van de Deense, Noorse en Nederlandse luchtmacht gezamenlijk het luchtruim van Afghanistan bewaakten en de Afghaanse bevolking en de grondtroepen van ISAF in Afghanistan beveiligden.

Daarnaast gaan er nationaal samenwerkingsmogelijkheden ontstaan op het bestuurlijke vlak. In het nieuwe besturingsmodel staat zakelijkheid voorop en hebben de operationele commando's dezelfde belangen richting Bestuursstaf, Defensie Materieel Organisatie en het Commando DienstenCentra.

Het ligt dus ook voor de hand dat functionarissen van de operationele commando's met oog voor elkaars belangen, 'met één mond spreken'.

Uitwisseling van personeel tussen de operationele commando's kan hieraan een zinvolle bijdrage leveren. Het zal duidelijk zijn dat dit een aspect is waarvoor de verschillende organisa-



Waakzame blik van het 'Provincial Reconstruction Team', Afghanistan
(Foto fotovlucht Soesterberg, A. Schoor)

ties intrinsiek moeten zijn gemotiveerd. Coördinatie door de Commandant der Strijdkrachten in deze is iets wat logischerwijs uit het organisatie-model voortvloeit, maar ook zonder bemoeienis van de CDS zou deze afstemming tot stand moeten komen, in het belang van de operationele commando's, en dus van de slagkracht van Defensie.

Expeditionaire krijgsmacht

Het Nederlands buitenlands- en veiligheidsbeleid heeft behoefte aan een



krijgsmacht die snel wereldwijd inzetbaar en flexibel is. Het luchtwapen kenmerkt zich door een hoge mate van flexibiliteit. Met de diverse middelen kan over grote afstanden worden opgetreden. De wapensystemen van het CLSK kunnen in alle lagen van het geweldsspectrum worden ingezet, terwijl het ook mogelijk is om in korte tijd te escaleren dan wel te de-escaleren.

De afgelopen jaren zijn alle wapensystemen van het CLSK (de vier pijlers: jachtvliegtuigen, transport- en gevechtshelikopters, geleide wapens

en transportvliegtuigen) voor zeer uiteenlopende missies ingezet, in 2004 zelfs allemaal tegelijk!

De praktijk wijst uit dat vrijwel geen enkele uitzending plaatsvindt zonder de inzet van gevechts- en transporthelikopters en van luchttransport. De wapensystemen van het CLSK kunnen dus moeiteloos aan de expeditieaire krijgsmacht worden toegevoegd.

Afghanistan

Afghanistan is een voorbeeld waaruit blijkt dat de wapensystemen van het CLSK in diverse fasen worden ingezet. Nadat het regime van de Taliban in

Boven: Patriots bij Dyarbakir, Turkije
(Foto fotovlucht Soesterberg, A. Schoor)

2001 uit het land was verdreven zijn jacht-, transport- en tankervliegtuigen, transport- en gevechtshelikopters en personeel van Luchtmachtbasis de Peel ingezet voor tal van uiteenlopende missies.

Binnenkort wordt de consolidatiefase in Afghanistan afgerond en begint de opbouwfase. Ook in deze fase zullen naar verwachting eenheden van het CLSK worden ingezet voor uiteenlopende taken.

Irak en Turkije

Maar niet alleen in Afghanistan heeft het CLSK bewezen expeditionair van karakter te zijn. De bijdrage aan de *Stabilization Force Iraq*, de bescherming van Oost-Turkije tegen mogelijke aanvallen van Iraakse raketten tijdens de oorlog van 2003, de talrijke hulpvluchten van het 334 luchttransportsquadron van de Vliegbasis Eindhoven naar onder meer Zuid-Azië na de Tsunami of de evacuatie van Europeanen uit Ivoorkust zijn eveneens voorbeelden van het expeditionaire karakter.

Rust aan het reorganisatiefront?

Nu de defensieorganisatie op hoofdlijnen functioneert, is het verleidelijk om te stellen dat rust geboden is. Niet alleen om de aandacht te kunnen concentreren op de operaties, maar ook om personeel te laten wennen aan de nieuwe structuren. Naar alle waarschijnlijkheid zal het niet echt rustig worden. De volgende reorganisatieronde dient zich namelijk al aan, te weten de ervaring met *Enterprise Resource Planning* (ERP).

ERP is een verzamelnaam voor softwarepakketten die bedrijven ondersteunen in hun bedrijfsvoering, besturing en informatievoorziening. Binnen Defensie is een projectorganisatie onder de naam *Strategic Process & ERP Enabled Engineering* (SPEER) in het leven geroepen om ERP in te voeren. Teneinde in het CLSK ERP in te voeren is de coördinatiegroep implementatie SAP en een 'front office' ingesteld.

ERP is meer dan de invoering van een nieuw softwaresysteem. Waar in het verleden de software doorgaans werd aangepast aan de organisatie, wordt met de invoering van ERP de organisatie aan het softwarepakket aangepast. ERP maakt in de toekomst standaardisatie en stroomlijning van processen in de defensieorganisatie mogelijk, dat is winst.

Maar gevolg van ERP is dat de reorga-

nisatieorkaan nog niet is uitgewoed. Op grond van prognoses mag worden verwacht dat ERP de defensieorganisatie tot in haar vezels zal beroeren. Wat dit voor gevolgen heeft voor de organisatie die net van start is gegaan valt nog te bezien. Eén ding kan met zekerheid worden gesteld: ook de komende jaren is de rust ver te zoeken.

'Lessons Identified'

De volgende 'lessons identified' zijn te onderkennen. Ten eerste is duidelijk geworden dat een centrale aansturing zeer moeilijk is van een project met deze omvang, reikwijdte en (verregaande) consequenties, waarbij ieder deelproject ook nog eens onderling was gerelateerd. Zo zijn reorganisaties binnen vakgroepen of disciplines aan de orde (bijvoorbeeld P&O) die een ander voorbeeld of tempo hebben dan het project 'oprichting CLSK' heeft.

In het reorganisatieplan CLSK dient wel een adequate formatie te worden vastgesteld. Bovendien zijn sommige ontvlochten of geschrapte functies aan meerdere reorganisaties toegerekend. Dit wordt vaak veroorzaakt door de grote omvang en complexiteit van gelijktijdig verlopende reorganisaties. Duidelijk is dat een hoge tijdsdruk wel leidt tot voortvarende besluitvorming maar dat hierdoor reparaties achteraf vaak noodzakelijk zijn.

Voorts blijkt dat netto financiële opbrengsten zich meestal later voordoen dan verwacht; reorganisaties kunnen niet worden gebruikt om snel financiële ruimte te vinden. Bij dit alles is duidelijk geworden dat voor reorganisaties die een defensieonderdeel overstijgen, waar VTE'n worden ontvlochten of gereduceerd en waarbij eventueel gerealiseerde reductie vervolgens door meerdere partijen wordt geclaimd, een betrouwbare en wederzijds geaccepteerde formatieboekhouding een absolute voorwaarde is.

Bij de Staf BDL is geen uitgebreid projectbureau ingesteld ter ondersteuning

van het reorganisatieproject. Wel is ter ondersteuning een projectsecretaris vrijgemaakt. Een constatering hierbij is dat in de studiefase een projectmatige aanpak tot een goed resultaat heeft geleid, maar dat in de uitwerkings- en uitvoeringsfase een projectorganisatie (een werkgroep waarin verschillende disciplines zijn vertegenwoordigd, onder voorzitterschap van de projectleider, tevens Hoofd Diensteenheid en de toegevoegde projectsecretaris) een minder adequaat middel is.

Geconcludeerd kan worden dat in de uitwerkings- en uitvoeringsfase taken zo snel mogelijk weer in de lijn moeten worden gebracht. Het fenomeen doet zich namelijk voor dat in de lijnorganisatie al snel de opvatting postvat dat de uitvoering projectmatig wordt aangepakt – hetgeen in sommige gevallen tot (overmatige) inspanningen heeft geleid op het gebied van de aansturing van de uitvoering.

Tot besluit

De reorganisatie bij het Commando Luchtstrijdkrachten ligt goed op schema. Het huis is gereed, hier en daar dient nog wat aan de afwerking te gebeuren. Het Commando Luchtstrijdkrachten is met de hem toegewezen middelen prima in staat om datgene wat de politiek vraagt, te doen.

Voor het personeel op de onderdelen wijkt de werkwijze in de nieuwe organisatie niet veel af van de oude. De kernwaarden en het motto van de Koninklijke Luchtmacht blijven van kracht. De relatie met de overige defensieonderdelen dient in een aantal gevallen nog verder te worden vastgelegd, maar dit staat voor de komende tijd in de planning.

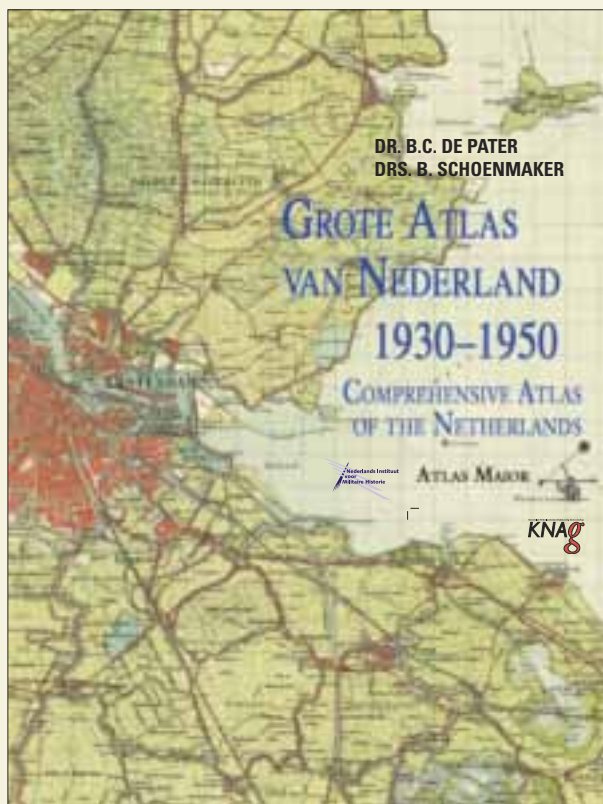
Om kort te gaan, het team van het Commando Luchtstrijdkrachten is klaar voor zijn taak en heeft inmiddels een vliegende start gemaakt!

Een gezamenlijke uitgave van Uitgeverij Asia Maior/Atlas Maior, het Koninklijk Nederlands Aardrijkskundig Genootschap en het Nederlands Instituut voor Militaire Historie:

GROTE ATLAS VAN NEDERLAND 1930-1950

Comprehensive Atlas of the Netherlands 1930-1950

ATLAS MAIOR



Dit jaar was het 65 jaar geleden dat Nederland werd overvallen door nazi-Duitsland en zo bij de Tweede Wereldoorlog betrokken raakte, en 60 jaar geleden dat ten slotte ook het oosten, noorden en westen van ons land werden bevrijd. Ter gelegenheid van dit dubbele herdenkingsjaar presenteert Uitgeverij Asia Maior/Atlas Maior, in samenwerking met het Nederlands Instituut voor Militaire Historie (NIMH) en het Koninklijk Nederlands Aardrijkskundig Genootschap (KNAG), medio november 2005 de

Grote Atlas van Nederland 1930-1950 Comprehensive Atlas of the Netherlands 1930-1950

De opzet van deze historisch-geografische atlas beoogt aan de hand van authentieke kaarten en plattegronden uit diverse bronnen, aangevuld met uitvoerige tweetalige tekstleidingen en beschrijvende en verklarende bijschriften, een zo compleet mogelijk thematisch en topografisch kaartbeeld te geven van Nederland tijdens de periode 1930-1950, met nadruk op de Tweede Wereldoorlog.

