

# Ervaringen uit Bagdad

J.G.M. Hoppenreijts – luitenant-kolonel der artillerie\*

## Inleiding

De invasie van Irak in 2003 ligt nog vers in ieders geheugen. De resolutie 1546<sup>1</sup> van de VN- Veiligheidsraad was, en is nog steeds, het mandaat dat voor alle deelnemende landen aan de operatie ten grondslag ligt. Nu, twee jaar later zijn de fasen ‘invasie’ en ‘bezetting’ afgerond en is de ‘wederopbouw’ van Irak in volle gang.

In dit artikel wil ik u eerst globaal de invasie- en bezettingsfase schetsen. Daarna ga ik in op het militaire aspect van de wederopbouwfase, die momenteel in volle gang is, onder moeilijke omstandigheden.

Als laatste geef ik u een beeld van mijn ervaringen als enige Nederlander in een multinationale *joint* staf die voor 99 procent bestaat uit Amerikanen en Britten, en die gecollocerd is met de Amerikaanse ambassade in Bagdad.



## De invasie

U herinnert zich ongetwijfeld de tv-beelden waarin de Irakese minister van Informatie zonder blikken of blozen beweerde dat de Amerikanen niet tot Bagdad konden komen, laat staan dat ze er al waren. Kort daarna toont CNN de eerste tanks en *Bradleys* in Bagdad. Ze zijn eerder in Bagdad dan

\* De auteur is momenteel werkzaam bij de Defensiestaf. Van maart tot september 2005 is hij uitgezonden geweest naar het *HQ Multinational Force Iraq* (MNF-I) in de functie van *strategic planner*. MNF-I stuurt op strategisch niveau de operatie *Iraqi Freedom* aan en collocert met de Amerikaanse ambassade in Bagdad. Als hoofdkwartier wordt het paleis van Saddam Hoessein gebruikt dat gelegen is in het centrum van Bagdad in de zogenoemde Internationale Zone, ook bekend als de *Green Zone*.

<sup>1</sup> ‘UNSCR 1546 was adopted unanimously on 8 June 2004. UNSCR 1546 specifies that the UN is to assist the people of Iraq to form their institutions and in particular: to convene the National Conference; to help with elections; to promote national dialogue and consensus-building on the Constitution; and, as its presence on the ground increases, to take on traditional UN roles, e.g. in humanitarian co-ordination and protecting human rights.’



**Boven: een Amerikaanse soldaat geeft zijn collega's dekking op een begraafplaats nabij An Najaf, Irak (2004)**

(Foto U.S. Army; collectie NIMH)



**Links: soldaten van de 101st 'Airborne Division' kijken naar de uitwerking van hun aanval (2003)**

(Foto U.S. Army; collectie NIMH)

verwacht. Niet lang daarna wordt het standbeeld van Saddam door een genietank van zijn sokkel getrokken en tonen de Irakezen hun afschuw door er met hun schoenen op te slaan: de ultieme wijze waarop moslims hun minachting tonen.

Achter de voorste eenheden volgt nog een enorme hoofdmacht die zich ver-

der opsplijt. Er volgt een operationele pauze van enige dagen waarin de situatie geanalyseerd wordt; contacten gelegd worden en waarin aangenomen wordt dat orde en rust door de politie en het leger gehandhaafd worden. Echter, hoge politiefunctionarissen worden al snel aan de kant gezet door 'nieuwe Sjiitische machthebbers', met als gevolg dat er geen leiding meer is die het politieapparaat aanstuurt.

Het gehele apparaat komt langzaam tot stilstand en dit geldt zeker voor het handhaven van de wet, de orde en rust. Veel politiefunctionarissen verlaten uiteindelijk uit angst, onvrede of onwil hun post en weigeren om hun taken verder uit te voeren. Lokaal en

provinciaal blijven delen van het politieapparaat nog wel in stand, maar zonder centrale aansturing vanuit Bagdad. De bewapende Sjiitische milities in het zuiden en de Koerdische milities in het noorden springen in het machtsvacuüm, buiten dit uit, maar beschermen ook hun eigen stammen en gebieden.

