



009964

161

2

Militaire Spectator



FOTO P. VAN DER REE

WAARIN OPGENOMEN DE
OFFICIËLE MEDEDELINGEN
VAN DE KONINKLIJKE
LANDMACHT EN DE
KONINKLIJKE LUCHTMACHT

Het 11e Geniehelpbataljon in Noord-Irak ...
een vorm van „out of area”-inzet (blz. 71)



Militaire Spectator

MAANDBLAD

waarin opgenomen de officiële mededelingen van de Koninklijke landmacht en de Koninklijke luchtmacht

UITGAVE:

Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap

Secretaris: A. G. D. van Osch
Beringlaan 13, 2803 GA Gouda

Ledenadministratie:
K. Doormanlaan 274, 2283 BB Rijswijk

HOOFDREDACTEUR:

T. de Krulff
brigade-generaal der genie

p/a Defensieleergangen MPC 16Y
Postbus 20701, 2500 ES Den Haag
Telefoon (015) 15 22 00

ADJ.-HOOFDREDACTEUR:

B. A. C. Droste
commodore Koninklijke luchtmacht

REDACTEUREN:

J. F. W. van Angeren
luitenant-kolonel Kon. luchtmacht

ir. J. W. van Bommel
kolonel van de technische staf

J. M. J. Bosch
kolonel der cavalerie

drs. P. H. Kamphuis
hoofd Sectie Mil. Geschiedenis LAS

drs. Ch. F. Turplijn
kolonel van de militair psychologische
en sociologische dienst

BUREAUREDACTIE/PRODUKTIE:

Kalvermarkt 28, 2511 CB Den Haag
Telefoon (070) 3 18 68 67

ABONNEMENTEN:

f 30,-, buitenland f 40,- per jaar
Losse nummers f 3,-

ADVERTENTIES:

N.V. Noord-Nederlandse Drukkerij
Postbus 6, 7940 AA Meppel
Telefoon (05220) 6 86 66
i.s.m. CET Reclame & Publiciteit
Rogge 19, 5521 RX Eersel
Commerciële zaken: A. H. C. Thijssen
Telefoon (04970) 1 67 89

NADRUK VERBODEN



<i>Officiële mededelingen van de Koninklijke landmacht en de Koninklijke luchtmacht</i>	54
<i>Editoriaal: Een afwijking in de geschiedenis?</i>	55
M. J. Wilmink: Koninklijke landmacht in verandering	57
J. C. Kusters: Monitor-missie van de EG in Joegoslavië	63
M. L. M. Urlings: Het 11e Geniehuilbataljon in Noord-Irak	71
ir. P. H. H. Scharp: Standaardisatie van munitie voor de grondstrijdkrachten van de NAVO (2, slot)	80
drs. T. P. Robinson en P. M. A. Vorderman: Projectmanagement en CAMS	83
<i>Meningen van anderen: Het militaire optreden in de Golf</i>	91
<i>Antwoord op meningen van anderen: Het militaire optreden in de Golf</i>	92
<i>Boeken</i>	93

OFFICIELE MEDEDELINGEN



KONINKLIJKE LANDMACHT
KONINKLIJKE LUCHTMACHT

KL/KLu-mededelingen/ orders of VS 2-1100

KL-order 09/8. Voorziening kaarten en overige geografische informatie (891211).

KL-med. (DPKL) 78/55. Opleiding aan instituten voor wetenschappelijk onderwijs (900724).

KL-order (CLAS/BSL) 15/6. Lijst van te nemen maatregelen in geval van een calamiteit (900724).

KL-order (BLS) 53/86. Regeling gedragswetenschappelijk onderzoek in de KL (900724).

KL-order (DEBKL) 21.2/33. KL-publicaties t.b.v. KLu (900724).

KL-order (CLAS/BLS) 04.2/27. Hoogste bedragen voor: A Onderdeelonder-

steuningsfonds, B schoonmaakartikelen (900814).

KL-med. (DPKL) 78/385K. Cursus Hogere militaire vorming aan de Hogere Krijgsschool (911104).

KL-med. (Ministeriële beschikking) 53.84. Onderscheidingsteken voor langdurige dienst als officier (911104).

Mededelingen van het Commando Verbindingen Koninklijke landmacht

VS 11-6/1. Subject indicator code (2e dr.). Aanpassing aan de wijzigingen van de Allied procedural publication APP-3 en de verwerking van de wijzigingen op het nationale supplement bij de APP-3 leidden tot deze nieuwe druk.

VS 11-21. Verbindingen in de KL, netra-

dioverbindingen (3e dr.). Deze druk was noodzakelijk wegens: opnemings nieuwe radio-installaties en berichtenverwerkend apparaat, opnemings nieuwe nomenclatuur FM-3600/4600-serie, en afvoering VRC/VRQ-serie.