Het opgenomen kaartmateriaal is in hoofdzaak afkomstig uit de collecties van de Topografische Dienst Kadaster (TDK), het Legermuseum, het Nederlands Instituut voor Oorlogsdocumentatie (NIOD), het Nederlands Instituut voor Militaire Historie (NIMH), de Universiteitsbibliotheek van de UVA en de UU, en tal van gemeentelijke en regionale archiefdiensten. Naar de algemene inhoud is het in vier hoofdgroepen te verdelen:

1. thematische kaarten m.b.t. de diverse aspecten van het fysisch milieu van Nederland en de Nederlandse samenleving over de periode 1930-1950;
2. thematische, overwegend militaire kaarten m.b.t. de Tweede Wereldoorlog in Nederland uit diverse Nederlandse, Duitse en geallieerde bronnen;
3. volledige topografische bedekking van Nederland op de schaal van 1:50.000 (over 246 atlaspagina's!) d.m.v. de zogenoemde **Truppenkarte**, de bijgewerkte Duitse editie uit 1940-1944 van de Chromo-Topografische Kaart van Nederland 1:50.000 van de TD;
4. plattegronden uit diverse bronnen (incl. Duitse, geallieerde en Nederlandse oorlogsuitgaven) van ca. 70 van de belangrijkste steden en plaatsen uit de periode 1930-1950, gegroepeerd per provincie en op schalen variërend van ca. 1:5.000 tot 1:20.000.

De technische gegevens van de GROTE ATLAS VAN NEDERLAND 1930-1950 zijn:

- reuzen-paginaformaat van 48 x 34 cm (h x b), atlasformaat opengeslagen 48 x 68 cm;
- 584 pagina's houtvrij kwaliteitspapier 150 grams, volledige kleurendruk;
- geleverd met gelamineerd stofomslag en luxe bedrukte schuifcassette; totaalgewicht ca. 8,5 kg, afmetingen cassette ca. 50 x 36 x 6 cm;
- in totaal ca. 600 (!) kaarten en plattegronden;
- compleet topografisch register op de Truppenkarte 1:50.000, ca. 40.000 namen;
- volledig tweetalige uitgave, Nederlands en Engels;
- beperkte oplage van 1.200 exemplaren!

T/m 31 december 2005 wordt de GROTE ATLAS VAN NEDERLAND 1930-1950 aangeboden tegen een inteken/actieprijs van € 225,- per ex., nadien geldt uitsluitend de winkelprijs van € 275,- per ex. Bij rechtstreekse bestelling bij Asia Maior is dit **inclusief de verzendkosten binnen Nederland**; portokosten buitenland per ex.: Europa EU € 15,-; overig Europa € 20,-; buiten Europa € 30,-.

GROTE ATLAS VAN NEDERLAND 1930-1950. Uitgeverij Asia Maior/Atlas Maior, eerste druk november 2005, 584 pag., fc, gen. geb., 48 x 34 cm, stofomslag, schuifcassette, ca. 600 kaarten en plattegronden; ISBN 90 74861 25 3. Inteken/actieprijs t/m 31 december 2005 € 225,- incl. porto NL, prijs nadien € 275,- incl. porto NL.

Bestellen?

I.v.m. de beperkte oplage van de GROTE ATLAS VAN NEDERLAND 1930-1950 uitsluitend schriftelijk, op een van de navolgende wijzen:

- door toezending per post of per fax (0111 417 281) van de volledig ingevulde en ondertekende antwoordbon op deze pagina; indien u dit blad niet wilt verknippen, mag een fotokopie of een afschrift natuurlijk ook
- per e-mail, onder verifieerbare en volledige opgave van naam, huis/postadres en telefoonnummer: amajor@zeelandnet.nl
- via onze website www.asiamaior.nl
- via de betere boekhandel

Bestellingen worden na verschijning met nota en acceptgirokaart per post of pakketdienst toegezonden; betaling in Nederland binnen 14 dagen na dagtekening van de nota, betalingstermijn buitenland 28 dagen.

ACTIEPRIJS

GROTE ATLAS VAN NEDERLAND 1930-1950

T/M 31 DECEMBER 2005 € 225,-

per exemplaar. Prijs nadien € 275,- per ex.

Bij rechtstreekse bestelling bij Asia Maior/Atlas Maior is dit **inclusief de verzendkosten binnen Nederland**; portokosten buitenland per ex.: Europa 'EU' € 15,-; Overig Europa € 20,-; buiten Europa € 30,-.

Bestelbon – kopie of afschrift mag ook! – in gesloten envelop (postzegel niet nodig) naar

Uitgeverij Asia Maior/Atlas Maior, Antwoordnummer 138, 4300 VB Zierikzee (NL)

bestelt hierbij:
Naam:
Adres: ex. GROTE ATLAS VAN NEDERLAND
1930-1950
Postcode: (nov. 2005, actieprijs € 225,-
t/m 31 december 2005
Plaats: incl. porto NL; prijs daarna € 275,-)
Telefoon:
Datum:
Handtekening

Koninklijke Marechaussee

Bouwen aan de toekomst

E. Mulder – kolonel van de Koninklijke Marechaussee*

Inleiding

De grote verandering in organisatie die de andere operationele commando's hebben moeten doormaken als gevolg van het opheffen van het niveau bevelhebber, is aan de Koninklijke Marechaussee (KMar) grotendeels voorbijgegaan. Per 5 september is de naam Bevelhebber der Koninklijke Marechaussee veranderd in Commandant Koninklijke Marechaussee. Dit is een terugkeer naar de oude titel die tot 1998 werd gehandhaafd toen de KMar nog geen zelfstandig krijgsmachtdeel was en werd aangestuurd door de Commandant Koninklijke Marechaussee. Begin september is dan ook de koperen plaat met de aanduiding commandant Koninklijke Marechaussee uit het Marechausseemuseum in Buren gehaald en weer aan de voorgevel van de Koningin Beatrix Kazerne in Den Haag bevestigd.

Heeft de KMar in tegenstelling tot de andere operationele commando's dan de afgelopen tijd in rustig vaarwater gelegen? Geenzins, de KMar bouwt flink aan haar toekomst, met name in het kader van het zogeheten 'Beleidsplan KMar 2010', dat begin dit jaar door de minister van Defensie is goedgekeurd. Doel van het plan is een stabiele organisatie; de basis voor de

toekomst. In het plan staat beschreven welke veranderingen de KMar de komende jaren doormaakt, waarbij het accent van de verbeterpunten vooral ligt op de jaren 2005 en 2006. Daarbij gaat het niet alleen om een verdere professionalisering van de taakuitvoering en een reorganisatie van de districten en brigades, maar ook om een ingrijpend veranderingsproces op het gebied van cultuur en leiderschap. De noodzaak hiervan is deze zomer nog eens extra onderstreept met het verschijnen van het 'Rapport Staal'.

Het 'Beleidsplan KMar 2010' vormt als het ware de steiger rondom het Wapen en het rapport 'Cultuur en Integriteit' heeft gewezen op de zwakke plekken in de constructie waar in de verbouwing extra in moet worden geïnvesteerd.

Het commando KMar binnen Defensie

Van groot belang voor de KMar is het feit dat eind augustus dit jaar de 'Aanwijzing SG A/904, Besturing Koninklijke Marechaussee', in werking is getreden. Met deze Aanwijzing SG is de aansturing van de KMar binnen Defensie formeel vastgelegd. In tegenstelling tot de andere operationele commando's valt de KMar niet onder de eenhoofdige leiding van de Commandant der Strijdkrachten, maar onder de secretaris-generaal van De-

fensie. Hij fungeert als gemandateerd korpsbeheerder van de KMar.

De besturing van de KMar wordt overigens getypeerd door een scheiding tussen gezag en beheer; dat wil zeggen dat veel taken van de KMar niet onder het politieke en bestuurlijke gezag van de minister van Defensie vallen, maar onder die van andere ministers. Het gezag over de KMar berust bij de minister die verantwoordelijk is voor het beleidsterrein waarbinnen de betreffende taak van de KMar valt. In de Politiewet 1993 (PW 1993), de Vreemdelingenwet 2000 (Vw 2000) en de Paspoortwet / Paspoortuitvoeringsregeling KMar 2001 (PW/PU-KMar 2001) worden de politietaken genoemd die zijn opgedragen aan de KMar. Deze politietaken worden uitgevoerd onder civiel gezag, namelijk de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de minister van Justitie of de minister van Vreemdelingenzaken en Integratie. Voor de overige taken, zoals de uitvoering van internationale missies valt de KMar wel onder het gezag van de minister van Defensie. Zo stuurt de commandant der Strijdkrachten de KMar wel aan als het gaat om de voorbereiding en gereedstelling van KMar-personeel en -eenheden voor inzet in internationale missiegebieden.

Het takenpakket

De inzet van de KMar is een goed voorbeeld van de inzetbaarheid van defen-

* De auteur is Chef Kabinet van de Korpsstaf Koninklijke Marechaussee.



siecapaciteiten voor zowel de interne als de externe veiligheid. De KMar is een militaire politieorganisatie die is belast met een breed takenpakket, bestaande uit zeven taakvelden:

- beveiliging (Koninklijk Huis, burgerluchtvaart en waardetransporten);
- handhaving vreemdelingenwet

(grensbewaking, mobiel toezicht vreemdelingen, ondersteuning asielprocedures);

- politietaken defensie (handhaving orde op militaire terreinen, strafrechtelijke handhaving rechtsorde en de noodhulpfunctie);
- politietaken burgerluchtvaartterreinen (strafrechtelijke handhaving

rechtsorde, handhaving openbare orde en hulpverlening op de luchthavens);

- recherche, civiele vredes- en internationale taken;
- assistentieverlening (zoals bijvoorbeeld deelname in de Europese politiemissie EUPM in Bosnië Herzegovina); →



- samenwerking en bijstand (diverse vormen van bijstand en assistentie aan de politie zoals op het gebied van de ME).

De waarde van de KMar ligt in de centrale aansturing, de daarmee samenhangende korte en duidelijke bevelslijnen, de militaire rechtspositie van het personeel en hun militaire opleiding en vorming. Deze elementen maken een snelle en flexibele inzet zowel binnen als buiten Nederlandse

grenzen mogelijk. Daarmee beschikt Nederland voor nationale én internationale inzet over een effectief instrument voor de uitvoering van politietaken. De dreiging van het terrorisme heeft het belang van een dergelijk instrument vergroot, waardoor de marechaussee een welkome 'stok achter de deur' vormt naast en in aanvulling op de capaciteiten van de politie. Door het personeel van de marechaussee op te leiden als generalist en meer aandacht te besteden aan de militaire be-

kwaaamheden en leiderschapsvaardigheden, borgt Defensie het typische militaire karakter van het korps en is het mogelijk, zonder kwalitatieve concessies, snel zwaartepunten te leggen binnen en tussen taakvelden.

Internationale politiemissies

Ook internationaal groeit de behoefte aan militair opgeleide politie-eenheden. Internationale vrede en stabiliteit vergt een samenhangende inzet van de diverse instrumenten voor bui-

tenlands beleid. Binnen de Europese Unie is de *Civil Headline Goal* overeengekomen om uitzendbare capaciteiten te ontwikkelen op gebieden als rechtspraak en orde en veiligheid. De diverse politiemissies tonen het belang van dit soort capaciteiten. Eenheden zoals de Italiaanse Carabinieri, de Franse Gendarmerie en de Nederlandse Marechaussee dienen hierbij als voorbeeld. Dit heeft onder andere geleid tot de oprichting van een snel inzetbare Europese Gendarmerie Force (EGF), waarvoor in september 2004 een politieke intentieverklaring is ondertekend. Nederland draagt hieraan bij met 230 vte'n en geeft daarmee tevens invulling aan de *Police Headline Goal* van de Europese Unie. Inmiddels is het hoofdkwartier in Vicenza (Italië) reeds met KMar-personeel versterkt. De EGF moet eind 2005 operationeel zijn.