De Republikeinse Garde wordt ontslagen wegens de nauwe banden met de dictator en de verwachting dat ze loyaal zal blijven aan Saddam Hoessein (en aanverwanten).

Als een regime ten val is gebracht, is het belangrijk dat de orde en rust gehandhaafd blijft. Dit is niet gebeurd met als gevolg, dat tijdens de plunderingen ook een groot deel van de elektriciteit- en waterinfrastructuur vernield en geplunderd werd.

Hieruit volgt een belangrijke en achteraf dure les. Na de invasie moet de infrastructuur, die nodig is voor de belangrijkste behoeften van de bevolking, zo spoedig mogelijk fysiek beveiligd worden. Is er geen veiligheidsapparaat dat deze taak op zich kan nemen wegens een machtsvacuüm, dan kan dit alleen gedaan worden door coalitiemilitairen. Tijdens de invasie van Irak in 2003, gebeurt dit niet. Voor deze taak waren er veel



### 'Kerkhof' van oorlogsmaterieel

(Foto J.G.M. Hoppenreijts)

te weinig troepen in het land aanwezig.<sup>2</sup> In juni 2003 wordt uiteindelijk toch heel snel officieel de overwinning uitgeroepen waarmee de bevrijdingsfase achter de rug is en wordt gevolgd door de bezettingsfase.

## De bezetting

De rest van het Irakese leger, dat voor een groot deel verantwoordelijk was voor orde en rust buiten de steden, werd in eerste instantie in stand gehouden, maar later door de coalitie ontbonden wegens desertie, disfunctioneren, ineffectiviteit, corruptie en plichtsverzuim. De hogere functionarissen uit de Baath-partij die belangrijke regeringsposten bezetten, werden ontheven uit hun functies en ontslagen. Hierbij was het overigens lang niet altijd duidelijk wie er uit overtuiging en wie uit angst aanhanger was van de Baath-partij. Het land raakte volledig stuurloos. Van orde en gezagshandhaving was geen sprake meer.

### Fundament voor de wederopbouw

Op het moment dat er in Irak sprake is van een machtsvacuüm, is er geen nationale wetgeving meer, laat staan een effectieve regering. De *Coalition Provisional Authority* (CPA) onder leiding van de *Chief of Mission* (de vs-ambassadeur in Irak) vormt het gezag dat belast is met het maken van interim wetgeving die aan de Irakezen wordt opgelegd. Tevens zijn er maatregelen getroffen om een interim-regering aan

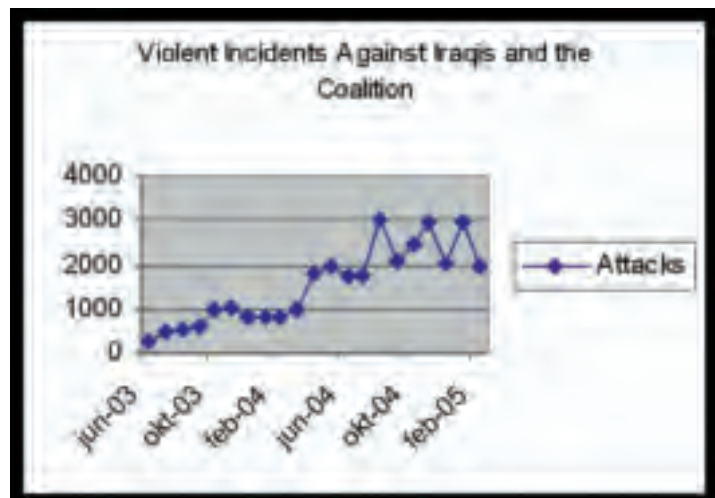
te stellen waarmee in overleg de weg werd vrijgemaakt naar democratische verkiezingen in januari 2005. Er is een tijdbalk opgesteld waarin de belangrijkste mijlpalen zijn opgenomen zoals: verkiezingen voor een overgangsregering, het opstellen van een grondwet, een referendum over deze grondwet en de verkiezingen voor de eerste democratisch gekozen regering in Irak. Deze tijdbalk wordt tot op heden nauwkeurig gevolgd.