VS 11-14. Verbindingswoorden, adres-aanduidingen en telecommunicatienummers (5e dr.). Deze druk was nodig wegens: invoering verbindingsadresnummersysteem, diverse reorganisaties waardoor de bijlagen stationsroepnamen moesten worden aangepast, en automatisering van het legerkorpsrayonverbindingsstelsel waardoor het onderwerp telefooncentraleroepnamen moest worden aangepast.

KL-med. 85.1. Berichten die op civiele adressen moeten worden afgeleverd. Deze vervangt de verouderde Lamed 85.1, vastgesteld bij brief SSOV/66859 van 6 maart 1984, die hiermee vervalt.

KL-med. 85.2. Facsimileberichten. Deze vervangt de verouderde LaO 85.2, vastgesteld bij brief LAS/76.369/H van 14 juli 1989, die hiermee vervalt.

KL-med. 86.14. Verwerving of wijziging van telecommunicatievoorzieningen. Deze vervangt de verouderde LaO 86.14, vastgesteld door de Chef LaS bij brief 74.159 van 2 dec. 1986, die hiermee vervalt.

VS 11-6. Het (militaire) bericht (3e dr.; uitg. 5 juli 1991). De gewijzigde uitgave (901001) van KL-med. 85.1 [Berichten die op civiele adressen moeten worden afgeleverd] en KL-med. 85.2 [Facsimileberichten] en het niet meer van toepassing zijn van het behandelde onderwerp „Regeringstelegrammen” hebben geleid tot het uitgeven van deze 3e druk van VS 11-6.

De aandacht wordt erop gevestigd, dat officieren, die maandelijks van Rijksweg de „Militaire Spectator” ontvangen, bij wijziging van hun adres, dit dienen bekend te maken aan de administratie van de eenheid waarbij zij in onderhoud zijn.

Einde van de Officiële mededelingen van de Koninklijke landmacht en Koninklijke luchtmacht

KONINKLIJKE VERENIGING TER BEOEFENING VAN DE KRIJGS WETENSCHAP

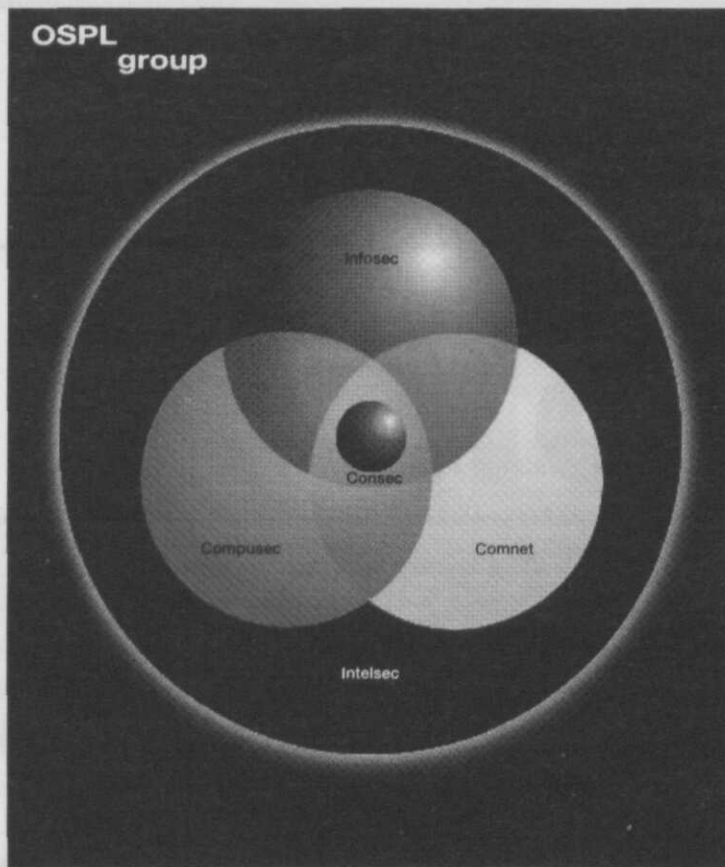
Op **dinsdag 11 februari a.s.** te 19.30 uur (zaal open 19 uur) houdt de vereniging voor leden en introducé(e)s een bijeenkomst in de Ronde zaal van het Defensievoorlichtingscentrum (Korte Houtstraat 21, Den Haag), waar genm A. J. van Vuren, v.h. militair attaché te Moskou, zal spreken over

Militaire ontwikkelingen in de voormalige Sovjet-Unie
Na afloop is er, als gebruikelijk, gelegenheid voor discussie.

De inleiding wordt op **12 februari** herhaald in de Briefingroom van de Vlb Soesterberg; aanvang 19.30 uur (zaal open 19 uur).