Versterking van het militaire karakter

Uiterlijk in 2006 zal de KMar over een zogeheten uitzendpool beschikken van 230 marechaussees als uitzendbare basis. Om een deel van de marechaussee in meerdere operaties en gedurende langere tijd internationaal te kunnen inzetten, is het echter noodzakelijk uit het gehele personeelsbestand van de marechaussee te kunnen putten. Bij een uitzending van zes maanden geldt een gelijke voorbereidings- en, na afloop, recuperatietijd. Alle militairen van de KMar zullen daarom gedurende enkele jaren van hun loopbaan deel uitmaken van deze pool. Dit biedt diverse voordelen.

Allereerst kan de uitzendlast beter worden verdeeld en kunnen de uit te zenden marechaussees hun militaire basisvaardigheden in Nederland beter voorbereiden. Daarnaast schept het de mogelijkheid individuele marechaussees eerder aan te wijzen voor een missie, zodat zij meer missiegerichte voorbereidingstijd hebben. Dit draagt niet alleen bij aan een betere eenheidsvorming, maar resulteert ook in een betere balans tussen de op-

springings- en instructiefunctie van de marechaussee en de vereiste militaire basisvaardigheden. In het kader van het versterken van de militaire vaardigheden is de militaire basisopleiding voor de marechaussee daarom uitgebreid van drie naar vier maanden.

Intensivering samenwerking binnen en buiten Defensie

Voor wat betreft de samenwerking met de krijgsmachtdelen in de voorbereiding van crisisbeheersingsoperaties; deze worden geïntensiveerd door gezamenlijke trainingen. Defensie ontwikkelt momenteel een programma voor zowel het onderhouden van de militaire basisvaardigheden van de

individuele marechaussee als het trainen ter voorbereiding van gezamenlijke inzet tijdens een crisisbeheersingsoperatie. Ook kunnen (individuele) marechaussees deelnemen aan de integrale opwerkoefeningen van de uit te zenden militaire eenheden.

Krachten bundelen

Naast de aandacht voor het aanleren en onderhouden van militaire basisvaardigheden worden de andere opleidingen zo goed mogelijk ingebed in een duaal stelsel van werken en leren. De gehele KMar is daarin behalve werkomgeving ook leeromgeving. Door het combineren van leren en werken kan de cursist de meest effectieve resultaten krijgen. In de opleiding tot marechaussee-beveiliging bij-



voorbeeld, wordt studie afgewisseld met *training on the job* bij een beveiligingsbrigade.

De opleiding moet daarnaast competentiegericht worden. Door niet de leerstof maar de in de praktijk benodigde competenties centraal te stellen, en deze zoveel mogelijk in leer- en werksituaties te ontwikkelen, worden theorie en praktijk op elkaar afgestemd. In de opleidingen worden de krachten gebundeld met het Landelijk Selectie- en Opleidingsinstituut Politie (LSOP) en met de Politie Academie, met name op het gebied van de ontwikkeling van gezamenlijke theorievakken voor zowel de initiële als de vervolgoopleidingen. Verder wordt de nieuwe initiële opleiding van wachmeester bij de Koninklijke Marechaussee gecertificeerd als een deel van de politieopleiding.

In het kader van terrorismebestrijding wordt de samenwerking met de MIVD verder gestructureerd en geïntensiveerd. Op dat vlak participeert de KMar reeds met het Korps Mariniers en de politie in de Bijzondere Bijstands Eenheid (Speciale Interventie Eenheid). Daarnaast wordt voor de persoonsbeveiliging in crisisgebieden toenadering gezocht met het Korps Commando Troepen en het Korps Mariniers.

Vier pelotons in een 'toolbox'

Tevens is het gehele bijstandspotentieel van de KMar ondergebracht in een zogenaamde 'toolbox', een gereedschapskist waaruit geput kan worden bij inzet. In die gereedschapskist zijn ondergebracht vier pelotons 'gewone' ME (twee op Schiphol, één in Noordoost en één in Zuid) en één aanhoudingseenheid. Nieuw zijn de drie pelotons Bijstandseenheid met YPR (in Noordoost, Zuid en West) en één peloton Bijstandseenheid Beveiliging met YPR (in district West). Daarnaast heeft ook de Brigade Speciale Beveiligingsopdrachten een plekje in de toolbox gekregen.

De districten kunnen uit de toolbox putten voor de primaire KMar-taken,



zoals de politietaken defensie en luchtvaarterreinen, de beveiligings-taken koninklijke objecten, burgerluchtvaart en Nederlandse Bank en samenwerking met de politie. Uit diezelfde toolbox worden ook opdrachten van de CDS uitgevoerd, zoals de *Crowd and Riot Control* (CRC)-taak in missiegebieden, militaire bijstand op de Nederlandse Antillen en bijzondere opdrachten. Ten slotte wordt uit de gereedschapskist ook de bijstand geleverd aan Binnenlandse Zaken of Justitie als het gaat om handhaving openbare orde en rechtsorde, diensten voor Justitie, bewakings- en beveiligingsopdrachten en ondersteuning van BBE-optreden.

Ook op ICT gebied worden de handen ineen geslagen. Er zal aansluiting worden gezocht bij de politie met het politiedomein KMar. Dit stelt de KMar in staat de operationele informatie-

voorziening (IV) te laten aansluiten bij de politiestructuren. Op deze manier kan de KMar politie-applicaties aansluiten en kunnen gegevens worden opgevraagd bij en verstrekt aan onze partners in politieland. Verder is besloten behoeftstellingen voor operationele informatievoorziening mede via het Concern Informatiemanagement Politie (CIP) te laten lopen om de aansluiting op de bestaande IV- en ICT-architectuur te kunnen waarborgen en andere politiekorpsen in de gelegenheid te stellen zich aan te sluiten bij nieuwe ontwikkelingen binnen de KMar.

Nieuwe Landelijke Meldkamer

De nauwe samenwerking met de politie komt verder tot uitdrukking in de verhuizing op 1 september jongstleden van de Landelijke Meldkamer (LMK), de voormalige Meldkamer Staf KMar (MSK) naar Driebergen. De

LMK is daardoor direct naast de meldkamer van het KLPD geplaatst; wat het onderling contact vanzelfsprekend ten goede komt. De nieuwe LMK krijgt twee functies. Enerzijds fungeert zij als Operationeel centrum (OPCEN) KMar als onderdeel van de krijgsmacht. Anderzijds zal zij dienst doen als politie-meldkamer voor de districten en de landelijke diensten van de KMar.

Met gebruik van ICT-middelen wordt de operationele inzet van de KMar verder versterkt. Duidelijk voorbeeld hiervan is het nieuwe operationele concept voor het Mobiel Toezicht Vreemdelingenverkeer (MTV) dat wordt ingevoerd. Momenteel wordt een proef bij de grens gedraaid met '@migo'. Met dit systeem wordt verkeer op camera geregistreerd, waarbij van het kenteken een foto wordt gemaakt. Die informatie wordt vervolgens gekoppeld aan bestaande registers. Het opsporen van verdachte personen of voertuigen wordt hiermee een stuk gemakkelijker. De proef verloopt tot dusver zeer succesvol.

Cultuur en leiderschap

Begin juli is het rapport 'Cultuur en Integriteit', opgesteld door de commissaris van de koningin in Utrecht, Staal, door de minister van Defensie aan de Tweede Kamer gestuurd. Berichten in de media veronderstelden dat 'het Wapen' er slecht voor stond. De minister heeft aangegeven dat hij het rapport en de conclusies onderstreept, maar dat het rapport wel gelezen moet worden in de context waarin Staal zijn opdracht heeft uitgevoerd.

Het rapport 'Cultuur en Integriteit' vormt de afronding van een onderzoek dat is ingesteld naar de mogelijkheden tot, en de aanknopingspunten voor, bevordering van de integriteit bij de KMar. Het rapport geeft allereerst een gunstig beeld van de integriteit bij de KMar. Het beeld dat het rapport vervolgens schetst van de cultuur en de factoren van invloed

daarop, is minder positief. Er is met name kritiek op de kwaliteit van het management, (de uitvoering van) het personeelsbeleid, de werkinhoud en de werkverdeling. Het rapport sluit aan bij het beeld dat ook de bevelhebber zich na zijn aantreden in 2004 bij de KMar vormde en dat mede de aanleiding was tot het opstellen van het reeds genoemde 'Beleidsplan KMar 2010'.

'Rapport Staal' onder de loep

Om de geconstateerde zwakke plekken zoals beschreven in het 'Rapport Staal' te verbeteren, wordt onder meer aandacht geschonken aan zaken als de invoering in 2005 van een nieuw loopbaanbeleid voor leidinggevende posities. Daarbij zullen competenties, sollicitatiegesprekken en assessments als uitgangspunt dienen. Verder zullen dit jaar nog nieuwe brigadecommandanten worden aangesteld, die een essentiële schakel gaan vormen in de aansturing van en de verdere professionalisering van de operationele taakuitvoering.

Vervolgens mag de districtscommandant nu zelf, wat betreft het personeelsbeleid, met inachtneming van de regelgeving hierover, in de meeste gevallen vacatures stellen en in de vuling ervan voorzien. Bovendien is de commandant bevoegd beschikkingen over toelages af te doen, (over) plaatsingen binnen het district te bepalen en zelf personele mutaties in 'Peoplesoft' uit te voeren. De Korpsstaf heeft in de meeste gevallen dan nog slechts een toezichtfunctie. Om het personeelsbeleid verder te verbeteren is op de korpsstaf een interim Directeur Personeel en Organisatie (DP&O) aangesteld. De DP&O maakt deel uit van de korpsleiding.

Om het leiderschapsbeginsel binnen de KMar te versterken en nader vorm te geven is sinds juli 2005 is een Regiegroep 'Leiderschap, Cultuurverandering en Integriteit' onder voorzitterschap van de plaatsvervangend commandant KMar in het leven geroepen, die de geschetste problemen op structurele wijze binnen de KMar aan-

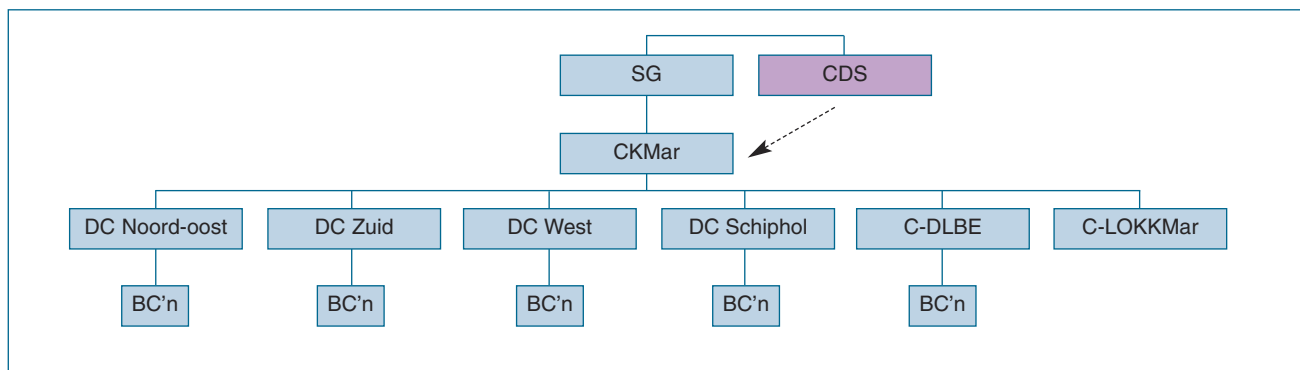
pakt. In samenwerking met het LSOP is inmiddels een moderne visie op leidinggeven ontwikkeld. Management Development, integriteit, leiderschap, competentie management en het brede opleidingsbeleid (initieel en post-initieel), zijn onderwerpen die in afzonderlijke projecten, maar steeds in onderlinge samenhang, verder worden aangepakt.

