

# De NAVO ISAF-missie in Afghanistan

## *CIMIC liaison op operationeel niveau*

P.M. Houdijk – majoor der artillerie\*

### Introductie

Dit artikel geeft de ervaringen weer van de auteur in de functie van *Chief CIMIC liaison* in het *International Security Assistance Force* (ISAF-)hoofdkwartier in Kaboel, gedurende de periode van ISAF-5 (februari tot augustus 2004). Het behandelt ook enkele *lessons identified* uit deze periode en poneert een aantal aanbevelingen ter verbetering.

### Achtergrond

In 2003 is de lopende ISAF-missie in Afghanistan door de NAVO overgenomen met ingang van ISAF-4. In de ISAF-5 missie werd de CIMIC liaisonstructuur op het operationele niveau als een nieuw element binnen het ISAF-hoofdkwartier geïntroduceerd. Het dient echter nog verder ontwikkeld te worden zodat het kan uitgroei-

Een verslag van de belangrijkste CIMIC liaisonaspecten in de missie. Aan bod komen de missievoorbereiding, de betekenis van CIMIC liaison, een CIMIC liaisonconcept, het profiel van een CIMIC liaisonofficier (LO) en *lessons identified* (lessen die nog niet zijn geleerd).<sup>1</sup>

en tot een professionele, kwalitatief hoogwaardige en daadkrachtige CIMIC liaisonstructuur, die haar meerwaarde moet hebben voor de gehele ISAF-missie.

Zeker met de lopende NAVO-uitbreiding is dit geen sinecure en zal het de nodige aandacht moeten blijven krijgen. Om een zodanig kwalitatief niveau te bereiken, zal de verantwoordelijke *Reach-back facility* terugkoppeling moeten krijgen van de uitgezonden CIMIC LOS<sup>2</sup>. De militaire organisatie dient de voorbereiding voor deze nieuwe CIMIC liaisongeneratie echter wel te verbeteren, gebaseerd op de successen en de fouten uit het verleden.

Hoewel er nog niet eens een eindsituatie is gedefinieerd met een bij-

behorende exit-strategie, is het aanemelijk om te veronderstellen dat de NAVO er de komende vijf tot tien jaar nog wel aanwezig zal zijn. CIMIC liaison moet dan ook worden gezien als een continue input in de missie, die open moet staan voor aanpassingen en verbeteringen. Daarom is dit artikel nog steeds valide, ondanks dat de ervaringen al weer enige jaren geleden zijn opgedaan.

### Opzet artikel

De volgende onderwerpen zullen aan de orde komen.

- De missie voorbereidingsperiode. Hierin beschrijf ik welke verschillende activiteiten er zijn ondernomen, wat hierin gemist werd en welke aanbevelingen naar voren worden gebracht voor de nieuwe generatie CIMIC LOS.
- Wat CIMIC liaison is en waarop dit gebaseerd is. Hierbij wordt behandeld wat de NAVO-doctrine dicteert, hoe het CIMIC liaisonconcept er uitziet, refererend aan de liaisonstructuur en het ISAF-liasonraamwerk. Hierin verdisconteert zijn de zes maanden ISAF-missie-ervaring van de schrijver zelf<sup>3</sup>. Verder komt aan de orde hoe de CIMIC LO teamindeling was opgezet, gekoppeld aan de

\* De eerste kennismaking van de auteur met CIMIC was tijdens de KFOR-missie in de eerste helft van 2000 in Kosovo. In 2001 volgde hij met enkele Nederlandse CIMIC-collega's de US *Civil Affairs* cursus in North Carolina (Fort Bragg). Vervolgens werd hij gestationeerd in Havelte bij de 43<sup>e</sup> gemechaniseerde brigade als hoofd sectie S9 in de brigadestaf. In 2003 stapte hij over naar de *CIMIC Group North* (CGN) in Budel als stafofficier (SO) in de CJ5 (planning) afdeling. Op dit moment is hij werkzaam bij een door de NAVO geaccrediteerd *Civil-Military Co-operation Centre of Excellence* (CCOE) als stafofficier *Reach-back / Knowledge Management* bij de afdeling Planning en Coördinatie.

1 Er is meer informatie over ISAF te vinden op: [www.jfcbns.nato.int/ISAF](http://www.jfcbns.nato.int/ISAF)

Voor de eenvoud wordt CIMIC liaisonofficier afgekort tot CIMIC LO en regelmatig aangeduid als 'hij'; hiervoor kan natuurlijk ook 'zij' gelezen worden.

2 De *Reach-back* voor ISAF is *Allied Joint Force Command Headquarters Brunssum* (JFC HQ).

3 De NAVO ISAF-missie is anders dan vorige en andere NAVO-missies, zoals SFOR (door de EU (EUFOR) overgenomen en heet nu operatie Althea) en KFOR. Toch is het interessant en uitdagend genoeg om de opgedane CIMIC liaisonervaring met elkaar te vergelijken.

zogenoemde *CIMIC Lines of Activity*. Als laatste wordt het coördinatie-overzicht uiteengezet, met inbegrip van de structuur, de liaisonplanning en procedures.

- Het profiel van de CIMIC liaisonofficier. Dit is een belangrijk onderwerp om de juiste afweging te kunnen maken wie er voor dit soort werk geschikt is. Er moeten geen militairen op uitzending worden gestuurd die toevallig beschikbaar zijn, maar ze moeten van tevoren worden geselecteerd, gebaseerd op criteria zoals die in het profiel naar voren komen.
- De *lessons identified*, met inbegrip van aanbevelingen, waardoor een betere invulling en aansturing voor nieuwe generaties CIMIC LOS mogelijk wordt. De observaties dienen ook om kennis te vergaren en uit te breiden en er *lessons learned* uit te destilleren.
- Tot besluit wil ik naast mijn soms wat kritische kanttekeningen toch ook de positieve kant benadrukken. Ook een paar algemene zaken die van belang zijn voor CIMIC-personeel om succesvol te zijn in de missie komen hier aan de orde. Als laatste volgt een opmerking om de zogeheten *institutional learning* binnen de CIMIC-organisatie te verbeteren. Daarin kan een rol zijn weggelegd voor de *Reach-back facility* in Brunssum en/of het *CIMIC Centre of Excellence* in Budel.

### Verwachtingen

Ik spreek de hoop uit dat met dit artikel een nieuwe generatie CIMIC LOS wordt bereikt, waardoor zij beter voorbereid hun missie ingaan dan de eerste generatie CIMIC LOS met ISAF-5. Andere doelgroepen zijn de aangewezen staven die de ISAF-missie invullen moeten geven c.q. moeten onder-

4 De voormalige CGN is nu getransformeerd naar een door de NAVO geaccrediteerde *Civil-Military Co-operation Centre of Excellence* (CCOE). Meer over deze CCOE is te vinden op [www.cimic-coe.org](http://www.cimic-coe.org)



**Een meisje krijgt Engelse les in Kaboel, in het kader van een Engels CIMIC-project (2003)**

(Foto: 1 (GE/NL) Corps, Public Information Office, T. Beylemans; collectie NIMH)

steunen. Voorts de voormalige *CIMIC Group North (CGN)* en beleidsmakers op het operationele en strategische niveau binnen de NAVO<sup>4</sup>.

Voorts hoop ik dat mensen die in de huidige (NAVO-)missies op de verschillende niveaus binnen de CIMIC liaisonwerkomgeving werkzaam zijn, van de opgedane ervaringen kunnen leren en profiteren. Het zou de operatie positief kunnen beïnvloeden en er hoeft niet opnieuw het wiel te worden uitgevonden.

Het is tevens de bedoeling de aandacht te vestigen op bepaalde zaken die bijvoorbeeld de ISAF *Reach-back facility* kunnen ondersteunen om de kwaliteit en continuïteit in de missie te verbeteren. Verder komen er onderwerpen naar voren die gezien kunnen worden als 'voer-voor-discussie'. Mogelijk wordt de lezer geprikkeld hieraan deel te nemen, goede ideeën te genereren die als input kunnen dienen voor verbetering van de NAVO CIMIC-doctrine, training en opleiding en CIMIC missievoorbereiding.

Als aanvulling op de training en opleiding kan worden gesteld dat dit artikel ook toegevoegde waarde kan hebben voor oefeningen, cursussen,

workshops, seminars en de nog te ontwikkelen *CIMIC Knowledge Base*. Alle onderwerpen kunnen in ieder geval bijdragen aan een goede voorbereiding op toekomstige (NAVO- en EU-) missies.

### De missie voorbereidingsperiode

Deze periode beslaat het tijdsframe vanaf aanwijzing voor deelname tot aan het moment van vertrek naar het missiegebied. De voorbereiding staat in principe bol van de noodzakelijke trainingen, cursussen en persoonlijke voorbereiding. Aanvullend is het noodzakelijk om een gedegen achtergrondstudie te verrichten over al die zaken die de missie betreffen, zoals het zich verder verdiepen in de geschiedenis en de huidige problematiek, de culturele achtergronden, landenstudies, et cetera.

Ook informatie bekijken van de zittende eenheid behoort hiertoe, net als inzicht verkrijgen in de aanwezige organisaties in het toekomstige werkgebied en hoe daar de samenwerking verloopt. Het probleem om als individu te worden uitgezonden, vallend onder een groter internationaal team-

verband, was dat in de voorbereiding erg veel aan het eigen initiatief werd overgelaten. Vanuit de organisatie werd er weinig aan coaching gedaan of directe richtlijnen gegeven over wat te doen en wanneer. Ook een gegede terugkoppeling na afloop van de missie zat er niet in.