die de beschikking hebben over veel wapens, munitie en vooral financiële middelen. Onder deze elementen vallen ook hoge ambtenaren, officieren van het leger en van de politie en Baath-partijleden. Het verzet komt derhalve vooral uit de hoek van de Soennieten, die hun hoge functies, voorrechten en machtspositie van de een op de andere dag kwijtgeraakt zijn en terug proberen te krijgen.

In 2003 en begin 2004 zijn er nog geen buitenlandse strijders en terroristen die via buurlanden naar Irak komen om aanvallen uit te voeren tegen de bezetter. Maar dit duurt niet lang. Het terrorisme rukt langzaam op, de aanslagen nemen toe. De afwezigheid van politie en leger, en de toenemende onrust onder de bevolking blijken een perfecte voedingsbodem voor terroristen.

### Start van een nieuw leger en politieapparaat

Na hun ontmanteling, moeten politie en leger van begin af aan opgebouwd



(Bron 'Multi-National Force-Iraq')

### Veiligheidssituatie verslechtert

De coalitie probeert intussen de orde en rust te handhaven, maar is daar niet succesvol in. In het begin van de bezettingsfase is er nauwelijks sprake van grootscheepse aanvallen op de coalitie. Het verzet bestaat voornamelijk uit voormalige regime-elementen

<sup>2</sup> Britse ervaringen opgedaan in Ierland tonde aan dat er voor elke 20 inwoners een politie/militaire functionaris moet zijn om met succes de orde en rust te bewaren, en een beginnend irregulier conflict te onderdrukken. Irak heeft 27 miljoen inwoners, hetgeen betekent 1,3 miljoen coalitiemilitairen. De invasiemacht (220.000) was derhalve niet voorbereid op deze taak.

worden. De rekrutering kan beginnen, maar wel met de nodige beperkingen. Er zijn bijvoorbeeld geen persoonsgegevens meer beschikbaar van individuen, waardoor objectieve selectie en keuring van rekruten vrijwel onmogelijk is. Deze gegevens waren er mogelijk nooit geweest, of verloren gegaan tijdens de eerdere plunderingen van de paleizen en overheidsgebouwen.

De logistieke operatie om materieel aan te voeren vanuit de VS komt eveneens op gang en kaderopleidingen worden opgezet. De NAVO speelt hierin een rol met de NATO *Training Mission Iraq* (NTM-I) die de opleidings-taak voor een belangrijk deel op zich neemt.<sup>3</sup> Op 28 juni 2004 eindigt de bezettingsfase zeer onverwacht met de soevereiniteitsoverdracht aan de Irakese interim-regering. Dit was twee dagen eerder dan internationaal was gecommuniceerd en waarvoor de voorbereidingen waren getroffen. De

VS-ambassadeur Bremer verlaat diezelfde dag (symbolisch) per vliegtuig het land.

In het hoofdkwartier waar ik werkzaam was tijdens de wederopbouw-fase, heb ik voornamelijk bijgedragen aan het *campaignplan* en de synchronisatie van de diverse delen van het plan. Vervolgens heb ik bijgedragen aan de strategie voor de komende twee jaar, waaronder voorwaarden voor de overdracht van verantwoordelijkheden aan lokaal, provinciaal en nationaal bestuur en enkele *case-studies*. In de volgende paragrafen zal ik u hier een indruk van geven.