Capaciteitsmanagementmodel

De KMar heeft in 2005 een begin gemaakt met het doorlichten van de toebedeelde capaciteit aan haar eenheden. Zoals verwoord in het 'Beleidsplan 2010' wordt getoetst of de capaciteit aansluit bij de opgedragen taken van de eenheden. Dat gebeurt aan de hand van een capaciteitsmanagementmodel. Om er zeker van te zijn dat dit de juiste resultaten genereert, vindt momenteel een externe validatie van dat model plaats. Het doel van het capaciteitsmanagementmodel is om op basis daarvan tot een herindeling van de capaciteit te komen, zodanig dat structureel capaciteit beschikbaar zal zijn voor een effectieve inzet op de plaatsen waar dat nodig is waardoor piek- en dalbelastingen meer evenwichtig over de organisatie worden verdeeld. Daarnaast wordt op deze wijze capaciteit vrijgemaakt voor de inzet in het kader van de te vormen uitzendpool. Voorop staat echter dat het hebben van een zekere beschikbaarheidscapaciteit voor een politieorganisatie onvermijdelijk is en dat er bij bewakingstaken altijd sprake zal zijn van piek- en dalbelasting.

Nieuwe indeling van districten en brigades

In het 'Beleidsplan KMar 2010' is ook de nieuwe organisatiestructuur van de KMar vastgelegd. Commandant KMar wordt zelf ondersteund door de Korpsstaf in Den Haag. Voor wat betreft de operationele eenheden is gekozen voor een geografische inrichting met districten die meerdere taakvelden van de KMar aansturen. Het aantal districten is teruggebracht tot



vijf, namelijk Noordoost, Zuid, West, Schiphol en het District Landelijke en Buitenlandse Eenheden (DLBE), waaronder ook de eerdergenoemde uitzendpool komt te hangen. Het DLBE wordt centraal verantwoordelijk voor de voorbereiding, de inzet en de nazorg van militairen van de Koninklijke Marechaussee op buitenlandmissies.

Met de reorganisatie van de districten zullen ook de brigades worden gereorganiseerd. Het aantal brigades zal met 50 procent worden verminderd. Dit houdt in dat de nieuwe brigades een stuk groter zullen worden. Daarnaast wordt een onderscheid gemaakt tussen centrum brigades, gewone brigades en ondersteunende brigades.

Ook dit is een grootse operatie die met veel zorgvuldigheid ter hand

wordt genomen. Momenteel is de nieuwe indeling van brigades over de districten bekend. De volgende stap is het selecteren van de nieuwe brigadecommandanten (BC'n) die nog dit jaar zullen worden benoemd. Zij gaan vervolgens met de districtscommandanten (BC'n) hun 'nieuwe' brigade inrichten.

Hoe de aansturing van de KMar nu verloopt ziet u in het schema hierboven.

De toekomst: 'Zonder vrees en zonder blaam'

Zoals u hebt kunnen lezen is de KMar volop aan het verbouwen. Na het voltooiën van de reorganisatie is de KMar zodanig georganiseerd dat de grote

waarde van het Wapen, namelijk de centrale aansturing, de daarmee samenhangende korte en duidelijke bevelslijnen, de militaire rechtspositie van het personeel en hun militaire opleiding en vorming weer volledig tot hun recht komen. Het zijn precies deze elementen die van de KMar een snelle en flexibele organisatie maken die zowel binnen als buiten de Nederlandse grenzen kan worden ingezet.

Kenmerkend voor de organisatie is dat in al deze hectiek de opgedragen taken zorgvuldig en met verve worden uitgevoerd. Ook in turbulente tijden staat de kwaliteit daarbij voorop.

En wanneer de verbouwing is afgerond staat de KMar weer als een huis, klaar voor de toekomst, zonder vrees en zonder blaam!

Rectificatie

In het septemnummer van deze jaargang van de Militaire Spectator verscheen een artikel van kapitein drs. M. van Dijk over fysieke distributie. Terecht wees de betrokken medezeggenschapscommissie erop dat op bladzijde 384 een relatie wordt gesuggereerd tussen functiereductie en stageplaatsen. Deze is er niet.

Defensie heeft via een brief aangegeven dat 65 medewerkers vanuit de B&T-bataljons bij het LBB tijdelijk worden tewerkgesteld in het kader van een stage. Het is dus niet zo dat deze stagiairs het werk horende bij 65 gereduceerde functieplaatsen in het LBB gaan verrichten. De redactie acht – net als de auteur – helderheid over de feiten gewenst. Waarvan acte.

De hoofdredacteur

De Nederlandse Defensie Doctrine

Schakel tussen defensiebeleid en militaire inzet

dr. M. de Haas – luitenant-kolonel van de Koninklijke Luchtmacht*

Nieuwe fase in doctrinevorming

Medio jaren negentig ontstond bij de Koninklijke Landmacht (KL) en de Koninklijke Luchtmacht (KLu) het besef van de noodzaak van nieuwe doctrines voor het post-Koude Oorlog tijdperk. Die bewustwording is terug te vinden bij diverse artikelen in de *Militaire Spectator*.¹

In 1996 lanceerden de KL en de KLu de eerste versie van hun krijgsmachtdeeldoctrines. Toen al werd geconstateerd dat met het ontwikkelen van krijgsmachtdeeldoctrines niet kon worden volstaan:

Toch moeten we het niet alleen van de single service doctrines hebben.

* De auteur was penvoerder en voorzitter van de werkgroep voor het opstellen van de Nederlandse Defensie Doctrine bij de afdeling Toekomstverkenningen van de Defensiestaf en is sinds mei 2005 als krijgskundig onderzoeker verbonden aan het Nederlands Instituut voor Internationale Betrekkingen 'Clingendael'.

1 Bijvoorbeeld 'Airpower and the future of the military', MS 164 (1995) (9) 408-410; 'Doctrine on the move', MS 164 (1995) (9) 411-420; 'De toekomstige operationele inzet van air power', MS 165 (1996) (3) 114-119; en 'Doctrinevorming: de eerste mijlpaal', MS 165 (1996) (10) 429-435.

2 'Doctrinevorming in de krijgsmacht', editoriaal *Militaire Spectator*, MS 164 (1995) (4) 151.

*Optreden in toekomstige conflicten zal plaatsvinden in ad hoc coalities. Daarbij zal sprake zijn van joint en combined optreden. (...) Het feit dat we meestal gezamenlijk zullen optreden vraagt om een joint doctrine. Een dergelijke doctrine zal het wederzijdse begrip vergroten en inzicht geven in datgene wat we de beste manier van gezamenlijk optreden vinden.*²

Nu – tien jaar later – wordt die 'joint' doctrine, de Nederlandse Defensie Doctrine (NDD), geïntroduceerd. Met het uitbrengen van de NDD betreedt de Nederlandse krijgsmacht een nieuwe fase van doctrineontwikkeling.

De NDD wordt op brede schaal verspreid onder het personeel van Defensie.

Zo ontvangen alle vlag-, opper- en hoofdofficieren van de krijgsmacht en daaraan gelijkgesteld burgerpersoneel van Defensie een exemplaar. Voorts wordt een handelseditie van de NDD uitgebracht, die ook in een Engelstalige versie verschijnt.

Dit artikel besteedt aandacht aan aspecten als doctrinevorming van de Nederlandse krijgsmacht, noodzaak, doel, belang en structuur van de NDD, opvallende kernpunten en noviteiten in de NDD en de 'way ahead' voor Nederlandse doctrineontwikkeling. Echter, vóór alles moet duidelijk zijn wat wij verstaan onder 'doctrine'.



Cover NDD

Doctrine

Militaire doctrine

Een militaire doctrine vormt een leidraad voor de planning, voorbereiding, uitvoering en afronding van militaire operaties in tijd van vrede, van een gewapend conflict en van oorlog. De NAVO definieert militaire doctrines als fundamentele uitgangspunten waarmee strijdkrachten richting geven aan doelgerichte acties. Doctrine is de formele uitdrukking van het militaire denken, geldig voor een bepaalde tijd. Doctrine komt voor een groot deel voort uit ervaringen

opgedaan tijdens militaire operaties in het verleden.

Daarnaast heeft doctrine een op de toekomst gericht element. Doctrine kan tekortkomingen aangeven en de behoeftstellingen van een krijgsmacht voor organisatie, personeel en uitrusting voor toekomstig optreden beïnvloeden.

Soorten doctrine

Op hoofdlijnen kunnen we militaire doctrines onderscheiden op drie niveaus: krijgsmachtdeeldoctrines, krijgsmacht- of defensiedoctrines, en bondgenootschappelijke doctrines. Uitgaande van een krijgsmacht met land-, lucht- en zeestrijdkrachten, kan elk van deze krijgsmachtdelen het specifiek eigen militaire denken vastleggen in een doctrinedocument.

Binnen een krijgsmachtdeel kunnen ook nog functionele doctrines worden opgesteld, bijvoorbeeld over commandovoering of over inlichtingen. Boven het niveau van de krijgsmachtdelen staat het niveau van de krijgsmacht. In de krijgsmacht- of defensiedoctrine wordt beschreven hoe de verschillende krijgsmachtdelen gezamenlijk, 'joint', kunnen optreden.

Het hoogste niveau is het multinationale niveau. Op dit niveau is een aantal landen betrokken bij de gezamenlijke inzet van hun strijdkrachten. We spreken dan ook wel over een *combined* doctrine of alliantiedoctrine. Deze doctrine omschrijft grondslagen, structuren en fundamentele procedures van geallieerde strijdkrachten.

Defensiedoctrine

Een defensiedoctrine is een strategische doctrinepublicatie die de leidraad vormt voor het militaire denken over gezamenlijke operaties van zee-, land- en luchtmacht, maar ook voor zelfstandige operaties van een krijgsmachtdeel. Zij beschrijft de beste wijze van geïntegreerde inzet van de krijgsmachtdelen.

Een defensiedoctrine voorziet in fundamentele uitgangspunten die sturing

geven aan de inzet van strijdkrachten opdat de door de politieke leiding geformuleerde doelstellingen worden bereikt.

Doctrinevorming van de Nederlandse krijgsmacht

Krijgsmachtdeeldoctrines

De KL heeft vanaf 1996 Landmacht-doctrinepublicaties (LPDS) uitgebracht. De KL baseerde zich bij de ontwikkeling van de LPD-serie op de nieuwste NAVO-doctrines en op die van de belangrijkste bondgenoten (de Verenigde Staten [vs], het Verenigd

Koninkrijk [vk] en Duitsland), maar koos tegelijkertijd voor een eigen krijgsmachtdeeltaling daarvan in de Nederlandse taal.

De KLU publiceerde ook in 1996 de eerste versie van haar Airpower Doctrine. De KLU baseerde zich daarbij vooral op de NAVO-visie over de rol van het luchtwapen en de andere elementen van luchtmacht, maar ook op de opvattingen van de belangrijkste bondgenoten (in het bijzonder de vs, het vk, Duitsland en België).

In de jaren negentig van de vorige eeuw heeft de Koninklijke Marine



Nederlandse F-16's boven de Waddeneilanden (Foto NIMH)



Kustwacht van de Nederlandse Antillen en Aruba (Foto CAVDKM)

(KM) zich hoofdzakelijk geconcentreerd op het in NAVO-verband ontwikkelen van maritieme doctrines, tactieken en procedures. Binnenkort beschikt ook de KM over een eigen krijgsmachtdeeldoctrine, de Nederlandse Maritieme Doctrine. De KM baseert zich daarbij vooral op de NAVO-visie inzake maritieme operaties, maar ook op de opvattingen van de belangrijkste bondgenoten (in het bijzonder de VS, het VK en België).