De volgende activiteiten werden ter voorbereiding op de missie ondernomen:

- het volgen van de nationale Missie Gerichte Instructie (MGI) bij de School voor Vredesmissies (SVV) in de Harskamp;
- deelname aan het tweede deel van de *Mission Rehearsal Training* (MRT), te weten de *Mission Rehearsal Exercise* (MRE), ofwel de eindoefening van de ISAF-5 rotatie<sup>5</sup>;
- het volgen van de CIMIC operationele stafcursus in Budel, tegenwoordig de *NATO CIMIC Advanced Course* genoemd;
- het bestuderen van relevante informatie waar de hand op kon worden gelegd, deels gebruikmakend van internet, een medium bij uitstek om geïnformeerd te worden en te blijven;
- privé-zaken regelen, waarbij de nodige administratieve handelingen om de hoek komen kijken, die de nodige tijd en energie vergen.

Gedurende de missievoorbereiding waren er helaas maar twee van de drie personen die vanuit de toenmalige CGN waren aangewezen, in staat om de MRE bij te wonen. Dit is wel één van de belangrijkste onderdelen in de voorbereiding van een operationeel



**Engels CIMIC-project op een school in Kaboel (2003)**

(Foto: 1 (GE/NL) Corps, Public Information Office, T. Beylemans; collectie NIMH)

hoofdkwartier, om als team in het missietheater beslagen ten ijs te komen.

Tijdens de *Mid Exercise Review* (MER) kwamen er een paar belangrijke aandachtspunten naar voren, die later in de missie bewaarheid werden. Zo was bijvoorbeeld duidelijk aan het licht gekomen dat civiele actoren een aanzienlijke impact hebben op de ISAF-missie. Eén van de cruciale onderwerpen in deze terugblik in het midden van de eindoefening was informatiemanagement. Een aanbeveling van de oefenleiding was dat informatiemanagement voor het ISAF-5 team voor verbetering vatbaar was.

Informatie stond centraal voor de ISAF deelnemers, vooral voor de CIMIC LO

teams, die een knip in het oor hadden gekregen om informatie te verzamelen en informatie te delen met hun eigen netwerk.

Voorts moest er duidelijkheid komen wie er ‘probleemeigenaar’ was van de informatiestromen en de daarmee samenhangende informatievoorzienings- en -verwerkingsprocessen. In de MRE was dit dus nog niet uitgekristalliseerd. Er moest verder worden overwogen of er van een duw- of trekstelsel zou worden gebruik gemaakt. Hierbij moet de informatie accuraat zijn, geverifieerd worden of zelfs aan de kant worden geschoven voordat deze de commandant bereikt.

Ook kwam tijdens de MER naar voren ‘wie-doet-wat’ aangaande *interface* en monitoren. Gelukkig werd met informatiemanagement wel een link gelegd naar CIMIC-personeel, die als één van de belangrijkste groepen sleutelfunctionarissen werd onderkend. Verder kwamen de ondersteunende elementen die informatiemanagement mogelijk moeten maken ter sprake, zoals de WISE, CCIR en de TIC<sup>6</sup>.

Een opmerking tijdens de MER was ook de ontbrekende verbinding met CIMIC en de integratie van CIMIC met diverse andere elementen, zoals *Information Operations*, *Psychological*

5 De MRE heeft tot doel het verzorgen van een trainingsprogramma voor het ISAF-hoofdkwartier om de sleutelfunctionarissen en de bijbehorende stafleden voor te bereiden voor een succesvolle inzet in het missiegebied. Het is een oefenprogramma van 2 weken, bestaande uit de volgende onderdelen: ‘Mission Specific Training, Functional Area Training, en de Battle Staff Training’, allen in de eerste week. De tweede week bestaat uit de *Mission Rehearsal Exercise*, een eindoefening waarin alle belangrijke facetten, die in de uitzendperiode aan bod kunnen komen, worden beoefend met realistische scenario’s.

6 WISE = *Web Information Services Environment*; een informatieportaal, objectgeoriënteerde applicatie server, samenwerkingspoort, ontwikkeld en gebouwd door de NAVO met ‘open source software’.

CCIR = *Commanders Critical Information Requirements*; een instrument dat de commandant nodig heeft om de juiste beslissingen te kunnen nemen in het besluitvormingsproces. Het speelt een rol in het continue proces van ‘situational awareness’.

TIC = *Theatre Information Coordination*; met inbegrip van Informatie Operaties, Psychologische Operaties en de LO cel (een structuur die in ieder geval voor ISAF-5 geldend was).

*Operations, Public Information Operations* en de ISAF Liaison (LO) structuur, waar de CIMIC LOS (nog) geen deel van uitmaakten. Deze MER bevindingen bleken in de zes maanden uitzending stuk voor stuk valide en de rol van de CIMIC LOS won allengs aan belangrijkheid om informatie te helpen managen binnen het ISAF-hoofdkwartier.

### Hiaten

Bij gebrek aan een CIMIC LO-structuur in het ISAF-hoofdkwartier in Kaboel, tot en met ISAF-4, was er onvoldoende gelegenheid voor een gedegen voorbereiding. Vooral het contact met een zittend CIMIC LO-team in het ISAF-hoofdkwartier werd als een gemis ervaren, maar ook een actueel overzicht van de geldende documentatie die voor CIMIC LOS noodzakelijk is om te bestuderen.

Er konden maar enkele relevante documenten worden ingezien. Ook het scannen van Internet naar meer informatie over IO's en NGO's die werkzaam zijn in Afghanistan, is van belang.<sup>7</sup> Bovendien werd een directe aansluiting met de *Reach-back facility* in Brunssum gemist en enige informatie over een geplande overdracht voor de functie.<sup>8</sup> Er werd wel wat informatie overgedragen van de CIMIC LO die in de KMNb in de *CIMIC Coordination Center (CCC)* werkte, ook afkomstig van de CGN.<sup>9</sup> Deze LO werd echter niet vervangen aangezien de CCC, met ingang van ISAF-5, niet meer in de organisatiestructuur was opgenomen. Het leek erop dat het flink pionieren zou worden!

### Enkele aanbevelingen

- Een eerste aanbeveling voor een effectievere voorbereidingsperiode is

een goede (en tijdige) selectie van CIMIC LOS, noodzakelijk om de vereiste trainingen en opleidingen in de voorbereidingsperiode effectief en efficiënt in te kunnen schalen. Er moet aandacht zijn voor de verschillende CIMIC LO vaardigheden.<sup>10</sup> Het gaat er niet om de beschikbare mensen te vinden maar de meest geschikte kandidaat. Een gedegen selectie is al een eerste belangrijke stap om de LO in het missiegebied goed beslagen ten ijs te laten komen.

- Een tweede aanbeveling is om te pleiten voor het efficiënt inpassen van 'verplichte' onderdelen zoals de nationale missievoorbereiding (MGI), relevante cursussen in CIMIC

of aanvullende cursussen die samenhangen met het profiel van de CIMIC LO.

Deze specifieke cursussen dienen te gaan over onder meer: onderhandelen, werken met tolk/vertalers, *cultural-, gender-, en media awareness*. De behoefte voor het volgen van dit soort cursussen hangt voor een belangrijk deel af van de capaciteiten van de potentiële CIMIC LO kandidaat. De eerder genoemde MRE moet eigenlijk worden gezien als verplichte kost voor iedere CIMIC stafofficier op het operationele niveau, aangezien het tevens een gelegenheid is om gezamenlijk te trainen met de andere leden van de CJ9 afdeling (teambuilding), met de verschillende specialisten binnen



**Nederlandse ISAF-militairen voeren bedden aan (Marestan Home, 2003)**

(Foto: 1 (GE/NL) Corps, Public Information Office, P. Kolken; collectie NIMH)

<sup>7</sup> IO = Internationale Organisatie; NGO = Niet Gouvernementele Organisatie.

<sup>8</sup> *Allied Joint Force Command* in Brunssum (JFCB) is een belangrijke instantie die anderen van informatie kan voorzien op het gebied van de lopende CIMIC-activiteiten in de ISAF 'Area of Operation' (AOO).

<sup>9</sup> KMNb = *Kabul Multinational Brigade*; waarin opgenomen CIMIC-teams, op Camp Warehouse een basis net buiten het centrum van Kaboel.

<sup>10</sup> Zie CIMIC LO profiel.

<sup>11</sup> SME = *Subject Matter Expert*; bijvoorbeeld de jurist (LEGAD), de politieke adviseur (POLAD), de adviseur op medisch gebied (CJMED), de genie-expert (CJENG) en de publieke informatie-officier (PIO).

de staf (SMES) en met de andere afdelingen van het ISAF-hoofdkwartier.<sup>11</sup>

- Een derde aanbeveling is om binnen *situational awareness*, gekoppeld aan het land Afghanistan (en de Afghaanse positie in de regio), de aandacht uit te laten gaan naar

historische, culturele, sociale, politieke, religieuze en economische achtergronden. Hierbij moet tevens de aandacht worden gevestigd op relevante politieke en militaire documentatie.<sup>12</sup>

- Een volgende aanbeveling betreft kennis van ‘wie-is-wie’, gerelateerd aan de vigerende CIMIC LO-structuur met bijbehorende overzichten en indelingen. De op te leiden en te trainen LO moet al in verbinding worden gebracht met de zittende CIMIC LO-organisatie in de ISAF-missie en met zijn voorganger in het bijzonder, door middel van telefoon en/of e-mail.

Op deze wijze is hij in staat de meest relevante informatie over de situatie in het operatiegebied in zich op te nemen. Hierbij is het inzien van rapporten, informatie-uitwisseling over belangrijke organisaties en de meest actuele *situational awareness* een ‘must’.<sup>13</sup>

- Een laatste aanbeveling is het creëren van voldoende overlap in de overnameperiode om de laatste uitwisseling van informatie mogelijk te maken en om fysiek de civiele contactpersonen te bezoeken, zodat ook het LO-netwerk in de overname is inbegrepen.

Hierdoor kunnen de lopende missieactiviteiten soepel doorgaan, zonder dat er voor deze civiele relaties weer sprake is van een soort hernieuwde kennismaking met de ISAF-missie.