Aanmelding: tel. (070) 3 16 75 07, tijdens werkuren.

OSPL
group



OSPL Products & Services include:

Secure Information Technology and Communications Systems

TEMPEST and controlled emission products:

Personal and mid-range computers
DEC Terminals, Printers, Facsimiles
Typewriters, Multiplexers, Line Drivers,
Encryption Devices, Fibre optic Solutions
RFI shielded enclosures
Product development and Testing
Site Surveys and Testing, Ruggedisation

Computer and Network Security Products:

Access Control - Hardware and Software
SecurID - Authentication
PC Logical Access Control
PC Physical Access Control
Secure Modems, Secure Facsimiles
Combined Voice/Data/Fax protection
Trusted Network Design, Encryption

Communications and Networking Products:

Network Design and Installation for:
Local Area Networks, Wide Area Networks
Structured Cabling Systems, Modems
Multiplexers, X.25 switches, PADS
FDDI, Token Ring, Ethernet

AS400/3270 Solutions, Passive Stars
Line Drivers, Telecommunications Cabling
CCTV, Fibre Optic Cabling and
Terminations

**Keypoint Site, Controlled Access
and VIP/Vehicle Security Systems**

GROUNDWATCH Integrated Perimeter
Security Systems incorporating CCTV,
Laser and Seismic Sensing
Covert Access Control
VIP Protection Systems
Anti-Terrorist Devices

**Consultancy, Systems Integration
and other services**

Threat Assessment
Security Audits
Risk Awareness
Training Programmes
EMC/EMPP/RFI Consultancy
Project Management, Tasking Services
Research Systems, Product Design
Product Development, Testing
Installation, Commissioning, Maintenance
Total Intergration of Electronic and
Communications Security Systems

The OSPL Group is a market leader specialising in the provision of fully integrated systems to solve electronic security and communication networking problems. Since the 1970's OSPL has designed and implemented advanced technology security and communications solutions to meet corporate, governmental and military requirements the world over.

OSPL's in-depth, in-house expertise covers complete site and information protection from integrated perimeter security through secure premises design to computer and information systems access control. In addition OSPL design and supply a wide range of equipment to control electronic signal emission (TEMPEST) and is a fully accredited supplier to Nato, the UK Government, Military and major European defence contractors. OSPL Group is a founder member of the industrial Tempest scheme and is assessed to AQAP 1 and AQAP 13.

The OSPL Total Approach to electronic and communications security incorporates a complete range of disciplines.

- Security audit
- Risk and threat analysis
- Secure policy creation
- Research, development and testing
- Design of integrated security and communications networking systems
- Design and manufacture of secure and fibre optic products
- Installation, commissioning and rapid response maintenance
- Training and security management

OSPL operate on a divisional basis

MEMBERS
OF THE
INDUSTRIAL
TEMPEST
SCHEME



**Total electronic and
communications security
you can trust**

OSPL

N E D E R L A N D

**KRONEHOEFSTRAAT 62,
5622 AC EINDHOVEN
TELEPHONE: 040 - 46 23 09
FAX: 040 - 46 22 81**

Een afwijking in de geschiedenis?

Nederlanders koesteren niet hun militaire tradities en militarisme is ons vreemd. Regelmatig gehouden onderzoeken wijzen uit dat de status van de militair niet bijster hoog wordt aangeslagen. Anders dan in het kader van directe militaire activiteiten, is het militaire element in onze maatschappij nauwelijks zichtbaar. In landen als Engeland en Frankrijk is dat wezenlijk anders. De geschiedenisboeken staan vol met militaire wapenfeiten waaraan die naties tot heden hun „grandeur” en identiteit ontlene. In belangrijke kathedralen van Engeland zijn kapellen tot de dag van vandaag gewijd aan de RAF en haar verdiensten voor de *Battle of Britain*. De kapelletjes zijn getooid met vaandels en ook treft men er steeds verse bloemen aan. In Frankrijk zou *Quatorze Juillet* zijn glans verliezen als die dag niet zou aanvangen met de imposante parade op de Champs Elysées. Niets van dat alles in Nederland. Onze nuchterheid brengt mee dat je maar normaal moet doen over het militaire element in de maatschappij. Hoewel we qua militair vertoon niet zijn beperkt tot de kazernes, is enige uitbundigheid met betrekking tot militair vertoon ons eigenlijk vreemd.