De Koninklijke Marechaussee (KMar) kent geen krijgsmachtdeeldoctrine. Naast de uitvoering van haar politietaken sluit de KMar voor het optreden tijdens oefeningen, in het buitenland en bij uitzendingen, aan bij doctrines van de krijgsmachtdelen waarmee zij optreedt. Geleidelijkaan zijn de krijgsmachtdelen ook op doctrinair gebied steeds meer gezamenlijk gaan optreden. Zo zijn vertegenwoordigers van de verschillende krijgsmacht-

delen als adviseur betrokken bij de totstandkoming van doctrines van een ander krijgsmachtdeel. Zodoende lag een ontwikkeling van een krijgsmachtbrede doctrine, die als kapstok zou dienen voor de krijgsmachtdeeldoctrines, voor de hand.

De Nederlandse Defensie Doctrine

De gangbare procedure is dat krijgsmachtdeeldoctrines worden afgeleid van de nationale defensiedoctrine. In de Nederlandse situatie was dit tot nog toe anders. Vanwege deze doctrineontwikkeling is de inhoud van de NDD voor een belangrijk deel ontleend aan de bestaande krijgsmachtdeeldoctrines van KL en KLU, aangevuld met een strategische onderbouwing uit beleidsdocumenten van het ministerie van Defensie, zoals de Defensienota 2000 en de daarop voortbouwende Prinsjesdagbrief 2003.

Het onderscheid tussen de beleidsdocumenten en de doctrines ligt in het

bijzonder hierin dat de beleidsdocumenten de ambities en de capaciteiten van de krijgsmacht bepalen en de doctrines richting geven aan de uitvoering van militaire operaties. Waar de beleidsdocumenten een brug slaan naar de inrichting van de krijgsmacht (het 'waarmee'), beschrijft de NDD de wijze waarop militair optreden wordt uitgevoerd (het 'hoe').

Op operationeel niveau hebben de krijgsmachtdelen zich het afgelopen decennium vooral beziggehouden met de ontwikkeling van een eigen land-, lucht- of maritieme doctrine. De NDD beschrijft de Nederlandse doctrine op het militair-strategische niveau. Het doel van de NDD is duidelijk te maken wat de bijdrage van dit niveau is aan het product van de krijgsmacht, te weten het effectief uitvoeren van militaire operaties.

De NDD is dus een publicatie die complementair is aan een aantal belangrij-

ke beleidsdocumenten en die richting geeft aan de onderliggende krijgsmachtdeeldoctrines.

Noodzaak, doel en belang van de NDD

De afgelopen jaren is de behoefte gegroeid aan een geïntegreerde defensiedoctrine. Zo stelde de Adviescommissie Opperbevelhebberschap in haar eindrapport van april 2002 dat meer dan ooit sprake is van 'joint' optreden en dat hechte, onderlinge samenwerking in dit soort operaties zo belangrijk is dat gezamenlijke doctrines nodig zijn.³

Met de totstandkoming van de NDD is invulling gegeven aan die behoefte aan een leidraad voor gezamenlijk militair optreden van de krijgsmacht-delen. Verder vult de NDD de leemte tussen de krijgsmachtdeeldoctrines en het defensiebeleid. De NDD dient als 'doctrinebasis' vanwaaruit krijgsmachtdeeldoctrines worden afgeleid en ontwikkeld.

De NDD zal een belangrijk fundament zijn voor de opleiding voor en planning en uitvoering van gezamenlijke militaire operaties van de Nederlandse krijgsmacht in nationaal en internationaal verband.

Structuur

De ordening van de NDD is grotendeels ontleend aan de *British Defence Doctrine*.⁴ De Britse krijgsmacht kan bogen op ruime ervaring in militaire operaties en op doorwrochte doctrinepublicaties. Het is om die reden dat de structuur van dit document grotendeels is overgenomen.

Vervolgens is deze ordening vergeleken met Amerikaanse en Russische

³ Advies van de Adviescommissie Opperbevelhebberschap, 'Van wankel evenwicht naar versterkte Defensieorganisatie' (Den Haag, 19 april 2002), p. 25.

⁴ *British Defence Doctrine*, JWP 0-01 (Shri-venham, 2001), <http://www.mod.uk/jdccc/publications.htm>.



Patrouille SFOR (Foto NIMH)

defensiedoctrines en de militair-strategische doctrine van de NAVO. Op basis van die vergelijking is de structuur van de NDD aangevuld met passages over soorten conflicten, de internationale veiligheidssituatie, Nederlands buitenlands- en veiligheidsbeleid, besluitvormingsproces en bevelvoering, en de taken van de krijgsmacht en hun operationele uitvoering.

Aan de opbouw van de NDD liggen de volgende uitgangspunten ten grond-

slag. Er is gekozen voor een benadering van theoretisch naar praktisch, van internationaal naar nationaal en van algemeen veiligheidsbeleid naar militair optreden. Allereerst geeft de NDD een verduidelijking van begrippen die doorgaans worden gehanteerd in doctrinedocumenten.

Daartoe vangt de NDD aan met een theoretisch hoofdstuk ontleend aan de wetenschapsdomeinen internationale betrekkingen en strategie, dat aandacht besteedt aan doctrine, strategie

en conflicten. Deze theorie wordt vervolgens toegepast op de huidige nationale en internationale omstandigheden.

Het hoofdstuk over de politiek-strategische omgeving schetst onder meer de internationale veiligheidssituatie, het daaruit voortvloeiende Nederlandse buitenlands- en veiligheidsbeleid

en de daarvan afgeleide taken van de krijgsmacht. Daarna wordt dieper ingegaan op het militaire optreden, met elementen als het geweldsspectrum, gebruik van geweld, militair vermogen en de grondbeginselen van militair optreden.

Deze algemene aspecten van militair optreden vinden vervolgens hun toe-

passing in de operationele uitvoering van de taken van de krijgsmacht, waarbij een onderscheid wordt gemaakt in nationale en internationale inzet.

Effectief militair optreden is ondenkbaar zonder een eenduidige en efficiënte aansturing. Het laatste hoofdstuk, over commandovoering, schenkt



Nationale taak: mariniers op de Nederlandse Antillen (Foto CAVDKM)

dan ook zowel aandacht aan besluitvorming en bevelvoering, in de zin van structuren en processen, als aan het leidinggeven door de commandant.

Kernpunten en noviteiten van de NDD

Complex karakter van operaties

Er bestaat nationaal en internationaal overeenstemming dat de ervaring met internationale operaties in de jaren negentig van de vorige eeuw en het begin van de 21-ste eeuw heeft geleerd dat operaties niet meer strikt categoriaal te onderscheiden zijn.⁵ Vrijwel alle operaties zullen elementen in zich dragen van meer dan één verschijningsvorm van afzonderlijke operaties.

Zo kan een eenheid tijdens gevechtsacties humanitaire hulpverlening coördineren met internationale organisaties en NGO's, of kunnen dwangacties plaatsvinden tijdens een vredeshandhavende operatie, terwijl tegelijkertijd elders in het operatiegebied wederopbouwactiviteiten worden uitgevoerd en men samenwerkt en overlegt met civiele autoriteiten. Al deze elementen kunnen zich afspeelen binnen de ruimte en tijd van dezelfde operatie.

Verder is in het geweldsspectrum geen scherpe afscheiding meer te maken tussen gevechtsoperaties en crisisbeheersingsoperaties. Zodoende is ook het onderscheid tussen optreden in het kader van artikel 5 van het NAVO-verdrag (algemene verdediging) en dat in NASCRO ('Non-Article 5 Crisis Response Operations', crisisbeheersingsoperaties) vervaagd, om-

⁵ *NATO Land Operations*, AJP-3.2, *early draft* (Brussel, september 2004); O.P. van Wiggen, C.A.M. van Eijl, en P. Nieuwenhuis, 'Het transformatieproces van de KL in perspectief', *MS 173* (2004) (10), 484; M. Jackson, 'The UK Medium Weight Capability: A Response to the Changing Strategic Context', *RUSI Defence Systems*, autumn 2004, p. 42.

⁶ *Defensienota 2000*, ministerie van Defensie (Den Haag, 29 november 1999), p. 53.

Bijzondere Bijstandseenheid (BBE) van de Kmar

(Foto NIMH)

dat in beide typen van operaties dezelfde operationele aspecten aanwezig kunnen zijn.

Verwevenheid hoofdtaken Defensie

De Defensienota 2000 formuleert de hoofdtaken van de krijgsmacht als volgt:⁶

1. Bescherming van de integriteit van het eigen en het bondgenootschappelijke grondgebied, inclusief de Nederlandse Antillen en Aruba;
2. Bevordering van de internationale rechtsorde en stabiliteit;
3. Ondersteuning van civiele autoriteiten bij rechtshandhaving, rampenbestrijding en humanitaire hulp, zowel nationaal als internationaal.

Het onderscheid tussen de hoofdtaken van de krijgsmacht is, mede als gevolg van de toenemende verwevenheid van interne en externe veiligheid, de afgelopen jaren verder vervaagd.

De Defensienota 2000 stelde al vast dat de middelen die nodig zijn voor de eerste en de tweede hoofdtak vrijwel dezelfde zijn, aangezien de verdediging van het bondgenootschappelijke grondgebied in de praktijk neerkomt op regionale crisisbeheersing aan de grenzen van het bondgenootschap. Door de terroristische dreiging is het belang van de derde hoofdtak verder toegenomen en is het verband met de twee andere hoofdtaken sterker geworden.

Nationale veiligheid

Defensie draagt vanuit al haar hoofdtaken (bescherming grondgebied, internationale crisisbeheersing, ondersteuning civiele autoriteiten) bij aan



de nationale veiligheid. De samenleving verwacht dat de krijgsmacht er ook in Nederland staat wanneer dat nodig is. Het gaat daarbij niet langer alleen om de vangnetfunctie van Defensie in geval van dreigende tekorten aan civiele capaciteiten, maar om een structurele rol als veiligheidspartner.



Dat de nieuwe rol van Defensie in Nederland meer behelst dan die van een vangnet, blijkt wel uit de eigen, doorgaans wettelijk verankerde, taken die Defensie vervult op het gebied van de nationale veiligheid.⁷ Dit betreft zowel structurele taken die Defensie permanent uitvoert, als de incidentele inzet

van hoogwaardige niche-capaciteiten. De taakuitoefening van de KMar en de Kustwacht voor de Nederlandse Antillen en Aruba zijn voorbeelden van nationale taken die Defensie structureel uitvoert. Deze geschieden onder civiel gezag en onder eigen operationele leiding.

Niche-capaciteiten zijn specialistische capaciteiten, zoals de explosievenopruimingsdienst en de bijzondere bijstandseenheden, die op incidentele basis de civiele autoriteiten kunnen ondersteunen bij de bestrijding van specifieke dan wel meer gewelddadige dreigingen (bijvoorbeeld bommeldingen of terrorisme).

Expeditionair optreden

Expeditionair optreden is het uitvoeren van een militaire operatie op relatief grote afstand van de thuisbasis door een logistiek zelfstandige en geïntegreerde strijdmacht die – door haar militair vermogen in een opgedragen operatiegebied te projecteren – een afgebakend doel bereikt. Voor expeditionair optreden moet de krijgsmacht kwalitatief hoogwaardige eenheden hebben die binnen een internationaal samenwerkingsverband een grote mate van zelfstandigheid kennen.

Meer en meer wordt gezamenlijk geopereerd in scenario's die als expeditionair zijn aan te duiden. In dit kader doet het begrip 'initial entry forces' van zich spreken. De eerste militaire eenheden die ter plekke worden ingezet, zullen over voldoende robuustheid moeten beschikken, maar moeten ook snel kunnen worden verplaatst. Een maximale strategische mobiliteit mag er echter niet toe leiden dat, eenmaal aangekomen in het operatiegebied, de eenheid over vrijwel geen enkele tactische mobiliteit of bescherming meer beschikt.

Er zal dus moeten worden gezocht naar een combinatie van strategische mobiliteit enerzijds en robuustheid en tactische mobiliteit anderzijds. Toename van inzet buiten het NAVO-verdragsgebied, zoals de huidige operatie in Afghanistan, vergroot het belang van bereik, strategische mobiliteit en adequate, flexibele logistieke ondersteuning.