## Wat is CIMIC liaison?

### De NAVO-doctrine

Allereerst volgt wat de NAVO-doctrine ons leert over het onderwerp CIMIC liaison. Zodoende kan de lezer het doctrine-element wat later vergelijken met datgene wat in het artikel wordt aangedragen vanuit het aspect van missie-ervaring.

Er zullen overeenkomsten zichtbaar zijn, maar zeker ook de nodige aanvullingen, die vooral in het nog te be-

handelen CIMIC liaisonconcept naar voren komen. In de definities hierna is de overlap zichtbaar aangezien het hogere niveau onderwerpen beschrijft voor het lagere, waardoor er dus een zekere mate van kopieer- en plakwerk ontstaat.

- (1) *MC 411/1*: NAVO-beleid aangaande civiel-militaire samenwerking (CIMIC) op strategisch niveau. ‘Het directe nut van CIMIC is het inrichten en onderhouden van een volledig samenwerkingsverband van de NAVO-commandant met de civiele autoriteiten, organisaties, instanties en lokale bevolking binnen het gebied waarin de commandant optreedt om het hem mogelijk te maken zijn missie te vervullen. Dit kan inhouden directe ondersteuning voor het implementeren van een civiel plan.’ Het vervolgt met *interfaces*: ‘CIMIC is de *interface* met civiele autoriteiten. CIMIC heeft daarom een sleutelpositie in de algemene operationele planning en is geen aparte activiteit’.
- (2) *Bi-SC Directive 86-3*: Inrichten van een *Bi-SC* CIMIC operationeel vermogen. ‘Civiel militaire liaison voorziet in de coördinatie die noodzakelijk is om de planning en het uitvoeren van alle type operaties te bevorderen en te ondersteunen. Zulke liaison, vroegtijdig in het planningsproces en direct volgend op de inzet van troepen, legt de basis voor de andere twee CIMIC kernfuncties, te weten ondersteuning van de militaire eenheid en ondersteuning van de civiele omgeving.’
- (3) *AJP-9*: NAVO CIMIC doctrine op operationeel/tactisch niveau. ‘Het doel van civiel-militaire liaison is te voorzien in de coördinatie die noodzakelijk is om de planning en het uitvoeren van operaties te bevorderen en te ondersteunen. Zulke liaison, vroegtijdig in het planningsproces en direct volgend op de inzet van troepen, legt de basis van waaruit de andere twee

CIMIC kernfuncties zich ontwikkelen. Het is een fundamenteel onderdeel van het plannings- en ontwikkelingsproces van de andere twee CIMIC kernfuncties. Het inrichten van liaison op het politieke niveau binnen de NAVO is een voorwaarde voor succes. Liaison en *joint* planning op het strategische commando (SC) niveau en binnen een *Joint Operations Area* (JOA) volgt hieruit. Liaison met civiele autoriteiten en organisaties wordt o.a. bevorderd door een geschikt publiek informatie beleid. Dit vereist een adequate en tijdige verspreiding van prestaties die geleverd zijn en vorderingen die bereikt zijn door civiel-militaire samenwerking dat te zijner tijd de steun van de bevolking, IOS en NGOs helpt verkrijgen.’

- (4) *ACO TTP-01*: CIMIC liaison en coördinatie architectuur op tactisch niveau. Dit document beschrijft meer in detail de belangrijkste CIMIC-activiteiten die gekoppeld zijn aan liaison, de belangrijkste principes van CIMIC-liaison en het verklaart het nut en applicatie van een liaison en coördinatiematrix.

### Het CIMIC liaisonconcept

Gebaseerd op bovengenoemde beschrijvingen vanuit de NAVO-doctrine, opgedane missie-ervaring en de analyses hieruit, volgt hier het ‘CIMIC liaisonconcept’.

Dit concept ontstond al tijdens de ISAF-5 missieperiode, maar werd nog niet overal binnen ISAF geheel uitgevoerd aangezien het een nieuw feno-

<sup>12</sup> Bijvoorbeeld de verschillende overeenkomsten (Bonn en Petersburg Overeenkomst), de *UN Security Council Resolutions* (UNSCRs), de verschillende *Memoranda of Understanding* (MOUs), *Status of Forces Agreements* (SOFAs), *Standing Operation Procedures* (SOPs), *Operational Plans* (OPLANs), *Operational Orders* (OPORDERS), *Hand-outs*, *Terms of Reference* (TORs).

<sup>13</sup> Om de CIMIC LO te ondersteunen en de juiste focus te verkrijgen kan hij gebruik maken van het NAVO CRONOS communicatiesysteem (toegang tot de ISAF WISE-pagina en de JFCB-pagina).

meen was en nog enigszins in de kinderschoenen stond.

Dit concept is mijn persoonlijke visie op CIMIC-liaison en zou kunnen dienen als discussiemateriaal om het verder te ontwikkelen en algemeen (dat wil zeggen: niet ISAF-gebonden) toepasbaar te maken voor training en opleiding, en doctrineverbetering.

- De CIMIC liaisonstructuur moet de belangrijkste contacten binnen de civiel-militaire omgeving afdekken in de JOA van de commandant van ISAF (COMISAF). Met de bedoeling uiteindelijk Afghanistan-dekkend te zijn, met gebruik making van Provinciale Reconstructie Teams (PRTs) binnen een viertal Regionale Centra (RCS), zal dit zijn weerslag hebben op het type en aantal civiele actoren waarmee ISAF te maken krijgt en die in het belang zijn van de missie.<sup>14</sup>

- De liaisonstructuur is zich constant aan het ontwikkelen, waarbij de CIMIC LO lieert, identificeert, coördineert (waar nodig en wenselijk) en contacten bevordert. Om dit mogelijk te maken, benutten zij open (communicatie-)bronnen binnen de NAVO ISAF-veiligheidsbepalingen, beperkingen en voorzorgsmaatregelen met als doel informatie te ontvangen en uit te wisselen.

- De CIMIC LO onderhoudt liaison met toegewezen civiele actoren om effect te sorteren in de samenwerking bij de planning, waaruit vervolgens de eenheid van inspanning in de verschillende gebieden van gezamenlijke interesse geïdentificeerd wordt. Deze interesse kan gedeeld worden met bijvoorbeeld de Afghaanse regering, IOS, NGOs en specifieke VN-organisaties zolang ze de militaire

NDPs	Returns & IDPs (1.1)	Education & Voc Trg (1.2)	Livelihoods & Social Protection (1.4)	Health & Nutrition (1.3)	Culture, Media & Sport (1.5)	Natural Resources NDP (2.3)
ISAF Prior	1	2	3	4	5	6
ATA Lead	MoRR	MoE	MoRRD	MoH	MoIC	MoA
ATA Assist	MoUDH MoRRD	MoHE MoLSA MoWA	MoA, MoFS, MoLSA, MoMD, MoRR, MoWA ODP, Nat.Sec. C	MoM&D MoWA MoRRD	MoWA	MoFS MoRRD
Focal Points	UNHCR	US/UNICEF	EC/WB	EC/US	UNESCO	WB/ADB
Involved UN Bodies	UNAMA UNDP UNICEF WFP	UNAMA UNESCO WB WFP ILO	FAO, ILO, UNAMA, UNDP UNHCR, UNICEF UNOPS, WFP UNODC	FAO, UNAMA UNFPA UNICEF, WB WFP, WHO UNODC	UNAMA UNDP UNIFEM	FAO UNAMA UNEP UNOPS WB
IO/NGOs	IFRC, IOM, ACTED, CARE IRC, NRC	CARE, SCA, AGEF	AGEF	SCA		
Donors, NDP as focus areas	Canada, ECHO, Japan, Norway, Sweden, Switzerland, US	Denmark, France, Japan, Korea, Norway, Sweden, Turkey	Aga Khan, Canada, Denmark, ECHO, Japan, Korea, Norway, Sweden, UK, US	China, ECHO, Japan, Korea, Turkey	Aga Khan, France, Italy	Aga Khan, Canada, China, EC, Denmark, France, Japan, Turkey, UK

**Figuur 1: CIMIC coördinatie: de Afghaanse regering en de internationale gemeenschap**

missie beïnvloeden. Het is daarom van belang dat de LOS de mandaten, organisatiedoelen en (strategische) plannen van deze actoren in kaart brengen. Daarbij dienen ze de structuur te volgen die gerelateerd is aan de CIMIC *Lines of Activity*.<sup>15</sup>

- CIMIC mag nooit concurreren met IOS en NGOs. De LOS dienen nauw contact te onderhouden en een goede werkverhouding op te bouwen met de civiele actoren die belangrijk zijn voor COMISAF. Het is daarom van belang dat de relaties tussen CIMIC LOS en civiele actoren gebaseerd is op wederzijds vertrouwen, wederzijds begrip en wederzijds respect.
- De LO dient de contactlijst van de aan hem toevertrouwde civiele contacten bij te houden en toegankelijk te maken voor de rest van het ISAF-hoofdkwartier, een en ander door tussenkomst van de Chief CIMIC LO die hierin een coördinerende rol heeft. Hoe met civiele contacten om te gaan en samen te werken is onder andere gebaseerd op de CIMIC liaisontoewijzing en het ISAF-liaisonraamwerk. Verder zijn er interne afspraken gemaakt en vastgelegd in de CJ9 SOP voor de CIMIC LOS.