## Wederopbouw

Aan het begin van de wederopbouw-fase heeft de hoogste militaire commandant in Irak zijn eerste officiële *campaignplan* (augustus 2004) uitgegeven. In april 2005 is er een ge-

actualiseerde versie uitgegeven. De operatie verloopt over vier logische operatielijnen:

- 1 *Veiligheid*: opbouwen van politie/leger, het uitvoeren van een irreguliere operatie, en het handhaven van orde en rust.
- 2 *Democratisch proces*: opbouwen van een legitieme regering via mijlpalen.
- 3 *Economische ontwikkeling*: gericht op de basisbehoeften van de mensen, maar ook de lange termijn economische opbouw.
- 4 *Communicatie*: veroveren van de *hearts and minds*, en communicatie naar regering, provincie besturen en bevolking over de intenties en ontwikkelingen.

<sup>3</sup> Zie ook: C.J. Matthijssen – ‘Al Muthanna: een stap verder’, MS 174 (2005) (4); E. Muller – ‘Security Sector Reform’, MS 174 (2005) (4); F. Overdiek – ‘De oprichting van het Iraqi Civil Defense Corps’, MS 173 (2004) (10).



**Amerikaanse militair kijkt een winkeltje in om informatie te winnen, Irak, juni 2005**

(Foto U.S. Army; collectie NIMH)

Als de mijlpalen in elk van deze operatielijnen worden behaald, dan ontstaat er binnen anderhalf jaar een eindsituatie, waarin er sprake is van een legitieme regering die veiligheid voor de onderdanen kan bieden; voorzien van een eigen nationaal veiligheidsapparaat waar terrorisme wordt bestreden of onder controle is. Irak is dan weer een stabiel en gerespecteerd land in het Midden-Oosten.

Voor de militaire commandant is tijdens de wederopbouw 'veiligheid' de belangrijkste operatielijijn. Om hierin succesvol te zijn, moet er een effectief leger- en politieapparaat opgebouwd worden. Op televisie kunt u daar inmiddels de eerste signalen van zien. Soms is zelfs tussen de regels door te zien of te lezen via welke strategie de commandant (generaal Casey) dit wil bereiken. Ik zal in de volgende paragrafen slechts summier ingaan op deze strategie, omdat dit een zeer uitgebreid onderwerp betreft, dat eigenlijk een separaat artikel in dit tijdschrift vereist.

### Uitrusting

Vrijwel alle uitrusting voor politie, leger, luchtmacht, marine wordt aangevoerd vanuit de VS: van schoenveter tot scherfwerende vesten, wapens, (politie)voertuigen, munitie, radio-apparatuur, et cetera. De uitrusting van tien divisies (vijfendertig brigades<sup>4</sup>) aan klein en groot materieel is in de tijd van een jaar verscheept naar Irak. Op dit moment is 80 procent van de eenheden voorzien van uitrusting.

### 'Transition Teams'

Om de Irakese eenheden te trainen, werden er in 2005 *partnership*-relaties tot stand gebracht met Irakese eenheden.

In juni werden er *Military Transition Teams* opgericht, bestaande uit gekwalificeerde Amerikaanse officieren en onderofficieren.

Deze teams coördineren, adviseren en coachen tijdens de opleiding van de eenheden en gaan mee met oefeningen en operaties. Commandanten op bataljonsniveau worden op individuele basis begeleid.



**'Urban warfare' is een extreem complexe operatie**

(Foto J.G.M. Hoppenreijs)

De teams worden gedetacheerd bij de Irakese *partnership*-eenheden, en zijn daar fulltime aangesteld. De Irakese eenheid is verantwoordelijk voor de veiligheid van het team. Dit betekent dat er zo'n 3.000 kaderleden en chauffeurs vrij gemaakt moesten worden uit de Amerikaanse eenheden, die gewoon hun operationele taak blijven uitvoeren: een ware aanslag op de operationele capaciteit. Deze teams zijn zeer kwetsbaar en een makkelijk doelwit om te gijzelen.