⁷ Brief van de ministers van Defensie en van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties aan de Tweede Kamer (Den Haag, 22 april 2005), TK 2004/05, 29 800 X, nr. 84.



Hulpverlening aan Kosovaarse vluchtelingen door de KLu tijdens operatie 'Allied Harbour', Albanië 1999
(Foto NIMH)

Optreden in het gehele geweldsspectrum

Het scala aan crisisbeheersingsoperaties waaraan de Nederlandse krijgsmacht conform het door de regering geformuleerde ambitieniveau moet kunnen deelnemen, betekent ook dat deelgenomen kan worden aan operaties waarbij het gebruik van geweld aan de orde is. Bij de uitvoering van crisisbeheersingsoperaties kunnen Nederlandse strijdkrachten worden geconfronteerd met een groot aantal actoren, risico's en situaties, variërend van humanitaire noodsituaties tot gevechtsacties.

Nederlandse eenheden worden niet slechts (als derde partij) geconfronteerd met gevechtsacties, maar zij zullen in het kader van een vredesafdwingende operatie er ook zelf aan

moeten kunnen deelnemen, mogelijk moeten zij ze zelfs initiëren. Dit stelt hoge eisen aan het personeel en het materieel van de betrokken militaire eenheden en kan betekenen dat ook zware middelen, zoals tanks, gevechtsvliegtuigen en scheepsgeschut, moeten worden ingezet.

Integrale aansturing door de cds

De centrale uitvoering van de planning namens de Commandant der Strijdkrachten (CDS, voorheen Chef Defensiestaf) en de nationale eenhoofdige en integrale aansturing van militaire operaties door de CDS vinden plaats in het kader van operaties van algemene verdediging; crisisbeheersingsoperaties; humanitaire operaties; en nationale inzet voor militaire bijstand en steunverlening.

Na overleg met nationale en internationale autoriteiten stelt de Nederlandse regering vervolgens de militair-strategische doelstelling(en) en randvoorwaarden voor inzet van haar contingent vast. De nationale militair-strategische autoriteit, de CDS, is belast met het aanwenden van militaire machtsmiddelen in een bepaald operatiegebied. Daarbij is hij verantwoordelijk voor de aansturing van de operationele eenheden van KM, KL en KLu.

Toekomstige Nederlandse doctrinevorming

Nationale en internationale ontwikkelingen

In 2005 zal een aantal reorganisaties binnen Defensie zijn beslag krijgen

die consequenties hebben voor de ontwikkeling van doctrine. In de nieuwe structuur van de Defensiestaf is ('joint') doctrinevorming formeel op dit niveau belegd en wel bij het ressort Operationeel Beleid.

De NDD is de eerste doctrinepublicatie van de CDS. De staven van de krijgsmachtdeelbevelhebbers zijn opgeheven en de operationele commando's opgericht. Dit heeft ook gevolgen voor de belegging van doctrineontwikkeling.

Binnen de NAVO zijn ook belangrijke ontwikkelingen gaande op doctrinegebied. Momenteel worden herziene versies van de *Allied Joint Publications* (AJPS), *Allied Joint Doctrine* en *Joint Operations* voorbereid en zal de *AJP Joint Planning* voor het eerst verschijnen. Aangezien Nederland de doctrines van het bondgenootschap als toonaangevend beschouwt is dit ook van invloed op de nationale doctrinevorming.

'Joint' en 'combined' doctrinevorming

Met behoud van de krijgsmachtdeeldoctrines die krijgsmachtdeelgebonden aspecten behandelen, wordt het ontwikkelen van gezamenlijke ('joint') doctrines – onder regie van de Defensiestaf – als eerste uitgangspunt gehanteerd. Daarbij kan worden voortgebouwd op bestaande kennis, expertise en doctrinepublicaties. Zo heeft de KL leidraden gepubliceerd, bijvoorbeeld op de gebieden van commandovoering, luchtverdediging, en – samen met de KLU – 'air manoeuvre', die uitgewerkt kunnen worden tot krijgsmachtbrede doctrinepublicaties.

In een volgende fase kan de vigerende krijgsmachtdeeriorientatie worden vervangen door een 'component' benadering van doctrines. Hierbij worden alle land-, lucht- en zee-elementen van de krijgsmacht in zijn geheel beschouwd. Gezien het feit dat het pak-

ket aan doctrinepublicaties dat de NAVO produceert steeds gedetailleerder wordt, moet 'combined' (multinationaal) het tweede uitgangspunt zijn van de Nederlandse doctrineontwikkeling. Waar mogelijk moeten delen uit NAVO-doctrines worden overgenomen in nationale doctrines.

Voorts kunnen nationale doctrines, die door overeenkomstige NAVO-doctrines in voldoende mate worden behandeld, komen te vervallen. De afstemming van de inhoud van nationale doctrinepublicaties op die van de NAVO moet zorgvuldig worden gewaarborgd.

Afsluiting

De militaire doctrine van de KL (LPD-I) was een decennium geleden een mijlpaal in het militaire denken. De NDD bouwt voort op die weg en mag ook een mijlpaal worden genoemd. Voor



'NATO Response Force' (NRF). Commando-overdrachtceremonie, juni 2004 (Foto NATO)



'11 Air Manoeuvre Brigade', Polen, oktober 2003. Een Apache-helikopter beveiligd de omgeving van de oefenende luchtmobiele militairen (Foto NIMH)

de NDD geldt net als voor de krijgsmachtde doctrines van KL en KLU van destijds dat ze niet een volstrekt nieuwe lijn in het militaire denken vertegenwoordigt. Gezien het feit dat doctrine voor een groot deel een weergave is van opgedane ervaring hoeft dit ook niet.

De kracht en noviteit van de NDD ligt in de actualisering van bestaande (krijgsmachtdeel)doctrines die zijn gekoppeld aan vigerende beleidsdocumenten van Defensie. Voorts zijn de nieuwste doctrinaire ontwikkelin-

gen nationaal (bijvoorbeeld de leidende rol van de CDS en interdepartementale samenwerking inzake nationale veiligheid) en internationaal (bijvoorbeeld het complexe karakter van internationale operaties) geïncorporeerd in de NDD. De NDD biedt zo gezamenlijke uitgangspunten voor militair optreden, die door alle krijgsmachtdelen worden onderschreven.

Doctrine – en dus ook de NDD – komt tot stand door het uitwisselen van ervaringen, inzichten en gedachten. De vele intensieve discussies in het schrijverscollectief van de NDD hebben uiteindelijk geleid tot dit product, waarvan de opstellers durven te beweren dat dit document het gezamenlijke militaire denken van de krijgsmacht weergeeft.⁸

Dat wil niet zeggen dat daarmee de discussie gesloten is. Vijf jaar geleden werd er in de *Militaire Spectator* hevig gediscussieerd over het al dan niet vernieuwende karakter van de

LPD.⁹ Zonder de scribenten van die discussie direct uit te nodigen om deze gedachtewisseling nu voort te zetten over de NDD, moet dit debat toch zeker worden aangemoedigd omdat doctrine een dynamisch begrip is. De militair-wetenschappelijke vakbladen vormen een uitstekend platform voor dit debat.

Ik sluit mijn artikel af met een citaat uit het editoriaal van de *Militaire Spectator* waar ik mee begon:

Op het gebied van doctrinevorming is nog veel te doen. Niet alleen moeten de krijgsmachtde doctrines verder worden ontwikkeld. Veel belangrijker is de hierop volgende stap: die van het bestuderen en toepassen van de doctrine. Pas dan is van echt professionalisme sprake.¹⁰

Deze woorden hebben tien jaar na dato nog niets aan kracht verloren!

⁸ De werkgroep die de NDD heeft opgesteld heeft bestond uit KLTZ R.P. Bauer (KM), Lkol drs. A.E. de Rooij (KL), Lt-kol J.M. à Campo (KLU) en Lt-kol dr. M. de Haas (Defensiestaf). De KMar is ook betrokken geweest bij de totstandkoming van de NDD.

⁹ J.W.M. Schulten en A. de Munnik in MS 169 (2000) (9) resp. 464-468 en 469-470.

¹⁰ 'Doctrinenvorming in de krijgsmacht', editoriaal *Militaire Spectator*, MS 164 (1995) (4) 151.

Editoriaal MS 9

Met interesse heb ik in het septembernummer van uw blad het editoriaal gelezen over de Hogere Defensie Vorming.¹ Ik ben zelf betrokken geweest bij de totstandkoming van het curriculum en onderwijsprogramma van deze opleiding; in de eerste HDV was ik een van de mentoren en op dit moment ben ik Hoofd HDV (cursusleider). Ik wil in deze bijdrage op een aantal aspecten inhoudelijk ingaan, te weten de doelgroep, het 'joint' karakter en het brevet.

Doelgroep

Het artikel stelt dat sprake is van een MD-opleiding en dat deze een kweekvijver is voor de 'high potentials' van de toekomst. Ten eerste is niet sprake van een MD-opleiding. Deze opleiding is een loopbaanopleiding en kan later leiden tot het aanmerken van een persoon tot 'MD-er'.

Ten tweede suggereert u met deze passage impliciet dat het doorlopen van deze opleiding noodzakelijk is voor de loopbaan van de deelnemers. U gaat hiermee voorbij aan het feit dat bijvoorbeeld academi-ci/specialisten binnen Defensie eveneens in het MD-programma terecht kunnen komen en als 'high-potential' bij internationale staven of de bestuursstaf carrière kunnen maken.

Het artikel benoemt de doelgroep *jonge officieren van de luchtmacht, landmacht en marine*. U slaat hierbij twee categorieën over. De HDV staat namelijk ook open voor burgerpersoneel (schaal 12 en hoger) en officieren van de Koninklijke Marechaussee.

Ook de integratie van deze doelgroepen is belangrijk voor een goed wederzijds begrip binnen bijvoorbeeld een bestuursstaf. Overigens is vermeldenswaardig dat aan

HDV 02 twee vrouwelijke militairen deelnemen. Een daarvan is een majoor van de Koninklijke Marechaussee. Dus de doelgroep is iets breder en beslaat de hele krijgsmacht (inclusief burgerpersoneel).

'Joint' karakter

De opleiding heeft, zoals ook in het artikel genoemd, een 'joint' karakter. Vanaf de eerste dag is sprake van een volledig geïntegreerd programma. Dit werkt positief op de deelnemers en versterkt het saamhorigheidsgevoel, niet alleen op het persoonlijke vlak, maar ook voor wat betreft de samenwerking tussen de krijgsmachtdelen onderling na de opleiding.

De opmerking in de derde alinea '...moet het afgelopen zijn met de gelijkgestemdheid...' trekt mijn aandacht. U suggereert dat na de opleiding, in de praktijk, het gedachtegoed van 'jointness' nog ver te zoeken is en men weer terugvalt in de oude 'stammenstrijd'.

Ik ben van mening dat Defensie een aantal jaren geleden een weg ingeslagen is met de integratiededachte, die tijd kost en dat het nog wel enige jaren zal duren voordat al die culturen volgens het ideaalmodel samenwerken.

Naarmate de 'pool' van HDV'ers binnen de staven groeit zal die samenwerking vloeiender verlopen en zal het wederzijds begrip toenemen. Belangrijk daarbij is dat die HDV'er dusdanig kritisch is op zichzelf en zijn omgeving dat hij een ambassadeur is van de 'joint' filosofie van zijn opleiding en dit ook overdraagt op zijn haar collega's. Opgemerkt zij, dat het plaatsen van de HDV'er bij integrale staven slechts een van de vele 'middelen' is om tot een betere samenwerking te komen.

Brevet

Tenslotte wil ik nog in het kort ingaan op het 'HDV-brevet'. Met het oog op het 'joint' karakter van de opleiding zou het toch heel vreemd zijn dat ieder krijgsmachtdeel zijn eigen wijze heeft van weergeven dat iemand deze opleiding met goed gevolg heeft afgerond. Dit is de aanleiding geweest voor een brief van de studenten HDV 01 aan de CDS, die de argumenten om tot een gezamenlijk brevet en uitmonstering te komen, steunde.