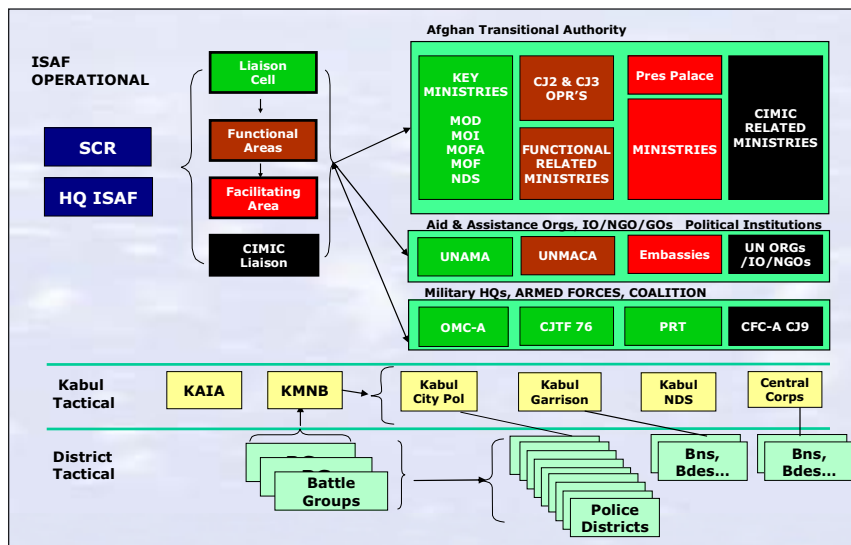
- De CIMIC LO-activiteiten worden uitgevoerd onder het principe van *single point of contact* ten opzichte van de civiele contacten. Dit dient opgevolgd te worden door alle SMES en de afdelingen van het ISAF-hoofdkwartier. CIMIC LOS zijn daarvoor de gespecialiseerde 'ogen, oren en stem' van en voor COMISAF, de stafafdelingen en hun stafleden. Bovendien zijn ze in staat om voorbereidend werk te doen opdat toegang tot civiele tegenhangers van de ISAF SMES en bepaalde stafafdelingen mogelijk wordt.
- CIMIC LOS dienen belangrijke tekortkomingen in potentievermogen binnen de civiele omgeving en tussen de verschillende civiele actoren inzichtelijk te maken wanneer dit de ISAF-missie kan beïnvloeden. Zij kunnen met aanbevelingen komen voor oplossingen. Deze aanbevelingen worden, door tussenkomst van de CJ9 afdeling, doorgegeven aan de betreffende afdeling in het ISAF-hoofdkwartier waar het interessegebied ligt.
- CIMIC LOS, aangestuurd en begeleid vanuit het ISAF-hoofdkwartier, moeten in overlapgebieden conflicterende situaties zien te vermijden

<sup>14</sup> De PRT is een concept dat gebruikt wordt in ISAF en de (door de US geleide coalitie) *Operation Enduring Freedom* (OEF), waarin civiele actoren en militairen gezamenlijk opereren, in nauwe samenwerking met de lokale autoriteiten.

<sup>15</sup> ATA = *Afghan Transitional Authority* (de Afghaanse centrale regering onder leiding van president Karzai).

door nauwe afstemming met de CIMIC LOS bij KMNB, die werkzaam zijn op tactisch niveau. Met elkaar moeten ze zodanig afstemmen dat ze het CIMIC PLANS en CIMIC OPS vergemakkelijken om hun activiteiten aangaande de CIMIC Lines of Activity uit te voeren, gebaseerd op procedures beschreven in de Annex W bij het vigerende ISAF OPLAN/OPORDER.

- De CIMIC LOS ondersteunen ook de desbetreffende ISAF-informaticamagne en promoten de intentie van COMISAF en zijn zgn. *Master Messages*.<sup>16</sup> De LOS moeten ook in staat zijn bezoeken aan en van COMISAF en de SCR te bevorderen en voor te bereiden, die gekoppeld zijn aan hun intentie, interesse-, en prioriteitsgebieden.<sup>17</sup>
- De CIMIC LOS moeten samenwerken met CFC-A C19 leden in het onderkennen van gezamenlijke doelen en waarbij de synergie moet worden gevonden in het leggen en onderhouden van contacten met civiele actoren, voornamelijk Afghaanse ministeries.<sup>18</sup> Dit bleek in de praktijk een moeizaam proces aangezien de CFC-A-leden, veelal reservisten in de rang van luitenant-kolonel en kolonel, hun eigen agenda hadden en niet altijd met ISAF-personeel op één golflengte zaten.
- Algemeen kan worden gesteld dat de CIMIC LOS 'instrumenten' zijn die zowel inzetbaar zijn voor de militaire als de civiele kant, maar alleen opdrachten kunnen krijgen van de



Figuur 2: ISAF liaisonraamwerk

<b>Ministry of Rural Rehabilitation &amp; Development</b> <b>Ministry of Urban Development &amp; Housing</b> <b>Ministry of Refugees &amp; Repatriation</b> <b>Ministry of Reconstruction</b> <b>Ministry of Border &amp; Tribal Affairs</b>	<b>Team 1</b> <b>(Returnees &amp; Repatriation)</b>	<b>UNHABITAT</b> <b>UNHCR</b> <b>IOM</b> <b>UNDP</b>
<b>Ministry of (water) &amp; Power</b> <b>Ministry of Agriculture &amp; Livestock</b> <b>Ministry of Irrigation (MoIWRRE)</b> <b>Ministry of Light Industries &amp; Food</b> <b>Ministry of Mines &amp; Industries</b> <b>Ministry of Trade (Commerce)</b>	<b>Team 2</b> <b>(Economy, Employment &amp; Commerce)</b>	<b>WFP</b> <b>FAO</b>
<b>Ministry of Higher Education + Kabul University</b> <b>Ministry of Education</b> <b>Ministry of Planning</b>	<b>Team 3</b> <b>(Education &amp; Vocational Training)</b>	<b>UNICEF</b> <b>AREU</b> <b>AIMS</b> <b>GO's &amp; DONORS</b>
<b>Ministry of Public Health</b> <b>Ministry of Labor &amp; Social Affairs</b> <b>Ministry of Martyrs &amp; Disabled</b> <b>Ministry of Public Works</b> <b>Ministry of Women's Affairs</b>	<b>Team 4</b> <b>(Public Health &amp; Nutrition)</b>	<b>(UNAMA)</b> <b>WHO</b> <b>UNOPS</b> <b>ICRC</b> <b>ANSO</b>
<b>Ministry of Information &amp; Culture</b> <b>Ministry of Hajj (Pilgrimage)</b> <b>Ministry of Transportation</b>	<b>Team 5</b> <b>(Culture, Media &amp; Sport)</b>	<b>UNESCO</b> <b>ANOC</b>

*Blue = not under liaison*

Figuur 3: CIMIC LO teamindeling

<sup>16</sup> Hier ligt een directe link met Informatie Operaties en de daarmee samenhangende activiteiten en integrale samenwerking met de andere Info Ops participanten.

<sup>17</sup> SCR = *Senior Civil Representative* van NAVO, zijnde de civiele tegenhanger van COMISAF, die direct rapporteert aan de Noord-Atlantische Raad (NAC).

<sup>18</sup> CFC-A = *Coalition Forces Command Afghanistan*; een coalitie van een aantal landen, met de VS aan de leiding, die de 'Operation Enduring Freedom' invulling geven in het grootste deel van Afghanistan, vooral waar ISAF (nog) geen voet aan de grond heeft.

CJ9 afdeling, andere ISAF-stafafdelingen, COMISAF zelf, zijn plaatsvervanger, de Chef Staf en de SCR. Vanuit de civiele hoek bestaat de mogelijkheid de LOS te vragen om iets te doen of om iets uit te zetten binnen het ISAF-hoofdkwartier.

Het CIMIC liaisonconcept zoals hiervoor beschreven, paste binnen het ISAF liaisonraamwerk. Het vereiste wel onderlinge afstemming en overleg met de Liaison Cell, dat weer viel onder de verantwoordelijkheid van TIC. Voor inzage in de afkortingen die in figuren 1 en 2 gebruikt zijn, voornamelijk de verschillende Afghaanse ministeries, is een overzicht bijgevoegd aan het eind van dit artikel.<sup>19</sup>

### CIMIC LO toewijzing

Gedurende ISAF-5 werd er gebruik gemaakt van vijf CIMIC LO teams, waarvan elk team een ander onderwerp als basisthema had, gerelateerd aan de CIMIC Lines of Activity.

In verband met een vacature was het vijfde team niet operationeel. Om de desbetreffende contacten toch zoveel mogelijk op te pakken, moest er noodgedwongen wat worden hergegreepd bij de andere vier teams.

Alle teams dienden, indien er activiteiten gesynchroniseerd moesten worden, contact te onderhouden met hun toegewezen CFC-A CJ9 tegenhanger(s) en met de CIMIC LOS in KMNb. De CIMIC LO teams moeten vooral contact onderhouden met hun civiele counterparts op een vaste basis zoals het bijwonen van regulier terugkerende vergaderingen en belangrijke vergaderingen (bijvoorbeeld deelname aan de *Consultative Group Structure meetings*). De teams moesten in staat zijn elkaar aan te vullen of te versterken indien de situatie dit dicteerde. Situaties waarbij dit voorkwam waren verlofperiodes van LOS en onvoorziene prioriteiten die door het hoofdkwar-

tier werden opgelegd en herindeling van eigen capaciteiten vergden.

Voorts dienden de LOS de ontplooiende CIMIC-activiteiten te volgen (veelal op tactisch niveau) en informatie te verstrekken die binnen het ISAF-hoofdkwartier werd uitgewisseld om bijvoorbeeld de SMES op de hoogte te houden van belangrijke ontwikkelingen, passend in de CIMIC Lines of Activity.

Het was regel dat twee LOS naar belangrijke vergaderingen gingen, vooral als er interessante onderwerpen zouden worden besproken en er dus belangrijke informatie-uitwisseling kon plaatsvinden. De LO bij wie de desbetreffende contactpersonen op 'zijn lijstje' stonden, voerde in principe de conversatie terwijl de ander notities maakte en een begin kon maken voor een liaisonrapportage. De eerstgenoemde LO completeerde dit en schoof het rapport door naar de Chief CIMIC LO.

Na goedkeuring door hem werd het rapport, door tussenkomst van de deputy Chief CJ9, doorgestuurd naar de instanties binnen het ISAF-hoofdkwartier voor wie het interessant zou kunnen zijn om inzage te hebben.