### Politieteams

De politieteams bestaan uit twaalf man met kennis van het politiewerk. Ze worden op provinciaal niveau ontplooid. Dit verloopt overigens niet geheel naar wens, omdat het moeilijk is om achttien teams van de juiste politie-expertise te voorzien. Hiervoor zijn veel (militaire) politie functionarissen nodig, militairen kunnen dit werk slechts gedeeltelijk uitvoeren, omdat ze de specifieke kennis missen.

### Begeleiding van ministeries

Het ministerie van Defensie krijgt alle mogelijke ondersteuning vanuit het multinationale hoofdkwartier. Het onervaren personeel wordt getraind in (NAVO-)processen, procedures en

besluitvorming. Dit gaat langzaam, maar er wordt vooruitgang geboekt. We moeten ons realiseren dat men in de Irakese cultuur niet getraind was om actief deel te nemen aan allerlei processen, laat staan om besluiten te nemen.

Er zijn verder ook nog zogenaamde *Provincial Reconstruction Development Teams* die de wederopbouw coördineren, zodat de miljarden aan reconstructiegelden zo goed mogelijk kunnen worden besteed. Deze teams bevinden zich in de beginfase en moeten bemand worden door civiele medewerkers van het *State Department* dat verantwoordelijk is voor de civiele wederopbouw van Irak.

### Overdragen van verantwoordelijkheden

Naarmate de *security forces*<sup>5</sup> in aantal groeien en in kwaliteit toenemen, moeten zij in staat zijn om in de loop van de tijd de handhaving van orde en

4 Een bataljon bestaat uit ongeveer 700 man, een brigade uit 2800 en een divisie uit 10.000-12.000 man. De organisatie is vergelijkbaar met NAVO-eenheden.

5 Verzamelnaam voor politie-eenheden en leger.

rust over te gaan nemen. Hierbij hoort ook dat ze het huidige niveau van het terrorisme het hoofd kunnen bieden. Indien dit het geval is, dan komt het moment dat zij gereed zijn om de verantwoordelijkheid van de coalitie over te nemen. Dit zal zeker niet overal tegelijk in Irak gebeuren. Naar verwachting zal dit de komende maanden op lokaal niveau beginnen en zich als een olievlek verder uitbreiden naar provincie niveau. Er zal dan een overdracht van verantwoordelijkheden plaatsvinden aan de provinciale regering en uiteindelijk aan de nationale regering. De 'afgeloste' coalitietroepen kunnen dan hun operatiegebied verlaten.

Het gaat te ver om in deze bijdrage ook de economische wederopbouw te behandelen. Zonder veiligheid is het echter onmogelijk de wederopbouw van de economie van de grond te krijgen. Het omgekeerde is ook waar. Zonder lopende economische motor zal de veiligheid niet toenemen, omdat criminelen, terroristen en extremisten altijd steun onder de bevolking zullen houden. Het land moet opgebouwd worden én de economie moet aangeslingerd worden. Hiervoor is veiligheid een vereiste. Veiligheid is een zaak voor de coalitie en de wederopbouw is een zaak van *State Department* en vele andere organisaties die daar in gespecialiseerd zijn. Die zijn tot elkaar veroordeeld.

### **De weg naar echte onafhankelijkheid**

In deze paragraaf komt een van de *case-studies* aan bod die binnen de *Strategy*-sectie is uitgevoerd. Bekijken we de lange-termijnsituatie in Irak, dan zien we dat de opbouw van leger en politie in 2006-2007 haar maximale sterkte bereikt van 272.000 man. Naarmate de kwaliteit ervan toeneemt wordt de verantwoordelijkheid voor handhaving van de wet, orde en rust overgenomen van de coalitie-strijdkrachten.

Troepenreducties kunnen derhalve alleen 'conditions based' plaatsvinden. Historisch onderzoek wijst ook uit dat

het bestrijden van irregulier optredende tegenstanders 4 tot 12 jaar duurt. Hoe vervelend en verschrikkelijk ook, aanslagen zullen lange tijd het media-beeld blijven bepalen.