Op dit moment is het proces in gang gezet om tot een 'HDV-brevet' te komen en worden een aantal ontwerpen beschouwd die tot een embleem moeten leiden. Besloten is dat de 'oude spelden' niet mogen worden gedragen door HDV'ers, immers: dit zijn brevetten van andersoortige opleidingen. Op het moment dat het HDV-brevet formeel is bekrachtigd en de keuze van het embleem is bepaald, zal het met terugwerkende kracht worden toegekend aan de studenten van HDV 01.

Natuurlijk is het binnen de krijgsmacht heel gebruikelijk goede prestaties en/of bijzondere verrichtingen tot uiting te brengen in 'emblemen' op het uniform. Ik wil benadrukken dat dit niet mensen boven anderen stelt of ze 'beter maakt' dan anderen. Ik hoop dat wij met deze HDV-opleiding bij de studenten tewege hebben gebracht dat de buitenkant slechts een deel van jezelf is en dat het veel belangrijker is hoe je van binnen bent, en je kennis en vaardigheden/competenties gebruikt om van meerwaarde te zijn voor de organisatie en voor je collega's, die met je werken aan een integraal/'joint' product.

drs. J.P.S.M. DE ROOIJ – KLTZA

ANTWOORD op meningen van anderen

Wij danken onze collega voor zijn ingezonden bericht. Deels geeft u een nadere verduidelijking. Voor de goede orde: het editoriaal ging niet over de doelgroepen, het richtte zich op de eerste groep deelnemers. Ten slotte: u en wij zijn – als het gaat om het embleem – dezelfde mening toegedaan.

De hoofdredacteur

¹ 'Samenwerken en symbolen', *Militaire Spectator* (jrg. 174), 2005, (9).

Zulke moslims,

L. Polman

Moslims die vóór westerse interventies zijn; de bloedbaden in Irak beziend zou je het niet geloven, maar ze bestáán. De Canadese journaliste Irshad Manji, een moslima, weet dat moslims die westers imperialisme verwensen niet automatisch ook 'cultureel imperialisme' bedoelen. In de moslimwijk van Jeruzalem zag ze iets surrealistisch. 'Uithangborden in horror-zwart en -oranje die het 'Holy Rock Café' aanprezen. Het logo liet geen twijfel bestaan: het haveloze eettentje wilde op de Amerikaanse Hardrock-café's lijken.'

Thomas Friedman, columnist van de *New York Times*, had een vergelijkbare ervaring in Qatar. Hij wandelde door een authentiek Qataars buurtje, sloeg een hoek om en opeens doemde het voor hem op, 'als een enorme smet aan de horizon: Taco Bell'. En wat hem nog meer van zijn stuk bracht: 'Het zat vol!'

'Luister naar een islamitische intellectueel, mullah of politicus, en je hoort een litanie van klachten over het Westen. Vraag hem waar hij zijn kinderen wil laten studeren en hij ratelt de namen van Amerika's beste universiteiten op. Weg met Amerika – maar niet voordat mijn kind afgestudeerd is,' gnuift Irshad.

Arabieren gaan liever op vakantie in westerse, dan in islamitische landen. De televisiezender Al Jazeera zendt Amerikaanse reclames uit en het 'Middle East Broadcasting Centre' heeft met *Who Wants to Be a Millionaire* alle kijkcijfers gebroken. Op markten van Damascus tot in Beirut shoppen in zwart gehulde vrouwen naar spannende Amerikaanse lingerie. Populair is een elektrische onderbroek met een knipperende Bugs Bunny die *Kiss Me* kan zeggen. Een andere slip klingelt: *We Wish You a Merry Christmas*. 'Het pad naar de Grot van Hirah, waar de profeet Mo-

ammed God's woorden in zich opnam, is bezaaid met Pepsi-blikjes,' zag Irshad. Ze schreef een prachtig boek over het islamitische snakken naar meer van het goede uit het Westen, 'Het Islamdilemma'. Chagrijnige mullahs proberen de bewondering van moslims voor de westerse cultuur af te doen als 'joods complot'. Onlangs hekelden mullahs overal in het Midden-Oosten *Pokémon* als een Japans woord dat 'Ik ben joods' betekent. De malotige *Pokémon*-monstertjes kregen een fatwa om hun oren.

Tussen alles wat het Westen in moslimmaatschappijen op de markt brengt, zit níét het grootste goed, vrijheid van mening en besluit. Leven naar de letter van de Heilige Schrift is het enige 'recht' dat moslims door veel religieuze leiders wordt toegestaan. In maart 2002 betekende dat 'recht' dat jonge vrouwen in Saudi-Arabië niet konden vluchten toen brand in hun school uitbrak, omdat ze hun enkel-lange *abaya's* niet aanhadden. Vijftien meisjes kwamen om in de vlammen en tientallen raakten gewond, omdat de religieuze politie ze teruggedreef in het brandende gebouw om zich om te kleden. 'Het is niet de islam, maar het ethische kompas van de leiders dat niet deugt,' zegt Irshad.

ze bestaan!

Een meerderheid van alle vluchtelingen ter wereld komt uit islamitische landen, omdat de meeste (burger)oorlogen door moslims tegen moslims worden gevoerd. Meer moslims worden gemarteld en vermoord door andere moslims, dan door het imperialistische Westen. Kijk naar de Arabische militia in Darfur, naar de honderdduizenden Algerijnen die door moslims werden afgeslacht. Naar de Palestijnen: van 1975 tot 1990 kostte de Libanese burgeroorlog minstens 150.000 Palestijnse levens. Dat is meer dan tien keer zoveel doden als Israël in vijftig jaar strijd heeft veroorzaakt.'

Na 9/11 schraapte de Pakistaanse leider Musharraf zijn moed bij elkaar en bevestigde wat veel moslims al wisten: moslims zijn momenteel 'de armste, de meest ongeletterde, de onderontwikkelde, de ongezondste, de onwetendste, de meest achtergestelde en de zwakste leden van het gehele mensenras.'

Sommige westerse militairen krabben zich misschien op het hoofd wanneer ze dit allemaal horen, denkt Irshad. Waarom krijgen ze geen lof voor de bevrijding van Kuwait en het beschermen van Saudi-Arabië tegen de in chemicaliën gedoopte klauwen van Saddam Hussein? 'Omdat de meeste Arabieren weten dat jullie niet het volk,

maar de koninklijke families hebben gered. Washington contracteert moslimstaten om verdachten van terrorisme te martelen. In diezelfde martelkamers worden ook lokale mensenrechtenactivisten gevangen gehouden. Waarom brult het Westen niet ter verdediging van deze eenzame stemmen, die vaak lijf en leden riskeren om de democratische idealen waarop westerlingen altijd hameren ter tafel te brengen?'

Westerse militairen hebben miljoenen Afghanen blij gemaakt door de Taliban te verslaan. 'Maar sindsdien zijn alleen de krijgsheren nog vrolijk. Zeker, in de nieuwe grondwet gaat het over vrouwenrechten en onafhankelijke rechtbanken. Maar dat is papier. In werkelijkheid is het Departement tegen Onzedelijkheid en Deugdzaamheid in functie hersteld. Het ziet toe op strikte scheiding van meisjes en jongens, veegt persvrijheid van tafel, verbiedt poëzie-voordrachten en tinnert vrouwen in elkaar.'

Het feit dat zoveel moslims naar westerse invloed snakken, is tevens de verklaring waarom ze ook woedend op het Westen zijn, weet Irshad. 'Het is onbeantwoord kameraadschap.'

*(Irshad Manji,
'Het Islamdilemma',
uitgeverij Bruna 2004)*

BERICHT UIT AFRIKA

Samen sterk

commodore E.J. Oliemans*

Tenslotte is een hele eenvoudige maatregel om van elke kolonel of burger schaal 14 te eisen dat deze een (commanderende) lijnfunctie op het niveau majoor of luitenant-kolonel heeft vervuld. En eigenlijk ook nog uitzendervaring, hoewel dat voor de burgercollega wat moeilijk te realiseren is. Maar de uitzendervaring is wel essentieel omdat steeds meer belangrijke beslissingen genomen worden die hun invloed hebben op eenheden tijdens uitzendingen.

Toen ik eerder dit jaar de bovenstaande tekst schreef voor een bijdrage aan de *Militaire Spectator*, wist ik niet dat dit zo snel tot besluitvorming zou leiden. Ik had nog geen uitzendervaring en vier weken later kwam ik aan in Kabul als contingentscommandant. Een dergelijke periode biedt meer dan genoeg stof voor een nieuwe bijdrage. Zoveel zelfs dat het thema moeilijk te kiezen is. Na mijn ervaringen een beetje te hebben laten bezinken, is mijn keuze nu gevallen op het thema: 'jointness' ofwel: samen sterk.

Tijdens mijn voorbereiding van mijn verblijf in Afghanistan beseftte ik pas goed dat dit het operationele gebied wordt voor de Nederlandse Defensie voor een groot aantal jaren. Voor dat ik over ga tot bespiegelingen over het thema 'jointness', wil ik eerst met veel

* Op deze plaats vindt u afwisselend een bijdrage van commodore E.J. Oliemans en kolonel F. Matser, beide werkzaam bij het Commando Dienstcentra (CDC).

plezier een paar dingen laten weten die ik in Afghanistan heb kunnen constateren. Allereerst doet ISAF wat ze moet doen: veiligheid en stabiliteit creëren, zodat het voor de bevolking mogelijk wordt het land weer op te bouwen. Ook de Nederlandse militairen doen het meer dan goed. Iedereen weet wat de opdracht is en wat het belang is van die opdracht. En vervolgens werkt iedereen op zeer professionele wijze samen om de taak uit te voeren. De commandant van ISAF heeft het meerdere malen gehad over de 'outstanding performance of the Dutch troops'.

Het samenwerken van de Nederlandse militairen brengt mij bij het thema van deze bijdrage. In een missiegebied maak je je al snel niet meer druk over de vraag van welk krijgsmachtdeel iemand afkomstig is. Het gaat immers om het vervullen van de opdracht. Eén van de plekken waar dat goed tot uitdrukking komt is het optreden van de *Special Forces* in de provincie Kandahar. Commando's, mariniers, luchtmacht (Chinooks), landmacht (*force protection*), Koninklijke Marechaussee en ondersteunend personeel vanuit de gehele krijgsmacht (inclusief het CDC), werken als één hecht detachement samen om één missie te volbrengen.

Maar zelfs bij de detachementen die gedomineerd worden door één krijgsmachtdeel

is het samenwerken een vanzelfsprekendheid. Zowel het F-16 detachement als het *Provincial Reconstruction Team* (bij beide was respectievelijk de luchtmacht dominant) kent een fors aantal militairen van andere krijgsmachtdelen ('force protection' en algemeen ondersteunende functies). Het is voor iedereen vanzelfsprekend dat er maar één missie is en maar één commandant. Het is ook voor iedereen duidelijk dat alleen door (h)echt samen te werken aan de opdracht kan worden voldaan.

Met die ervaring deed ik als contingentscommandant zaken met Nederland. Dat kon gaan over operationele inzet, over logistieke ondersteuning, over het rouleren van mensen, over de relatie met andere NAVO-landen, tot en met optredens van Albert West. Wat dan opvalt is dat in Nederland het 'joint' optreden nog niet overal een automatisme is.

Zakendoen met een Defensie Operatie Centrum én een coördinerend krijgsmachtdeel leidt regelmatig tot verwarring. Het Defensie Operatie Centrum is voor het beleid en het coördinerend krijgsmachtdeel voor de 'daily ops'. Maar als het echt spannend wordt is het niet altijd even duidelijk met wie je zaken moet doen. Bovendien gaat het bij de 'daily ops' om een *coördinerend* krijgsmachtdeel en niet om een *commanderend* krijgsmachtdeel.