En trots op onze krijgsmacht is nu ook niet een gevoel dat bij velen in onze maatschappij opkomt. Het is vooral dit laatste — een gebrek aan nadrukkelijke positieve waardering voor de krijgsmacht — dat een paradox oplevert. Wij bezitten nog steeds een goede krijgsmacht. Dankzij wijze beslissingen in het recente verleden zijn wij met goede middelen uitgerust. Modern en up to date materieel dat zich met het beste in de wereld kan meten. En dat geldt zowel voor de M-fregatten van de KM, als de Leopard 2's van de KL en de F-16's van de KLu. Ook het personeel mag er zijn. Goed opgeleid en gemotiveerd staat het zijn mannetje en vrouwtje. Het eindresultaat is evenzeer tevredenstellend. Meetpunten, zoals de *Canadian Army Trophy* en onze bijdragen in de Golfoorlog laten zien, dat wij er zijn als het nodig is.

Wij moeten lang teruggaan willen wij zo'n goed uitgeruste krijgsmacht in onze vaderlandse geschiedenis tegenkomen. In feite moeten wij dan eeuwen teruggaan tot de tijd dat onze vloten onder De Ruyter en Tromp de zeeën beheersten en nog verder terug tot Prins Maurits die met zijn militaire strategie de Spanjaarden verlies op verlies toebracht. De belangen waren in die tijd zeer duidelijk: het ontstaan van de Lage Landen als natie was aan de orde en met de strijd op zee verdedigden wij onze economische macht die ons ten slotte de Gouden Eeuw heeft opgeleverd.

Daarna zijn er ook regelmatig wezenlijke belangen aan de orde geweest maar klaarblijkelijk onvoldoende om krachtige militaire instrumenten te smeden. In onze eeuw kan de leger- en marinevorming tot de Tweede Wereldoorlog worden gekenmerkt als een verloren wedstrijd. Pas in een laat stadium van de nazi-dreiging werd een lange reeks van bezuinigingen op Defensie omgezet in nieuwe investeringen. Helaas te laat. Door gebrek aan visie en besluitvorming bezat Nederland in de meidagen '40 weliswaar een forse krijgsmacht maar de te late investeringen hebben nauwelijks méér functie gehad dan het redderen van de eer.

Na de Tweede Wereldoorlog brak echter een opmerkelijke periode in de Nederlandse krijgsgeschiedenis aan. Ondanks de armoede waarmee Nederland was geconfronteerd, werd in de jaren '50 de basis gelegd voor een nieuwe krijgsmacht. Niettegenstaande onze veronderstelde onmilitaire geest zagen wij in

de daaropvolgende decennia een kwalitatief hoogwaardige krijgsmacht verrijzen. Toegegeven, de Koude Oorlog miste zijn uitwerking niet op de generatie besluitvormers in onze maatschappij die allen de ellende van de Tweede Wereldoorlog uit persoonlijke ervaring kenden. Maar die opbouw is ook daarna doorgegaan. Tijdens de roerige democratiseringsjaren mochten weliswaar niet langer parades worden gehouden buiten, en zelfs op, het kazerneterrein maar de budgetten bleven stijgen. Bewindslieden als minister Vredeling legden met de keuze voor o.a. de F-16 stevige fundamenten voor de toekomst van de krijgsmacht. En ook tijdens de niets en niemand ontziende kernwapendiscussie keerde weliswaar een groot deel van de bevolking zich tegen de bewapeningsspiraal maar kwamen belangrijke materieelprojecten ongeschonden door het parlement. Hier lijkt voor de historicus van een aberratie in de Nederlandse krijgsgeschiedenis sprake te zijn. Enerzijds manifesteerde zich in Nederland een onmilitaire geest met grote protestdemonstraties, en hier en daar zelfs met antimilitaire acties, maar tegelijkertijd bouwde Nederland, parlementair gesteund, een kwalitatief hoogwaardige krijgsmacht op!

Hoe het ook zij, de hedendaagse krijgsmacht is het produkt van de besluitvorming van de afgelopen decennia. Een produkt dat er wezen mag en zich kwalitatief met de beste kan meten. De schaamte die vorige generaties beving als zij hun materieel moesten tonen steekt schril af tegen de trots waarmee bemanningen van fregatten, tanks en F-16's zich presenteren. Deze „afwijking” is niet zonder politiek effect. Nederland, dat altijd zo graag gidsland wilde zijn, heeft deze rol nu kunnen spelen. Hebben wij ten slotte tijdens de Golfcrisis en -oorlog niet sommige van onze partners met opmerkelijke besluitvorming kunnen aftroeven? Als kleinste van de grote NAVO-landen waren onze schepen in de Golf terwijl anderen nog aan het delibereren waren. Patriots stonden op *battle stations* in Turkije terwijl anderen de kleine letters van het NAVO-verdrag aan een exegese onderwierpen. Wij verrasten zelfs vriend en vijand met het sturen van Patriots naar een onvervalst *out-of-area*-land: Israël. Vanwege diplomatieke verwickelingen konden F-16's niet vertrekken. Het politieke groene licht uit Den Haag was er echter al in september, terwijl in de-

cember enkele NAVO-landen nog aarzelden hun lang geleden aangegane AMF-verplichting ten uitvoer te brengen. De Koerden riepen in de nadagen van de Golf-oorlog om hulp en Nederland stuurde zonder dralen 600 genisten en mariniers. Hieruit zou moeten worden geconcludeerd dat niet alleen de goede materiële uitrusting van de krijgsmacht een afwijking vormt maar evenzeer de wil deze krijgsmacht in te zetten. Zou er toch een nieuwe geest door Nederland waren?