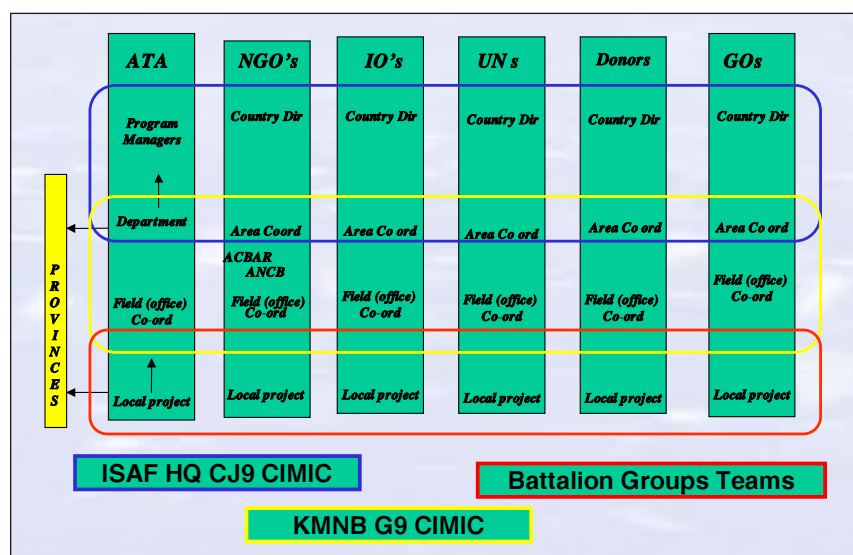
### Coördinatie

Hoe de civiele omgeving, met al haar verschillende civiele instanties, ope-

rerend op verschillende niveaus, met liaison kan worden afgedicht, is in het ISAF CIMIC liaison coördinatieoverzicht (zie figuur) schematisch weergegeven. De uitdaging lag voornamelijk in het onderling afstemmen wie, wat, waar deed en welke contacten daaraan ten grondslag lagen. Het coördinatieoverzicht diende ook om duplicatie te voorkomen of eventuele ontbrekende schakels zichtbaar te maken. Verder zit erin verweven hoe de CIMIC Lines of Activity tot uiting komen, hoe de informatie-uitwisseling plaatsvindt, hoe met de onderliggende databases wordt omgegaan en hoe de wijze van rapporteren en het gebruik van een LO planningscyclus geschiedt. Deze methodieken werden ook naar de civiele contacten gecommuniceerd zodat ook zij op de hoogte waren waar, wanneer en met wie ze zaken konden doen.

### Liaison planning

Er was besloten om een CIMIC LO plan voor de periode van een maand te ontwikkelen, waarin allerlei al bekende bezoeken en vergaderingen werden opgenomen, rekeninghoudend met het prioriteitsaandeel van CIMIC PLANS en CIMIC OPS en van andere afdelingen, voorzover van toepassing. De eerstkomende week was qua planning tot in detail geregeld en afgestemd met de beschikbare LO capaciteit, met



Figuur 4: CIMIC liaison coördinatie-overzicht

<sup>19</sup> De structuur van de Afghaanse regering, met de onderverdeling in ministeries zoals vermeld in dit artikel, kunnen momenteel anders van naam en indeling zijn.





**Een Frans CIMIC-project bij het dorp Saidabad (2003)**

(Foto: 1 (GE/NL) Corps, Public Information Office, T. Beylemans; collectie NIMH)

inbegrip van voertuigen, chauffeurs en tolken.

De planning voor de tweede tot en met de vierde week was meer een schets, waarbij de nadruk lag op bezoeken en vergaderingen met organisaties en/of ministeries die op gezette tijden plaatsvonden, gericht op lopende processen en activiteiten. Deze planningscyclus werd dagelijks bijgesteld zodat er een doorlopend CIMIC LO werkplan ontstond, geïntegreerd in de C19 activiteitenkalender.

#### **Coördinatieprocedures**

Naast de binnenkomende verzoeken om deel te nemen aan allerlei vergaderingen, organiseerden de CIMIC LOS zelf ook veel bezoeken en vergaderingen. De communicatie naar de civiele contactpersonen geschiedde per e-mail, telefoon of door een fysiek bezoek. De LOS regelden zelf hun eigen tolken indien ze die nodig hadden. Er was minstens één keer per week een intern overleg met de CIMIC LOS van de KMNB, voorafgaand aan de wekelijkse coördinatiemeeting met de G9 van de KMNB (meestal op een dinsdag).

Elke donderdagmiddag vond een intern C19 LO overleg plaats voor nadere onderlinge afstemming en om te bespreken wat er op de LOS af zou komen. In deze vergadering werd te-

ruggeblikt op de week die was geweest, aangaande geboekte resultaten, onderkende problemen, *lessons identified*, et cetera. Ook werd er gekeken naar de komende week, met de eigen planning als richtlijn en om de onderkende verbeteringen toe te passen in de vorm van kleinschalige *lessons learned*.

In de beginfase van de LO opbouwperiode besloot men om de belangrijkste Afghaanse ministeries en civiele organisaties wekelijks te bezoeken. De belangrijkste bedoeling hiervan was een goed en nauw contact en zo vertrouwen te wekken, wat als een langere-termijndoel kan worden beschouwd. Soms betekende dit dat een bezoek begon met het drinken van een kop thee en praten over koetjes en kalfjes, maar meestal kwamen de probleemgebieden na enkele minuten vanzelf bovendrijven, waarbij informatieverstrekking en -uitwisseling en mogelijke verzoeken volgden.

Geduld en diplomatiek optreden zijn hier de sleutelwoorden en die werden dan ook beschouwd als belangrijke CIMIC LO-vaardigheden. Zulke bezoeken resulteerden in een betere samenwerking en bevorderden de voorbereidingen voor de bezoeken van COMISAF en de ISAF SMES aan deze ministeries en civiele (internationale) organisaties zoals ICRC, UNHCR en IOM.

Voor intern gebruik binnen het hoofdkwartier hadden we een geactualiseerd overzicht van alle civiele contacten en militaire partners waarmee we lieerden. Dit overzicht distribueerden we zowel binnen het ISAF-hoofdkwartier (via WISE) als naar de KMNB, waarbij we verzekerden dat er geen duplicatie plaatsvond of dat er gaten in de liaisonstructuur zouden kunnen zitten.

### **Profiel van de CIMIC LO**

#### **De behoefte**

Er was nog geen passende functiebeschrijving voor een CIMIC LO<sup>20</sup> voorhanden op het moment dat ik officieel was aangewezen om in de ISAF-5 missie de eerste Chief CIMIC LO positie te bekleden.

Bovendien was er in de functiebeschrijving van de C19 afdeling, in de ISAF-organisatie, (nog) geen LO structuur opgenomen met de taken, verantwoordelijkheden en gevraagde c.q. wenselijke kwalificaties van het betreffende personeel.

Dan wordt het natuurlijk moeilijk om het juiste personeel te vinden voor een LO-functie. Het is soms al een probleem om de juiste mensen te vinden voor de rol van reguliere liaison-officieren in missies.

Voor die van CIMIC LO was het een extra probleem aangezien er voor deze doelgroep geen gedegen (toege-sneden) selectie en training voorafgaand aan de uitzending voorhanden was.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Het hier geschetste profiel moet worden beschouwd als een aanzet tot een meer conceptuele ontwikkeling, gebaseerd op input vanuit het veld in de huidige (maar ook toekomstige) missies. Het kan bijdragen aan een uitbreiding en verbetering van de vigerende NAVO CIMIC-doctrine zoals de ACO TTP 01.

<sup>21</sup> De auter startte de missie samen met een Duitse majoor (luchtmacht) vanuit Ramstein, die ook niet specifiek geselecteerd, getraind en opgeleid was om als CIMIC LO te worden ingezet. Later in de ISAF-5 missieperiode werd er nog intern geroteerd, waarbij de LO teams werden versterkt met een Belgische en Finse collega, voor wie hetzelfde van toepassing was.



### Een Nederlands-Duits CIMIC-project bij het Darulaman ziekenhuis (2003)

(Foto: 1 (GE/NL) Corps, Public Information Office, T. Beylemans; collectie NIMH)

Een document van Joint Force Command Brunssum, de AFN CJTF SOP 9001, haalt de selectie van CIMIC LOS aan. Om zo dicht mogelijk bij het origineel te blijven citeer ik hier de oorspronkelijke versie in het Engels en is de essentie ervan vet gedrukt:

*CIMIC LOS need to be **selected with care** to maximise the benefit to The Force and the Civil Community, and must be **a credible source of information**, at the appropriate level to the Civil Actors in accordance with the Liaison Architecture. Speaking with confidence, LOS need to be **capable of collecting and assessing information** to provide the Commander with an accurate and timely overall picture of a given situation or activity.<sup>22</sup>*

Gebaseerd op mijn eigen ervaring betekent dit dat een CIMIC LO dient te voldoen aan een aantal criteria, die bestaan uit algemene en specifieke vaardigheden, eigenschappen en kennis. Deze elementen zijn belangrijk voor een gedegen selectie, opleiding, training en missievoorbereiding.

#### Algemene vaardigheden

Een CIMIC LO moet goed Engels kunnen spreken met een minimale taalvaardigheid die voldoet aan de STANAG 6001 (luisteren – niveau 3; spreken

– niveau 3; lezen – niveau 3 en schrijven – niveau 2). Dit niveau is noodzakelijk om goed te kunnen communiceren, zowel binnen de eigen militaire organisatie als daarbuiten. In beide gevallen is de voertaal immers overwegend Engels/Amerikaans. Hij moet niet voor niets in staat zijn om als de ‘ogen, oren en stem’ van het ISAF-hoofdkwartier te fungeren.