Tijdens diverse internationale conferenties hebben vele landen steun betuigd en hun bijdragen toegezegd aan de wederopbouw van Irak. De VN, EU en Japan maken het mogelijk de komende jaren door te gaan met de wederopbouw. Er is grote internationale steun van omringende, maar ook van verre landen om Irak erbovenop te helpen. Dit zal 5 tot 7 jaar duren, maar irregulier optredende strijders kunnen dit proces vertragen.

### **Het democratisch proces**

In oktober 2005 hebben de Irakezen voor de tweede keer gestemd, ditmaal over de nieuwe grondwet. De opkomst van 61 procent werd met gejuich ontvangen, maar is in feite een zware teleurstelling: slechts enkele procenten meer dan de opkomst in januari toen de Soennieten uit protest

massaal wegbleven. In het hoofdkwartier werd in juni al gehoopt op een opkomst van meer dan 80 procent. Een nieuwe democratie zal zeker gedurende de eerste regeringsperiode instabiel en kwetsbaar zijn. Ministeries moeten voorzien worden van personeel en effectief functioneren en de onderlinge samenwerking moet van de grond komen. Het gevaar van een coup en een burgeroorlog blijft nog lange tijd op de loer liggen.

### **Eigen ervaringen in het multinationale hoofdkwartier in Irak**

Op de dag van mijn aankomst in Bagdad vertrokken de laatste eenheden van de *NL-battlegroup* terug naar Nederland.

Alle door Nederland te vullen functies in het hoofdkwartier waren op dat moment al niet meer gevuld, behalve de functie van *strategic planner* in de *Strategy, Plans and Assessments Branch*.



**Irakese mannen hebben hun stem uitgebracht tijdens de eerste vrije parlementsverkiezingen in Hayji, Irak (2005)** (Foto U.S. Air Force; collectie NIMH)

## Engels

De eerste ervaring binnen de sectie was dat ik een andere positie had: die van enige *non-native speaker*. Nu vinden Nederlanders al gauw dat ze goed Engels spreken, zeker als ze dat vergelijken met andere buitenlandse militairen. En dat klopt, zeker als het over koetjes, kalfjes, voetbal, auto's of vrouwen gaat. In dit hoofdkwartier waren de onderwerpen plotseling van een andere orde. In hoog tempo werd er gesproken, vergaderd, gediscussieerd en stukken geproduceerd.

De verschillende dialecten uit alle Amerikaanse staten, maar ook uit Engeland en Australië maakten het volgen van discussies er niet makkelijker op. Het werktempo lag hoog, zoals het de Amerikanen betaamt. Na de eerste twee dagen voelde ik me een absolute idioot en vroeg mezelf af of ik nog een bijdrage zou kunnen leveren aan deze operatie. Voor mezelf maakte ik een plan om dit probleem snel op te lossen door me in allerlei werkgroepen te manoeuvreren; dat werkte.

## Organisatie

De *Strategy*-sectie bestaat uit twee kolonels, zes luitenant-kolonels en drie majoors: allen Amerikaan met uitzondering van een Nederlander en een Engelsman. Ieder brengt zijn eigen expertise mee. Zo is er in het team een jurist, een politicoloog, een econoom, een analist, twee speciaal opgeleide strategen en twee personen met een operationele achtergrond.<sup>6</sup> De strategen en de niet-Amerikanen vulden deze laatste expertise in.

De collega's van alle krijgsmachtdelen waren afkomstig uit het Pentagon en de Amerikaanse *Warcolleges*, velen op vrijwillige basis omdat men er trots op was om een steentje bij te dragen aan operatie *Iraqi Freedom*. Vanuit de operationele eenheden waren er zo goed als geen militairen werkzaam in het hoofdkwartier: bij de Amerikanen worden de (*augmentee*) functies in de strategische en operationele hoofdkwartieren tijdens een missie gevuld door stafofficieren van

uit het ministerie van Defensie, staven en ondersteunende diensten (uit de *vs* of *overseas*).