Eeuwenlang veronachtzaming en dan plotseling een goede en geloofwaardige krijgsmacht! De conclusie uit deze constatering is dat de huidige goede situatie opmerkelijk is doch geenszins als een vanzelfsprekendheid mag worden aangemerkt. Dat vergt aandacht en zorg want met enkele onbezonnen besluiten kan het zo moeizaam bereikte resultaat weer ongedaan worden gemaakt. En daarmee zijn wij aanbeland bij de huidige discussie rond Defensie. „Kleiner maar fijner” is gezien de ontwikkeling van de wereld om ons heen een gewettigde filosofie voor de Defensienota. Kleiner is in gang gezet en naar wordt gerapporteerd verloopt dat goed. Het gevaar is natuurlijk dat het *te* goed verloopt en dat meer personele kwaliteit uitstroomt dan ons lief is. Een ontwikkeling die alleszins reëel is als het door de minister uitgestraalde kwaliteitsbeeld door verdere bezuinigingen en het uitblijven van investeringsbeslissingen door de Kamer de facto oningevuld zou blijven. Een goede krijgsmacht opbouwen kost tientallen jaren, afbreken kan helaas sneller plaatsvinden. Het aanzien van Nederland en de rol die wij binnen Europa en de wereldgemeenschap dankzij onze krijgsmacht kunnen spelen blijkt niet onaanzienlijk. Het belerende vingertje van eertijds heeft pas effect, als het wordt gesteund door het vermogen tot adequate actie, in te vullen met een toegesneden en geloofwaardige krijgsmacht. En dat betreft zowel het gewapende optreden als het kunnen uitvoeren van humanitaire acties.

Het is dan ook te hopen dat onze kwalitatief goede krijgsmacht geen afwijking in de Nederlandse geschiedenis blijkt te zijn maar het blijvende resultaat van een bewuste veiligheidspolitiek. Dat vergt dan wel de toekenning van budgetten waarop de toekomst van een kleinere maar fijnere krijgsmacht kan worden gebouwd.

M.J. Wilmink

luitenant-generaal der genie, bevelhebber der landstrijdkrachten



Koninklijke landmacht in verandering

Met de presentatie van de Defensienota 1991 „Herstructurering en verkleining” is bij de Koninklijke landmacht een veranderingsproces ingezet van een zodanige omvang dat vrijwel iedereen in de organisatie erbij betrokken is. De samenhang van de verschillende veranderingen en de achtergronden waartegen deze plaatsvinden, zijn evenwel niet bij allen bekend. Vandaar dat ik het op prijs stel in dit artikel te verduidelijken hoe de verschillende veranderingen in elkaar grijpen. Ik ben mij ervan bewust niet in alle opzichten volledig te kunnen zijn. De complexiteit en hoge mate van gedetailleerdheid dwingen tot een benadering op hoofdlijnen, hetgeen echter goed past in een veranderde manier van denken, die voor de Koninklijke landmacht van essentieel belang is.

Niets is zeker

Van vlak na de Tweede Wereldoorlog tot slechts enkele jaren geleden werden wij geconfronteerd met een Oost-Westverhouding die soms grimmige vormen aannam. Ik roep in uw herinnering op: de Russische inval in Hongarije, de Cuba-crisis en de onderdrukking van de Praagse lente in Tsjechoslowakije. Tegen de achtergrond van het enorme militaire potentieel van de Warschau-Pactstaten leverde de Koninklijke landmacht een bijdrage aan de voorwaartse verdediging van het NAVO-bondgenootschap. Onze inspanningen waren gericht op het voorkomen van een massale verrassingsaanval en, mocht die plaatsvinden, op het stoppen van zo'n aanval, in afwachting van het aantrekken van omvangrijke reserves. Hiertoe moest het Nederlandse legerkorps in korte tijd een aangewezen operatiegebied in de Noordduitse Laagvlakte betrekken, terwijl onze territoriale inspanningen waren gericht op verdediging en beveiliging van ons grondgebied en een onbelemmerde doorgang van Amerikaanse en Engelse versterkingen.