Daarnaast moet hij in staat zijn om briefings te geven, aanwezig te zijn en te participeren in vergaderingen en communicatief vaardig te zijn, waarbij taalbeheersing een prominente rol vervult. Een goede taalvaardigheid ondersteunt het leggen van contacten, het voeren van gesprekken, het leiden van vergaderingen en het geven van schriftelijk terugkoppeling te geven over zijn dagelijkse bezigheden. (Ook enige kennis van de lokale taal – bijvoorbeeld Dari of Pashto – is overigens aanbevelenswaardig.) Hij moet in staat zijn de *ISAF senior staff* te brieven, dat van invloed kan zijn op de militaire planning en besluitvormingscyclus op het operationele niveau in het missietheater.

Voorts moet de LO goede kennis hebben van *Automated Data Processing* (ADP), – computerkennis. Hij dient NAVO-stafervaring te hebben en moet

kennis hebben van de ISAF-organisatie, missie, taken, OPLAN en OPORDERS.

Hij moet verder weten wat de *commander's intent* is, waar de commandant zijn prioriteiten heeft liggen en wat de *Master Messages* inhouden. Hij moet in staat zijn zelfstandig te werken, aangestuurd door opdrachten vanuit het ISAF-hoofdkwartier, met helder omschreven doelen. Verder dient hij transparant en ruimdenkend te zijn; vooral in de civiele contacten is dit relevant.

De LO moet praktisch ingesteld zijn, intelligent en ervaren genoeg om initiële essentiële inschattingen en/of afwegingen te maken die in zijn dagelijks werk aan bod kunnen komen, zonder voortdurend overleg met het ISAF-hoofdkwartier te moeten plegen. Dit komt vooral de geloofwaardigheid van de gehele militaire organisatie ten goede in het contact met de verschillende civiele organisaties, bijvoorbeeld bij belangrijke vergaderingen.

Van deze civiele organisaties moet hij een goede kennis hebben over hun te voeren beleid, hun doelstellingen, hun (on)vermogen en hun bezorgdheden. Gekoppeld aan deze kennis moet de CIMIC LO begrip hebben van de *Codes of Conduct*, belemmeringen en beperkingen van de belangrijkste civiele organisaties. Hij moet bovendien in staat zijn enige sensitiviteit te ontwikkelen voor datgene wat met de ISAF-missie geassocieerd kan worden en deze negatief kan beïnvloeden.

#### Specifieke vaardigheden

Een CIMIC LO moet in staat zijn om informatie te verzamelen en te beoordelen.

<sup>22</sup> Appendix 1 bij Annex B, in pt. 1 Organisatie. Zie ook ACO TTP 01 pt. 1-4-c.

len om zodoende de commandant een correct en actueel overzicht van een bepaalde situatie te schetsen. Hiervoor moet hij in ieder geval een goede *situational awareness* hebben, ook omdat hij regelmatig COMISAF en/of andere ISAF-afdelingen en SMES moet vertegenwoordigen of adviseren.

Vooral in vergaderingen voert dit het tempo op en hiermee bespaart hij tijd-rovende toestemmingsverzoeken naar de ISAF-staf om de juiste input in zulke vergaderingen te garanderen. Verder moet de LO over goede onderhandelingsvaardigheden beschikken en kennis hebben van het voorbereiden en uitvoeren van CIMIC-gerelateerde meetings.

Ook conflictmanagement zou moeten behoren tot het basispakket van de CIMIC LO. Voorts moet hij in staat zijn om met tolken om te gaan en zich bewust te zijn van cultuur, media en gender. Het zou in zijn voordeel zijn indien hij al eerdere missie-ervaring in CIMIC heeft opgedaan. Niet dat dit als een voorwaarde moet worden beschouwd, maar het kan wel als aanbeveling worden meegenomen.

Verder moet de LO diplomatiek kunnen optreden en geduldig zijn. Hij moet sensitief zijn in de contacten met de complexe civiele dimensie, met al haar variaties die in de militaire omgeving vreemd zijn. Daarnaast dient hij dusdanig proactief te zijn dat hij desgevraagd advies en zo mogelijk ondersteuning kan leveren aan de civiele gemeenschap. Als laatste moet hij nauwgezet, betrouwbaar en geloofwaardig zijn, en bovendien in staat zijn enige vorm van continuïteit te waarborgen in de liaison werkomgeving binnen de ISAF-missie.

#### Persoonlijke vaardigheden

Een CIMIC LO moet beschikken over leiderschapskwaliteiten en enig politiek inzicht. Hij moet autoriteit tonen, op tijd zijn en correct gekleed gaan voor elke gelegenheid (visitekaartje van ISAF en de commandant). Voorts moet hij niet alleen affiniteit met taal hebben, maar ook letten op de non-

verbale communicatie en kennis hebben van eventuele lokale taalevoeligheden.

Ook inlevingsvermogen en het snel kunnen omschakelen in bepaalde situaties is een vereiste. Dit vereist dan weer specifieke kennis over dit soort situaties (wat speelt er, wie speelt hierin een rol, wat zijn de consequenties, et cetera). Andere kwaliteiten zijn: flexibiliteit, begrip, tact, overtuigingskracht en doorzettingsvermogen. Niet te vergeten moet de LO, overigens net als iedere andere militair, *fit for action* zijn, zowel fysiek als mentaal, waarbij hij ook moet voldoen aan de vigerende militaire basis-eisen.

Ten slotte moet hij een positieve instelling hebben ten opzichte van communicatie in de breedste zin van het woord. Het is immers vaak niet wat je vertelt, of wat je doet, maar de manier waarop (*C'est le ton qui fait la musique!*).

#### Algemene opmerkingen

Het is belangrijk om in een zo vroeg mogelijk stadium aan te geven wat voor soort taken de LO dient uit te voeren en met wie hij contacten on-

derhoudt. Internationale organisaties en NGO's verschillen nogal van Afghaanse ministeries, die op hun beurt weer verschillen van de militaire contacten. Een balans zien te vinden tussen deze verschillende contacten speelt een belangrijke rol. Zo is het bijvoorbeeld aanbevelenswaardig goed te kijken naar de leeftijd van de LO. Daaruit is immers veel af te leiden: zoals de levenservaring (volwassenheid) en de militaire diensttijd-ervaring, veelal zichtbaar in de rang. Ook het gender aspect moet in beschouwing worden genomen, omdat dit een gevoelig onderwerp is in islamitische samenlevingen. Zo kan het bijvoorbeeld verstandig zijn om in bepaalde situaties juist wel (of juist niet) een vrouwelijke CIMIC LO in te zetten.

In de periode van ISAF-5 hadden bijvoorbeeld de ministeries van *Public Health* en *Women Affairs* beide een vrouw als minister. Gedurende ISAF-5 was er geen vrouwelijke CIMIC LO, maar als die er wel was geweest, zou het aanbevelenswaardig zijn om haar als LO voor deze twee ministeries in te zetten.

Aanvullend hierop werken er ook behoorlijk veel vrouwen in allerlei IO's



De commandant van ISAF bij het UNHCR-centrum (Foto P.M. Houdijk)

en NGO's en kan het sturen van een (militaire) vrouwelijke LO wel eens sneller toegang verschaffen tot deze organisaties en daarmee kunnen er dan weer sneller resultaten geboekt worden.

Zo op het oog lijkt het met deze opsomming van algemene, specifieke en persoonlijke vaardigheden van een CIMIC LO bijna onmogelijk zonet zorgelijk om iemand te vinden die in dit profiel past. De meeste genoemde aspecten zijn echter gebaseerd op gezond verstand. Met een vertaalslag in de vorm van eenvoudige checklist komt men al een heel eind en kan er een goede matching bereikt worden.

De meeste vaardigheden gelden bovendien vandaag de dag steeds meer voor dergelijk personeel dat in missiegebieden werkt. Momenteel werken militairen immers in complexe *joint operation mission areas* in een internationale omgeving samen met lokale autoriteiten, IOS, NGOs, VN-organisaties en donoren. Het uitzenden van CIMIC liaisonofficieren mag geen kwestie meer zijn van het sturen van beschikbare en bereidwillige personen. Daarom is het aan te bevelen om potentiële CIMIC LOS tijdig te selecteren, op te leiden en te trainen, waardoor ze de genoemde vaardigheden kunnen aanleren c.q. uitbreiden en verbeteren.

Deze belangrijke investering in *human resources* zal zich dan in de praktijk ruimschoots terugbetalen. Een uit het juiste hout gesneden CIMIC LO zal een correcte houding en gedrag ten tonele voeren, zowel binnen het eigen ISAF-hoofdkwartier als ten opzichte van de civiele actoren. Dit zal weer de interne en externe relaties én de operationele continuïteit ten goede komen.

### **'Lessons identified'**

In deze paragraaf komen observaties en aanbevelingen aan bod; zij vormen *lessons identified* (lessen die nog niet geleerd zijn) die nog omgebouwd

moeten worden naar *lessons learned*. Enkele van deze lessen zitten al in dit artikel verweven en worden hier nog een keer in een complete opsomming meegenomen.

- **De inzet van CIMIC LO in de missie moet minstens voor een periode van een half jaar zijn.**

Niet alle CIMIC LOS in de ISAF-5 periode waren aangewezen voor een periode van zes maanden. Om goede relaties op te bouwen, vertrouwen te kweken bij de civiele contacten en de noodzakelijke continuïteit in de ISAF-missie te waarborgen, is een periode van drie of vier maanden gewoonweg te kort.

Gedurende de ISAF-5 periode waren er tot twee keer toe CIMIC LOS aangewezen voor een periode van drie maanden. Ook na ISAF-5 kwam dit probleem nog veelvuldig voor. Vooral de IOS en NGOs zijn niet zozeer geïnteresseerd in wie of wat je bent, maar hoe lang je in de missie blijft om voor hen een aanspreekpunt te kunnen zijn. Hun aanwezigheid is veelal wel voor langere tijd gegarandeerd, tot wel een paar jaar op een functie. Het is dus een harde aanbeveling om CIMIC LOS een half jaar of langer in de missie in te zetten.