Coördineren vergt meer tijd en leidt niet altijd tot het gewenste resultaat. Met een 'Joint' operatiecentrum zou er in ieder geval een instantie zijn die het voor het zeggen heeft en waar alle (schaarse) kennis en capaciteit is verzameld. Ook voorkom je daarmee dat het verlies aan kennis ('corporate knowledge') dat optreedt als het ene coördinerende krijgsmachtdeel de stol overdraagt aan het volgende coördinerende krijgsmachtdeel

Ik hoor regelmatig mensen zeggen dat dit nog een brug te ver is. Vanuit operationeel oogpunt zou ik echter geen enkele reden weten te verzinnen waarom dat zo zou zijn. Natuurlijk moet aan een aantal voorwaarden zijn voldaan voordat de verschillende operatiecentra worden opgeheven. De specifieke kennis vanuit de krijgsmachtdelen moet gewaarborgd zijn. Maar het hoofdargument moet zijn: bundeling van krachten, eenduidige aansturing en behoud van kennis.

'Joint' operaties leiden zonder een 'joint' operatiecentrum mag geen optie meer zijn. En voor degenen die daar nog aan twijfelen: schrijf je in als vrijwilliger voor een uitzending in Afghanistan. Je steekt er wat van op!

Editoriaal – Trechters en koppelvlakken

In de eerste week van september vond een reeks historische gebeurtenissen plaats. De bevelhebbers gaven het commando terug en de Chef Defensiestaf werd Commandant der Strijdkrachten. Er is tevens een nieuw besturingsmodel. De 'trechter' en de 'koppelvlakken' zijn respectievelijk metaforen voor de nieuwe rol van de CDS en de mate waarin de nieuwe onderdelen binnen Defensie elkaar al dan niet zullen raken. Vijf nieuwe organisatie-elementen presenteren zich. Dit nummer beoogt bij te dragen aan de verdere dialoog tussen denkers en doeners.

A. de Ruiter en R. Bertholee – Bestuursvernieuwing

De auteurs gaan in op het fundament van het nieuwe besturingsmodel en de werking ervan. Ze besteden aandacht aan de lopende reorganisatie en de vier kernvragen waarop de Bestuursstaf in de komende periode het antwoord hoopt te krijgen. De leefregels in het nieuwe 'huis' moeten nog inhoud krijgen. De 'bewoners' is daarbij een belangrijke rol toegedicht.

R.J.A.M. Ramaekers en M. Brinkman – Het Commando Zeestrijdkrachten

Het Commando Zeestrijdkrachten (CZSK) richt zich op de veiligheid op en vanaf zee. De auteurs beschrijven eerst de nationale en internationale context waarbinnen de marine optreedt en de missie. Vervolgens besteden ze aandacht aan toegevoegde waarde, *sea basing* en *littoral operations*. In het laatste deel van het betoog gaat het om *joint & combined operations*, gemeenschappelijke waarden en leiderschap. Het CZSK is het hart van de nieuwe marine: één team van vloot en mariniers.

M.F.P. van den Broek – Het Commando Landstrijdkrachten

De auteur stelt eerst de kenmerken van het landoptreden aan de orde. Vervolgens gaat hij in op de missie, de rol en de organisatie van het Commando Landstrijdkrachten (CLAS), de processen die binnen dit commando spelen en het opleidings- en trainingssysteem. In het laatste deel van zijn betoog gaat het om de gewenste mix aan operationele 'bouwstenen', de factor 'mens' en het belang van de werving opdat de gewenste doelstellingen: een innovatieve, een expeditieaire en volledig parate organisatie, kunnen worden gerealiseerd.

E. de Voogt en W. Bogaard – Het Commando Luchtstrijdkrachten

Na twee jaar van voorbereiding werd het Commando Luchtstrijdkrachten (CLSK) een feit. De auteurs gaan in op deze aanloopfase en de status van het reorganisatieproces. Ze behandelen de uitgangspunten en missie, het nieuwe Commando en het aspect 'cultuur'. Aansluitend stellen ze het toekomstige functioneren van het Commando, *jointness*, expeditieair optreden en 'lessons identified' aan de orde. De reorganisatie ligt op schema. Het motto blijft onveranderd: één team, één taak.

E. Mulder – Koninklijke Marechaussee

De grote veranderingen die de andere operationele commando's moesten ervaren gingen grotendeels aan de Koninklijke Marechaussee (KMar) voorbij. De bevelhebber heet weer 'commandant'. Het dit jaar goedgekeurde 'Beleidsplan 2010' bepaalt bij de KMar de agenda van de komende jaren. De auteur belicht de belangrijkste punten van dit plan en gaat verder in op cultuur en leiderschap, en de nieuwe organisatie.

M. de Haas – De Nederlandse Defensie Doctrine

In 1996 publiceerden de Koninklijke Landmacht en de Koninklijke Luchtmacht de eerste versie van hun krijgsmachtdeel-doctrines. Reeds toen werd geconstateerd dat er behoefte bestond aan een *joint* doctrine. In oktober dit jaar werd dit ingelost met de introductie van de Nederlandse Defensie Doctrine (NDD). De auteur gaat eerst in op het begrip 'doctrine'. Daarna besteedt hij aandacht aan doctrinevorming alsmede noodzaak, doel, belang en structuur van de NDD. Hij wijst op enkele kernpunten en noviteiten. Het gaat er nu om dat de NDD wordt bestudeerd en in de praktijk wordt toegepast.

L. Polman – Zulke moslims, ze bestaan!

Ze bestaan, moslims die vóór westerse interventie zijn. Wie westers imperialisme verwenst bedoelt niet automatisch ook 'cultureel imperialisme'. Islamitische intellectuelen klagen over het westen, maar ze kennen wél de namen van Amerika's beste universiteiten. Het grootste goed dat het westen kan exporteren is vrijheid. Maar zelfs in Afghanistan loopt deze nog dagelijks gevaar. Het snakken naar westerse invloed en de woede tegen het westen komen uit dezelfde bron: onbeantwoorde kameraadschap.

E. Oliemans – Samen sterk

Tijdens mijn uitzending als contingentscommandant in Kabul werd mij duidelijk wat *jointness* betekent in de wereld van de inzet. Daar is iemands uniform of herkomst irrelevant. Het gaat er daar om samen resultaten te boeken. Er is daar inderdaad één missie en één commandant. Als ik een wens zou mogen doen? Een werkelijk *joint* operatiecentrum. Dat zou de inzet zeker ten goede komen.

Summaries

Editorial – Funnels and Junctions

In the first week of September one could witness a series of historical events. The Chief of Defense Staff transformed into the Chief of Defence (CHOD). A new 'business model' is the leading concept. The 'funnel' and the 'junctions' are used as metaphors to address the role of the CHOD, respectively the areas where new organizational elements touch on each other or not. In this issue we focus on five of the new elements. We witness the beginning of a new equilibrium. This issue intends to contribute to further dialogue.

A. de Ruiter and R. Bertholee – Management Renewal

The authors discuss the state of affairs concerning the new direction within Defense. They clarify the working of this new concept. They address the reorganization and its progress as well as four important questions that need an answer in the coming period. The inmates of the new 'house' that now stands have to contribute to the new rules.

R.J.A.M. Ramaekers and M. Brinkman – The Operational Naval Command

This new Command wants to be one team for security at and from the sea. The authors first present the broader national and international context of naval affairs. They then touch on added value, sea basing and littoral operations. In their final observations they discuss the aspects of joint and combined operations, common values and leadership. The new Command is the heart of the new Navy, where fleet and marines act as one team.

M.F.P. van den Broek – The Operational Army Command

The author first describes the characteristics of ground operations. He then shares his observations on the role and organization of the new Command, the processes within the command and the system of training and education. In the last part of his article he touches on the necessary mix of operational forces, the 'human factor' and the importance of recruitment in order to reach an organization that is indeed innovative, expeditionary and fully ready.

E. de Voogt and W. Bogaard – The Operational Airforce Command

The authors inform about the two years of preparation of this new Command and the status of the reorganization proceedings. They first present some general observations and then clarify premisses and mission, the role of culture, and the future, including 'jointness'. Their final observations are focused at the continuity of transformation and the 'lessons identified'. The motto remains the same as in the 'old days': one team, one task.

E. Mulder – Koninklijke Marechaussee

The organizational changes that shook Defense hardly touched the Koninklijke Marechaussee (KMar). Here the 'Policy Paper 2010', approved earlier this year, sets the agenda for the coming years. The author first clarifies the position of the KMar within Defense before addressing the topics of this paper. He also discusses culture and leadership, and the new organization, both being cornerstones for shaping the future.

M. de Haas – The Netherlands Defense Doctrine

In 1996 the Army and the Airforce published the first edition of their doctrines. Already then it became clear that there was a need for a real 'joint' doctrine. In October this year the new Netherlands Defense Doctrine (NDD) was introduced. The author first explains the meaning of 'doctrine'. He then clarifies need, aim, importance and structure of the NDD. He discusses some central ideas and innovative aspects and the 'way ahead'. It is now a matter of study and practical application of this new instrument.

L. Polman – Such Moslems, they exist!

There are indeed Muslims who support Western intervention. But even those opposed to this do not always oppose 'cultural imperialism'. Many of the Islamic intellectuals complain about the West, but also know America's best universities. The most precious good the West can export is freedom. But even in Afghanistan this freedom is still in danger. The yearning for Western influence and the anger derive from the same source: unanswered fellowship.

E. Oliemans – Strong Together

Acting as the commander of the Dutch contingent in Kabul certainly gives ground for some general observations on ISAF. But there was a more important lesson on 'jointness' in the world of operations. There it is indeed one team and one leader. There the colours of uniforms or background do not count. It is all about co-operation and result. Might I do one wish? A real 'joint' command-centre back home. That would make a real difference.

Nieuwe, herziene editie van geruchtmakend boek over de oorlog van mei 1940

MEI 1940 *De strijd op Nederlands grondgebied*



Op 14 juni 2005 is een nieuwe, herziene editie van het geruchtmakende boek over de Duitse aanval op Nederland in mei 1940 verschenen. De eerste druk van dit boek deed in 1990 veel stof opwaaien door een verfrissende kijk te bieden op bekende feiten. Het wees de gebruikelijke verklaringen van de snelle nederlaag van 1940 van de hand: Nederland had, bij gebrek aan een behoorlijk alternatief, vóór 1940 een goed defensiebeleid gevolgd; het was niet bij verrassing aangevallen; de bondgenoten hadden Nederland niet in de steek gelaten; SS noch luchtlandingstroepen waren te beschouwen als elite-eenheden; het bombardement op Rotterdam was niet zonder meer een terreurbombardement; het bewees evenmin dat de Duitsers in tijdnood waren geraakt; en de Duitse schendingen van het oorlogsrecht waren in de meeste gevallen niet toe te schrijven aan de invloed van het nationaal-socialisme.

Het boek werd destijds goed ontvangen. Maar het riep bij sommigen ook verzet op. Een levendig publiek debat volgde, waarin deskundigen en veteranen zich met verve mengden. In 2000 leidde het nieuws dat een herdruk op handen was zelfs tot een kort geding, dat de eisers overigens verloren.

De nieuwe editie heeft het prikkelende karakter van de eerste druk behouden. Zij maakt gebruik van de resultaten van het wetenschappelijk onderzoek sinds 1990 om de indertijd getrokken conclusies krachtiger en duidelijker uiteen te zetten. Bovendien werd de literatuuropgave geheel geactualiseerd, zodat het boek opnieuw kan dienen als het uitgangspunt bij uitstek voor ieder die zich verder in het onderwerp wil verdiepen.

Tot slot is de vormgeving van het boek vernieuwd: veel nieuw ontworpen kaarten, Duitse en Nederlandse organisatieschema's en nieuw, onbekend fotomateriaal.

Sdu-UITGEVERS • ISBN 90 12 08959 X • € 39,90