De invloed van die situatie op de Koninklijke landmacht was vergaand. De organisatie, de uitrusting, het mobilisatiesysteem, en noemt u maar op, waren volledig afgestemd op dat vaste scenario. Een ieder wist wat van hem of haar werd verwacht en de eenheden wisten tot elke brug en elk boscomplex nauwkeurig waar zij zouden optreden. Soorten en aantallen wapensystemen werden na grondige analyse afgestemd op de tegenstander die werd verwacht. Ons optreden was geheel afgestemd op een vast patroon.

Het vertrouwde beeld van een hecht Warschau-Pact onder de „bezielende” leiding van de Sovjet-Unie behoort tot het verleden. In 1989 stortten de communistische dictaturen in Oost-Europa ineens, hetgeen culmineerde in de Duitse eenwording in 1990. De Sovjet-Unie trok zich terug uit Afghanistan, Mongolië en Vietnam en erkende de stabiliserende invloed van NAVO en EG. De omslag in het buitenlandse beleid vond mede zijn oorzaak in de grote binnenlandse problemen van de Sovjet-Unie. Coup en tegencoup in augustus 1991 maakten de gehele wereld duidelijk in welke economische en politieke chaos de republieken waren verzeild. Tegen de achtergrond van de desintegratie van het Warschau-Pact, het CVSE-proces, waarbij in 1990 het „Handvest van Parijs voor een nieuw Europa” werd vastgesteld, wapenbeheersingsakkoorden en unilaterale nucleaire wapenreducties tekenden zich in het Midden-Oosten donkere wolken af die leidden tot de Golfoorlog. Nederland zette militaire eenheden in met instemming van de Verenigde Naties. Landmachteenheden opereerden in Saoedi-Arabië en Noord-Irak, hetgeen een ieder enkele jaren tevoren als absoluut ongeloofwaardig zou hebben beschouwd. Eén zaak werd echter duidelijk. Een analyse van de veiligheidssituatie gaf aan dat de Koninklijke landmacht zich moest voorbereiden op andere taken,

in andere omstandigheden en met meer onzekerheden. Er is sprake van een verschuiving van de waarschijnlijkheid van een grootschalig conflict naar crisisbeheersing, van dreiging naar veiligheidsrisico's.

De trends, zoals aangegeven in de Defensienota, blijken nog steeds juist. De Koninklijke landmacht moest reorganiseren en verkleinen en zich niet voorbereiden op het zekere, maar juist op het onzekere!

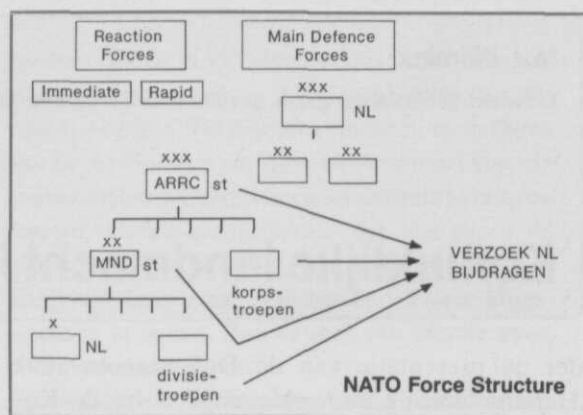
Het gehele crisisspectrum

Teneinde invulling te geven aan de vereisten van de nieuwe veiligheidssituatie moet rekening worden gehouden met een groot aantal inzetopties. De huidige structuur moet daartoe worden aangepast. Vooral mobiliteit, flexibiliteit, multinationaliteit en multifunctionaliteit zullen meer aandacht krijgen. Om aan die aspecten inhoud te geven moeten niet alleen de structuur worden gewijzigd en het juiste materieel worden aangeschaft, maar ook de manier van optreden en het denken behoeven verandering.

In de nieuwe situatie dienen de eenheden zich voor te bereiden op een scala van taken, onder wisselende omstandigheden, in een onbekende geografische omgeving. Zij moeten anticiperen en snel en soepel kunnen overgaan van vredes- naar crisissituaties. De eenheden zullen niet langer alleen in legerkorpsverband optreden, maar ook multinationalaal onder de vlag van de NAVO, VN, WEU of in andere internationale samenwerkingsverbanden. De scala van inzetopties is derhalve verbreed, waarbij het onmogelijk is voor elke optie, zo die al is te voorzien, afzonderlijke eenheden toe te rusten. Dat betekent dat wij rekening moeten houden met een zg. dubbelrol van eenheden. Zij moeten zowel effectief in crisissituaties als bij verschillende conflictvormen kunnen worden ingezet. Herstructurering van de Koninklijke landmacht is daardoor noodzakelijk.

Herstructurering

De herstructurering die vorig jaar is ingezet, beoogt primair in bondgenootschappelijk verband een bijdrage te leveren aan de nieuwe „force structure” van de NAVO. De Koninklijke landmacht levert daarbij eenheden voor het ACE Ra-



pid Reaction Corps (ARRC), de landcomponent van de Rapid Reaction Forces en de Main Defence Forces voor de verdediging.