- **Een door de NAVO goedgekeurd 'CIMIC LO profiel' met bijbehorende functiebeschrijving is vereist.<sup>23</sup>**

Niet al de aanwezige CIMIC LOS voldeden aan het eerder geschetste profiel. Dit had vooral te maken met (het gemis aan) vaardigheden en persoonlijke kwaliteiten. Het is noodzakelijk om in de toekomst een meer gedetailleerd, toegespitst en door de NAVO goedgekeurd 'CIMIC LO profiel' te hebben, inclusief een algemeen geldende CIMIC LO functiebeschrijving. Dit moet zijn gebaseerd op de vigerende doctrine, praktijkervaring uit missiegebieden en kan dienen om de ACO TTP-01 te verbeteren. Zo'n profiel en functiebeschrijving zijn waardevol bij de selectie vooraf. Tevens hebben ze een meerwaarde in de voorbereidingsperiode.



- **Gedegen stafbehandeling van de CIMIC LO structuur en toewijzing is nodig.**

De stafbehandeling van de CIMIC LO structuur, de LO selectie, training en opleiding en toewijzing voor de NAVO ISAF-missie was (nog) niet compleet uitgevoerd voordat de eerste CIMIC LOS al werden ingezet. Een meer geïntegreerde inspanning zou hieraan ten grondslag moeten liggen om een gedegen beslissing te genereren betreffende een operationele CIMIC LO structuur, met alles wat daarbij komt kijken aan mensen, middelen en randvoorwaarden.

Het identificeren van de juiste mensen is daar één van, door middel van toegespitste selectie waarbij gekeken moet worden naar kwaliteiten, profiel, functiebeschrijving, rang, leeftijd, et cetera, en dat alles het liefst een half jaar voor daadwerkelijke inzet. In die periode kan dan invulling worden gegeven aan training, opleiding en verdere voorbereiding van de CIMIC LOS.

<sup>23</sup> Er is al een initieel concept van ARRC: 'NATO Generic job description – CIMIC Liaison Officer', dat gebruikt kan worden om dit aspect verder uit te werken en te complementeren.



### Zakendoen tijdens een maaltijd is heel gebruikelijk

(Foto P.M. Houdijk)

gaat om een soort checklist, mogelijk gecombineerd met een functionele *pre-briefing* in de voorbereidingsfase. Dit maakt het verzorgen van een *de-briefing*, na afloop van de missie, een stuk eenvoudiger en effectiever.

De *lessons identified* van de LOS kunnen weer worden gebruikt om uiteindelijk *lessons learned* te genereren. Ervaringen moeten daarom tijdig beschreven worden, geanalyseerd, verwerkt en in hapklare brokken gepresenteerd worden aan de volgende CIMIC LO generatie. Een dergelijke 'functionele feedback' van CIMIC LOS (maar ook van andere CIMIC-sleutelfunctionarissen in de missie op zowel tactisch als operationeel niveau) zou structureel en standaard moeten zijn. In de uitvoering ligt er een primaire rol weggelegd voor de *ISAF Reach-back facility* in Brunssum (JFCB), het *CIMIC Centre of Excellence* in Budel of een combinatie van beide instanties, echter wel gecoördineerd.

- **Gebrek aan kennis opheffen binnen het ISAF-hoofdkwartier betreffende de CIMIC liaison-structuur, de LO toewijzing en de CIMIC Lines of Activity.**

Dit probleem deed zich vooral voor in het begin van de rotatie, mede debet aan het 'nieuw' zijn van dit fenomeen. In zekere mate gold dit ook voor de gerelateerde CIMIC-taken en verantwoordelijkheden van de andere leden van de C19 afdeling in de ISAF-staf. Niet alle ISAF-stafafdelingen en SMES waren op de hoogte van de genoemde CIMIC-structuur en de SMES gebruikte lang niet altijd de CIMIC LOS als intermediair in de contacten met civiele equivalenten.

Op zijn minst zouden de aangewezen CIMIC LOS moeten worden geïnformeerd over dergelijke contacten, die hen feitelijk waren toegewezen maar veelal buiten hen om werden belegd.

Indien de CIMIC LO een dergelijk contact al heeft opgebouwd en onderhoudt, kan door tussenkomst van deze LO een SME van het hoofdkwartier op zijn functiegebied rechtstreeks zakendoen met deze civiele instantie aangezien deze al met ISAF bekend is. Nadien kan de SME, zonder verdere bemoeienis van de CIMIC LO, met de betreffende instantie verder zelfstandig in zee.

We veronderstelden dat deze methode van werken algemeen bekend zou zijn; dit bleek dus niet het geval. Het verdient dus aanbeveling dat de ISAF HQ stafleden voldoende op de hoogte zijn van 'wie-lieert-met-wie', waarbij het voor hen duidelijk moet zijn wat het onderscheid is tussen de CIMIC LOS en de overige liaisonofficieren binnen de ISAF-organisatie.

Een mogelijkheid dit te ondervangen is dat het verantwoordelijke NAVO-hoofdkwartier die de troepen levert voor het ISAF-hoofdkwartier in Kaboel, zorg draagt voor adequate informatie, training en opleiding van de ISAF HQ staf in een vroeg stadium (bijvoorbeeld in de MRT/MRE) betreffende de CIMIC LO structuur, toewijzing en CIMIC Lines of Activity. Daartoe zullen de NAVO-hoofdkwartieren en het ISAF-hoofdkwartier in Kaboel meer inspanning moeten leveren

- **De bijdrage aan informatie-management kan worden verbeterd.**

In principe was de bijdrage die de CIMIC LOS leverden aan het informatie-management binnen het ISAF-hoofdkwartier toereikend. Er valt nog wel wat te verbeteren aan deze bijdrage wanneer er efficiënter gebruik wordt gemaakt van de aanwezige capaciteit binnen de C19 afdeling. Vaak was niet het verzamelen van informatie het probleem, maar wel het verwerken ervan.

Het C19 personeel van OPS en PLANS kan ook worden ingezet om naast het verzamelen van informatie door de LOS, deze te selecteren, te beoordelen en te analyseren. Zo'n taakverdeling

In de structuur dient ook aandacht te zijn voor de noodzakelijke uitrusting, zoals voertuigen, verbindingsmiddelen (ICT) en zelfs chauffeurs. Ook een volwaardige integratie in de C19 afdeling, voorafgaand aan de inzetdatum, is een vereiste. Te denken valt aan afstemming met planning (PLANS) en operatie (OPS) van deze afdeling, de LO indeling en integratie in de SOP.

- **Voorzien in richtlijnen om CIMIC LO (missie-)ervaring te verkrijgen en uit te dragen.**

Er waren voor de CIMIC LOS in ISAF-5 geen richtlijnen uitgevaardigd. Noch was er enige begeleiding vooraf, tijdens of na de missie door de organisatie die dit aanstuurde. Het is echter wel essentieel om de missie-ervaring van de zittende CIMIC LOS te verwerken om de volgende CIMIC LO generatie(s) goed voor te kunnen bereiden.

Bij gebrek aan deze vorm van aansturing vooraf en vastlegging achteraf ontstond er geen structurele feedback van de opgedane missie-ervaring van de CIMIC LOS. Een en ander kan worden ondervangen door bijvoorbeeld zaken op papier te zetten waarmee een LO rekening moet houden of wat van hem verwacht mag worden. Het

en inzet van het voltallige CJ9 personeel dient door de nodige interne training en opleiding mogelijk gemaakt te worden en is dus niet alleen een LO aangelegenheid. Met een goede combinatie en interne samenwerking binnen de CJ9 afdeling tussen de LOS, PLANS en OPS, volgen de resultaten vanzelf.

- **De verwachte respons op de CIMIC LO rapporten viel wel eens tegen.**

De CIMIC LO rapporten werden niet altijd gelezen en/of correct behandeld. Het had bij de LOS constant de aandacht om hier verandering in aan te brengen. De aanbeveling, aan opvolgers in de CIMIC liaison of ander personeel dat hiermee ook te kampen heeft, is regelmatig terug te koppelen met de doelgroepen naar wie de rapporten verstuurd worden.

Je moet de rapportages aantrekkelijk blijven maken voor de betreffende doelgroep, opdat die in ieder geval de moeite neemt om ze te lezen. Behalve de Chief CIMIC LO dient ook het CJ9 afdelingshoofd alert te zijn om de boodschappen van de rapportages uit te dragen en er zeker van te zijn dat ze goed worden ontvangen en afgehandeld binnen het ISAF-hoofdkwartier.

- **Een goede (aan)sturing en begeleiding van de CIMIC LOS is noodzakelijk.**

Dit had veel te maken met de integrale benadering vanuit het ISAF-hoofdkwartier, wat vooral in het begin van de rotatie van ISAF-5 stroef verliep. Deze integrale aanpak was ook van toepassing voor de interne werkwijze en samenwerking binnen de CJ9 afdeling.

Naast een wat gebrekkige sturing en begeleiding van de CIMIC LOS in hun liaisontaken in de civiele omgeving, kon er ook een betere coördinatie en samenwerking bewerkstelligd worden

binnen het ISAF-hoofdkwartier tussen de LOS en de ISAF-stafleden en -afdelingen. Indien er een betere afstemming en samenwerking aanwezig is, zal dit automatisch ook een betere aansturing en begeleiding van de LOS tot gevolg hebben.

- **Aan de CIMIC LOS werd onvoldoende achtergrondinformatie verstrekt om gedegen werk af te leveren.**

Dit probleem deed zich nogal eens voor wanneer LOS opdracht kregen

om iets gedaan te krijgen of iets na te vragen bij bezoeken aan civiele actoren. Het komt vrij onprofessioneel over voor een organisatie als ISAF om een LO erop uit te sturen met één of twee vragen aan een civiele instantie, als diezelfde LO terugkomt zonder antwoorden maar met tien aanvullende vragen voor de opdrachtgever.