## Opleiding

Binnen de groep waren enkele collega's die bijzondere opleidingen hadden genoten. Zo was het sectiehoofd (kolonel) van *Strategy* een doorgewinterde *Special Forces*-veteraan die vele missies op zijn naam had. De tijd in de parate eenheden had echter zijn tol geëist en zijn linker knie was daardoor tot niets meer in staat. Zo was er ook een veteraan uit de eerste Golfoorlog in de sectie werkzaam die een dusdanige (onbehandelbare) rugblessure had dat er geen plaats meer voor hem was in de operationele eenheden.

Toch functioneerden deze collega's, met al hun ervaring, binnen dit hoofdkwartier op fantastische wijze. Hiervoor hebben ze een uitgebreide *strategy*-opleiding gevolgd, waarmee ze vervolgens in een traject van specialisten terecht kwamen. In ieder geval kan er, ook met medische beperkingen, nog prima gebruik gemaakt worden van de kennis en ervaring van collega's die hun sporen bij de operationele eenheden hebben verdiend. Het vereist wel maatwerk voor deze groep. Bijzonder is dat juist deze twee collega's tot de categorie mensen behoren die ik nooit meer zal vergeten: absolute vaklui!

Een andere ervaring op het gebied van opleidingen is dat de Amerikanen veel, maar ook zeer grondige opleidingen kennen. Behalve de gespecialiseerde strategen, waren er ook enkele collega's die de *School Advanced Military Studies* (SAMS) voltooid hadden. Zij blonken vooral uit in planningsvaardigheden en het uitvoeren van besluitvormingsprocessen die uiteindelijk tot beslissingen leidden en geïmplementeerd werden in overleg met de Iraakse ministerie van Defensie of met de minister van Nationale Veiligheid. Deze planningsprocessen waren voor mij overigens niet moeilijk te volgen. In landoperaties vanaf tactisch niveau is dit een gangbaar flexibel en cyclisch proces. De Hogere Militaire Vorming, inclusief de



*joint* module van deze studie, doceerde hier overigens uitvoerig in.

## Werkwijze

Men zou van een *Strategy*-sectie verwachten dat het een lange termijn scope heeft, maar dat is lang niet altijd het geval. Omdat het sectiehoofd een zeer intensief contact had met de *force commander* (vier-sterren), kwamen er ook dagelijkse problemen voorbij die 'eventjes' opgelost moesten worden, of onderwerpen waar de commandant 'zijn zorgen' over had geuit. Een staf op strategisch niveau kan zich in de praktijk niet afsluiten van de lopende operatie en zich simpelweg afzonderen in zijn eigen planningshorizon.

Een omvangrijke opdracht startte vrijwel altijd met een analyse van de opdracht, waarbij de huidige situatie, de aannames, beperkingen, voorwaarden, tijdlijn en de betrokken partijen

<sup>6</sup> Het team veranderde vaak van samenstelling door de vele rotaties, maar ook omdat speciale expertise gewenst was gedurende een bepaalde tijd. Zo is de sectie verdubbeld ten tijde van de verkiezingen in januari 2005.



**Amerikaanse en  
Irakese soldaten  
delen schoolspullen  
uit aan een lagere  
school in Bagdad,  
Irak september 2005**

(Foto U.S. Army; collectie NIMH)

uitgebreid werden doorgenomen. Hieruit volgde dan een of meer opties, en een voorstel aan de *force commander*. Dit was allemaal 'grote lijnen werk'. Als er een keuze was gemaakt, dan nam de *Plans*-sectie het verder over en maakte er een gedetailleerd plan van. Soms werden er vooraf al alternatieven parallel uitgewerkt om tijd te winnen. Als deze werksystematiek vertrouwd is, dan is er een belangrijke voorwaarde voor het werken in een dergelijke staf ingevuld.