Hoewel de NAVO de hoeksteen van het veiligheidsbeleid blijft, kunnen de eenheden ook in ander internationaal verband optreden. Het meest in het oog springt de luchtmobiele brigade die deel kan uitmaken van een multinationale divisie van het ARRC. In geval van een crisis zal in eerste instantie een beroep worden gedaan op deze eenheid, die geheel uit vrijwillig diendend personeel komt te bestaan.

In het kader van de benodigde diversiteit aan eenheden wordt de 41 Pantserbrigade gereorganiseerd tot een lichte brigade, die uitermate geschikt is voor beveiliging, bewaking en verkenningstaken. De kern van de gevechtskracht wordt gevormd door zg. vierkante gemechaniseerde brigades, met elk twee pantserinfanteriebataljons en twee tankbataljons, teneinde zo flexibel mogelijk te kunnen opereren.

De herstructurering van het legerkorps houdt nadrukkelijk rekening met een verdergaande internationalisering. Daartoe worden de twee divisies logistiek zelfstandig, zodat zij gedurende langere tijd in internationaal verband kunnen optreden. Door de afgenomen dreiging tegen het Nederlandse grondgebied zal ook het Nationaal Territoriaal Commando worden gereorganiseerd en in omvang worden gereduceerd.

De veranderingen bij 1 LK en NTC zijn zodanig ingrijpend dat de overige ressorts niet eraan ontkomen hun organisatie op de gewijzigde situatie af te stemmen. De details van het gehele herstructureringsproces laat ik hierbij buiten beschouwing, in de veronderstelling dat u hierover met talrijke publikaties voldoende wordt geïnformeerd.

De herstructurering is niet alleen het invoeren van een nieuwe organisatie. Op veel beleidsgebieden moeten veranderingen worden ingevoerd om met die organisatie effectief te kunnen optreden. Zo zullen de opleidings- en oefenprogramma's zich moeten gaan richten op het uitvoeren van verschillende taken. Maar ook doctrines, logistieke concepties en voorschriften, om maar een paar voorbeelden te noemen, behoeven aanpassing. Niet in de laatste plaats stelt de nieuwe situatie bijzondere eisen aan het leiderschap. Het ongewisse karakter van het toekomstige optreden, de grotere mate van zelfstandigheid en de flexibiliteit vragen om ander leiderschap dan wij gewend waren. Wij mogen daarbij niet uit het oog verliezen dat de landmacht een geweldsorganisatie blijft die de hoogste eisen moet stellen aan leiderschap!

Modern leiderschap

In het „Beleidsconcept leiding geven in de KL” van april 1991 zijn de uitgangspunten voor modern leiderschapsgedrag vastgelegd. In een moderne, complexe KL is goed leiderschap een hoeksteen van het beleid. De nadruk ligt daarbij op het beïnvloeden van het gedrag bij anderen. Leiderschap is een *force-multiplier* en verdient derhalve voortdurende aandacht.

Nog steeds speelt de mens een beslissende rol in crisis- en gevechtssomstandigheden, ondanks de invoering van technologisch geavanceerde wapensystemen. De psychische druk waaronder de militair moet optreden, zal bijzonder groot zijn. De complexe systemen waarmee wordt geopereerd, de specifieke technische vaardigheden die daarvoor nodig zijn en de onvoorspelbaarheid van de situaties waarin men kan terechtkomen, leiden ertoe dat opdrachten slechts in globale termen kunnen worden geformuleerd waarbij het beoogde resultaat centraal staat. Hierdoor zal de afhankelijkheid tussen leidinggevend en het personeel dat aan hen is toevertrouwd, toenemen. Maar ook de mate van zelfstandigheid van ondergeschikten zal worden vergroot. Degene die leiding geeft zal het vertrouwen moeten schenken aan degene die de opdracht uitvoert en aan hem of haar de ruimte en vrijheid van handelen moeten bieden om het beoogde resultaat te bereiken. Omgekeerd moet ook de uitvoerder het vertrouwen hebben in de leidinggevende dat de opdracht

met de beschikbare middelen goed kan worden uitgevoerd. Dit effect wordt op het moderne gevechtssveld nog eens versterkt omdat met minder eenheden over grotere afstanden zal worden opgetreden.

Met name in crisis- en gevechtssomstandigheden worden aan het personeel bijzondere eisen gesteld. Bepaald gedrag moet in dit soort situaties kunnen worden afgedwongen. Bovendien moet dat gedrag voorspelbaar zijn omdat daarmee de overlevingskansen worden vergroot. Duidelijke procedures, zoals een gevechtsdrill, en discipline blijven daarbij onontbeerlijk.