Deze beperkte informatievoorziening was zelfs van toepassing voor het hogere niveau (zoals het *Chief of Staff*-bureau). Het verdient dus aanbeveling



**CIMIC-project (2003)**

(Foto: 1 (GE/NL) Corps, Public Information Office, T. Beylemans; collectie NIMH)

**UNHCR-vertegenwoordiger  
de heer Lubbers brengt een bezoek  
aan het hoofdkwartier van ISAF**

(Foto P.M. Houdijk)



om LOS voldoende en toegesneden achtergrondinformatie te verstrekken voordat ze erop uit worden gestuurd, ook al is er informatie bij van vertrouwelijke aard. Alle LOS zijn voldoende gescreend om met vertrouwelijke informatie om te gaan.

• **De CIMIC LO rotaties – binnen de reguliere ISAF-missie (hoofdkwartier) rotaties – zouden een betere spreiding moeten hebben en elkaar overlappen.**

Om de continuïteit in de liaison naar de civiele omgeving te waarborgen, is het aan te bevelen niet alle LOS tegelijkertijd te roteren aan het einde van een ISAF-hoofdkwartier-rotatie. De NAVO-organisatie zou een soort overlap moeten creëren binnen het rotatieschema voor CIMIC LOS. Dit zal dan moeten matchen met de reguliere ISAF-hoofdkwartier-rotaties (voor sommige rotaties varieert dit van vier tot soms zelfs negen maanden).

• **Het belang van een gedegen overnameperiode.**

Deze functionele overgave- en/of overnameperiode van CIMIC LOS dient een hoge prioriteit te krijgen en hoeft niet noodzakelijkerwijs synchroon te lopen met de rotaties binnen het hoofdkwartier zelf. Gedurende de *in-processing* bij ISAF-5 was er voor de LOS geen fatsoenlijke functionele overname. Dat is mede te wijten aan de toen nog te introduceren nieuwe CIMIC LO-structuur. Voor de toekomst is het echter van belang dat alle CIMIC LOS hun overgaveperiode voor de opvolger gedegen voorbereiden. Zij moeten hem informeren over alle relevante onderwerpen en hem introduceren bij interne contacten binnen het ISAF-hoofdkwartier maar vooral ook bij de externe civiele contacten.

Bovendien dient de LO zijn opvolger ook de nog lopende activiteiten en voorliggende uitdagingen te presenteren.

Het lijkt een open deur, maar de prak-

tijk leert dat er soms niet eens één dag beschikbaar is voor een dergelijke overname. De opvolger moet het vaak met een stapel papier en een computer doen, en zichzelf maar zien te redden. Het is voor de CIMIC LO geen eindige missie, behalve als de missie zelf eindigt, maar dan is dit gekoppeld aan een uitgebalanceerde exit-strategie. Het is aan te bevelen dat de NAVO-organisatie in de noodzakelijke tijd voorziet waarin een dergelijke CIMIC LO overnameperiode uitgevoerd moet worden, met een marge van vier tot vijf dagen.

• **De CIMIC liaisonervaringen van verschillende missies moeten met elkaar worden vergeleken.**

Op dit moment worden er tussen de verschillende NAVO- en EU-missies geen vergelijkingen gemaakt betreffende CIMIC liaisonervaringen. Het verdient aanbeveling om hiermee te starten om overeenkomsten in de verschillende missies te ontdekken, maar ook verschillen, trends, ontwikkelingen, veranderingen, de sterke en zwakke kanten in de CIMIC liaison, enzovoort. Al deze ontdekkingen kunnen worden gebruikt om de CIMIC-concepten, -doctrine en -procedures te verbeteren én om verbetering van de training en opleiding van onze CIMIC-populatie en die van de toekomstige CIMIC LOS in het bijzonder te verbeteren.

## **Slotbeschouwing**

### **Enkele andere aspecten**

Tot slot van deze uitgebreide uiteenzetting van een ISAF CIMIC liaisonervaring wil ik nog een paar zaken noemen. Allereerst wil ik benadrukken

dat mijn algemene ervaring positief is, hoewel er vooral in het voortraject van de missie ‘enkele hobbels op het wegdek lagen’. Ook tijdens de missie zelf en in het afwikkeltraject waren er best nog wel zaken die beter hadden gekund, maar dat weerlegt niet dat mijn uiteindelijke indruk van de missie positief is.

Dit is mede een belangrijke reden om deze ervaringen met anderen te delen zodat een grotere gemeenschap er voordeel van kan hebben. Ik spreek de hoop uit dat mensen voor wie het interessant genoeg is om er kennis van te nemen, de boodschap oppakken en geen tijd, moeite of energie verspillen door het bekende wiel weer uit te vinden.

Naast de beschreven ervaringen, voorstellen ter verbetering en lessons identified zijn er een paar aspecten die nog eens extra benadrukt moeten worden omdat ze belangrijk zijn voor CIMIC (liaison-)personeel om succesvol te zijn in de missie. Te weten:

- *Continuïteit*; alleen daarom al kunnen CIMIC LOS niet korter dan zes maanden uitgezonden worden.
- *Communicatie*; dit is een vaardigheid die niet alleen noodzakelijk is voor CIMIC LOS maar voor alle militairen die werken in een complexe internationale civiele omgeving.
- *Informatiemanagement*; dit was de focus van het hele ISAF-hoofdkwartier, neemt toe aan belang en is direct gekoppeld aan nieuwe fenomenen als *Effects Based Approach to Operations* (EBAO) en *Network Centric Warfare*.

- *Integratie binnen de CJ9 afdeling en het ISAF-hoofdkwartier; waarbij moet worden vermeden om in complete afzondering te werken. De aanwezige capaciteiten en kwaliteiten worden immers benut wanneer men met elkaar om de tafel zit, men naar elkaar luistert, van elkaar leert, men bereid is zichzelf te verbeteren, de CJ9 afdeling te promoten met als einddoel een betere CIMIC-output neer te zetten.*

### Verbetering van 'institutional learning' binnen CIMIC

Hoewel het vastleggen en uitdragen van deze missie-ervaring geschiedde op vrijwillige basis, zou het verplichte kost moeten zijn voor CIMIC (liaison-)personeel, om hun ervaringen aan het papier toe te vertrouwen, met inbegrip van hun *lessons identified*. Dit kan gebeuren aan de hand van een functionele *de-brief* of *backbrief*, hetzij via de elektronische weg of fysiek, in een functioneel terugkoppelingsprek.

Deze functionele feedback kan worden benut om andere leden van de CIMIC-gemeenschap te informeren over de CIMIC-liasonbijdrage binnen de ISAF-missie. Deze vorm van terugkoppeling kan een primaire functie zijn voor de *Reach-back facility* in Brunssum (JFCB) of het CIMIC *Centre of Excellence* (CCOE) in Budel. De CCOE bijvoorbeeld, kan deze ervaringen verzamelen, analyseren en ze uiteindelijk transformeren naar *lessons learned*. Dit heeft weer toegevoegde waarde voor kennisvergarig op het gebied van CIMIC-liason, waarbij er een collectief geheugen kan worden opgebouwd.

Op deze manier kan het CCOE zowel zijn eigen trainings-, en opleidingsprogramma (cursusprogramma) actualiseren en verbeteren als aanbevelingen doen voor soortgelijke programma's op andere locaties, bijvoorbeeld de NAVO-school in Oberammergau. Ook aanbevelingen voor aanpassing en verbetering van de NAVO CIMIC-doctrine kunnen hieruit voortvloeien.

## AFKORTINGEN

### Afghaanse ministeries

MoE	Ministry of Education
MoH	Ministry of Health
MoHE	Ministry of Higher Education
MoR	Ministry of Reconstruction
MoRR	Ministry of Refugee & Repatriation
MoRRD	Ministry of Rural Rehabilitation & Development
MoUDH	Ministry of Urban Development & Housing
MoWP	Ministry of Power
MoA	Ministry of Agriculture & Livestock
MoIC	Ministry of Information and Culture
MoIWRE	Ministry of Irrigation, Water Resources and Environment
MoLI	Ministry of Light Industries & Food
MoLSA	Ministry of Labour and Social Affairs
MoMD	Ministry of Martyrs and Disabled
MoPW	Ministry of Public Works
MoWA	Ministry of Women's Affairs
MoBTA	Ministry of Border & Tribal Affairs
MoMI	Ministry of Mines & Industries
MoP	Ministry of Planning
MoPilgrimage	Ministry of Haj (Pilgrimage)
MoT	Ministry of Transportation
MoTr	Ministry of Trade
MoD	Ministry of Defence
MoFA	Ministry of Foreign Affairs
MoI	Ministry of Interior
MoJ	Ministry of Justice
MoC	Ministry of Communications
MoCT	Ministry of Civil Aviation & Tourism
MoF	Ministry of Finance

### Civiele organisaties

AGEF	Arbeitsgruppe Entwicklung und Fachkräfte im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit und der Migration
AIMS	Afghan Information Management Service ( <a href="http://www.aims.org.af">www.aims.org.af</a> )
ANOC	Afghan National Olympic Committee
ANSO	Afghan National Security Organisation (NGO)
AREU	Afghan Research and Evaluation Unit ( <a href="http://www.areu.org.af">www.areu.org.af</a> )
CARE	one of the world's largest private international relief/humanitarian and development organisations, fighting global poverty
ECHO	European Commission Humanitarian Aid Organisation
FAO	Food and Agriculture Organisation
ICRC	International Committee of the Red Cross
IFRC	International Federation of Red Cross
IOM	International Organisation for Migration
IRC	International Rescue Committee
UNAMA	United Nations Assistance Mission in Afghanistan
UNDP	United Nations Development Programme
UNEP	United Nations Environment Programme
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation
UNFPA	United Nations Population Fund
UNHCR	United Nations High Commissioner for Refugees
UNICEF	United Nations Children's Fund
UNIFEM	United Nations Development Fund for Women
UNODC	United Nations Office on Drugs and Crime
UNOPS	United Nations Office for Project Services
WB	World Bank
WFP	World Food Programme
WHO	World Health Organisation