De opdrachten werden individueel of in kleine groepen uitgevoerd. De echte lange-termijnstrategie werd met het hele team uitgewerkt, waarbij elke specialist zijn eigen vakkennis in bracht. Daarbij was het belangrijk dat de jurist, de politicoloog, de econoom en de analist hun rol in het proces konden spelen en de operationeel ervaren mannen de kar trokken. Vakkennis was waar het om draaide.

Zonder vakkennis werd je keurig en vriendelijk te woord gestaan, maar was je geen speler van belang, laat staan dat je serieus werd genomen. In

dit hoofdkwartier was ieders kennis (of gebrek eraan) overigens snel bekend. Het verspreidde zich als een lopend vuurtje. Het was dan ook handig om eerst even uit te zoeken met welke andere secties je zoal zaken moest doen, en vooral: met wie in die sectie.

In grote hoofdkwartieren wordt veel werk dubbel gedaan, dat is alom bekend. Ook hier was dat het geval. Onderwerpen die bij ons uitgewerkt werden, werden vaak ook op andere plaatsen in de staf opgepakt. Dat was dan nog in hetzelfde hoofdkwartier. Ging men echter ook bij het legerkorps (een niveau lager) te rade, dan bleek vaak dat men ook daar aan gelijksoortige onderwerpen werkte. De overlap was soms nogal groot. Na de eerste opdracht is dit bekend en bij de tweede opdracht spendeer je vanzelf eerst een dag aan rondlopen, vragen, bellen en e-mails.

Daarna wist je wel of er elders al aan dit onderwerp werd gewerkt. De daaropvolgende zoekslag was dan of er al voorgangers aandacht aan het item besteed hadden: dit betekende dat er een zoekslag door de database ge-

maakt moest worden. Immers, door de vele personeelsrotaties ging veel kennis verloren.

Daarnaast was het zo dat er opdrachten uitgevoerd moesten worden die beslist niet buiten de sectie gecommuniceerd mochten of konden worden. Dit waren eigenlijk de meest lastige, in die zin dat we afhankelijk waren van de informatie die op allerlei andere niveaus beschikbaar was. Stel iemand in andere hoofdkwartieren een vraag en ze willen onmiddellijk precies weten waarvoor, waarom en waartoe. En als ze dan door hebben dat er vanuit *Strategy* geïnformeerd wordt, dan moet je natuurlijk helemaal op je hoede zijn!

### Ten slotte

Ik heb u een beeld geschetst over de invasie, de bezetting, het militaire deel van de wederopbouw en mijn persoonlijke ervaringen in Irak. Er is nog een lange, intensieve en moeilijke weg te gaan voor de bevolking en voor de coalitie. Helaas zullen we de komende tijd alleen maar negatieve berichten over Irak horen. De aanslagen voor en na de verkiezingen eind december 2005 en tijdens de opstartperiode van de nieuw te vormen regering zullen in aantal en effectiviteit toenemen. Vele groeperingen zullen er alles aan doen om te voorkomen dat er voor het eerst in de geschiedenis van Irak een regering door het volk wordt gekozen.

Echter, in tegenstelling tot veel landen in het Midden-Oosten, heeft Irak veel economisch potentieel en is zeker niet alleen afhankelijk van de olie. Naar mijn mening liggen de kansen voor de bevolking voor het grijpen, al is het momenteel niet gemakkelijk. Het democratisch proces is nu voorlopig het belangrijkste, direct gevolgd door de training van politie en leger. De economische trein moet een duwtje krijgen. Als dit lukt, zal het terrorisme langzaam verminderen en kan Irak zich zeer snel verder ontwikkelen. Over tien jaar kunnen we de balans opmaken en oordelen of operatie *Iraqi Freedom* succesvol is geweest of niet.