Omdat in vredetijd de voorwaarden worden geschapen voor het optreden in crisis- en gevechtssomstandigheden, mag de wijze van leiding geven in vredetijd in principe niet afwijken van de wijze van leiding geven in crisis- en gevechtssomstandigheden. Bij het leiding geven in de KL zijn dan ook de centrale thema's: VRIJHEID VAN HANDELEN EN WEDERZIJDIG VERTROUWEN.

Onder *vrijheid van handelen* wordt verstaan dat de uitvoering wordt overgelaten aan degene die de opdracht uitvoert binnen de randvoorwaarden die daarvoor zijn aangegeven. De opdracht zal derhalve niet uitvoeringsgericht maar resultaatgericht moeten zijn. Om de handelingsvrijheid hiertoe te creëren moet er een bereidheid bestaan om èn het gewenste resultaat zo goed mogelijk te definiëren èn de uitvoering ervan te delegeren. Commandanten dienen daartoe hun personeel te stimuleren en te begeleiden in het benutten van de verkregen vrijheid van handelen. Die vrijheid van handelen moet op elk niveau bestaan. Alleen dan kan ieder individueel personeelslid zijn verantwoordelijkheid nemen en die ook ten volle dragen.

Onder *wederzijds vertrouwen* verstaan wij het vertrouwen van het personeel dat de leidinggevende de juiste beslissing neemt, en het vertrouwen van de leidinggevende dat het personeel de opdracht op goede wijze uitvoert. Met name in crisis- en oorlogstijd is dat vertrouwen van essentieel belang. Men moet geloven in de noodzaak en de uitvoerbaarheid van de taak met een zo groot mogelijke overlevingskans! Voor het verkrijgen van wederzijds vertrouwen dienen samenwerkingsvormen te worden gecreëerd, waarin taakverdeling en kwaliteiten op elkaar zijn afgestemd

en elkaar versterken: het team moet goed in elkaar passen!

Het voorgaande maakt duidelijk dat vrijheid van handelen en wederzijds vertrouwen sterk afhankelijk zijn van de communicatie tussen mensen. Als onderdeel van goed leiderschap is interne communicatie een overkoepelend begrip dat alle verschijningsvormen van communicatie in zich draagt. Het „Beleidskader interne communicatie Koninklijke landmacht” schenkt expliciet aandacht aan het communicatiebeleid in de KL. Snelle veranderingen stellen niet alleen eisen aan de organisatie, maar ook aan het personeel. Alert reageren op wijzigende omstandigheden kan alleen indien het personeel zo volledig mogelijk is geïnformeerd.

Toenemende flexibiliteit kan het gevoel van zekerheid en geborgenheid aantasten. Dat kan alleen worden gecompenseerd door een betere en intensievere communicatie. In het proces van besluitvorming wordt in een groot aantal gevallen niet of nauwelijks systematisch aandacht besteed aan de rol van communicatie. Communicatie komt vaak pas aan de orde als de besluitvorming is afgerond en tot uitvoering wordt overgegaan. Dat leidt tot weerstanden en vertraging in de uitvoeringsfase, omdat er onvoldoende draagvlak bestaat.

Het principe van goede communicatie geldt van hoog tot laag in de KL. Vanuit de leiding van de KL zal een zo omvangrijke reorganisatie als wij thans meemaken door goede communicatie moeten worden ondersteund, maar ook de pelotonscommandant zal in zijn of haar leiderschap over open communicatielijnen moeten beschikken om het gewenste resultaat metterdaad te behalen.

Bedrijfsvoering

De vereiste vorm van leiderschap moet worden vertaald in de wijze van besturen van de organisatie op alle niveaus binnen de KL. Dat besturen wordt verder als bedrijfsvoering aangeduid. De wijze van bedrijfsvoering is in de eerste plaats gericht op de vereiste effectiviteit van de organisatie: het leveren van de noodzakelijke gevechtskracht. Voorts vraagt het naar verwachting krimpende budget een sterker accent op de doelmatigheid van handelen binnen de KL. Er zullen rela-

ties worden gezocht tussen de taakuitvoering enerzijds en de ingezette middelen anderzijds. De nadruk ligt daarbij op het te behalen resultaat en minder op de procedures. In dit kader is binnen de KL onlangs een „Beleidsmemorandum verbetering bedrijfsvoering” verschenen dat de weg naar dit doel aangeeft.

De basis voor een aangepaste bedrijfsvoering ligt bij de eenheden van de KL waar de aanwending van middelen plaatsvindt. Daar zullen commandanten meer zelfstandigheid in het maken van keuzen bij hun middelenaanwending dienen te krijgen. Aan de andere kant zullen zij verantwoordelijkheid moeten durven dragen voor de geleverde resultaten. De bedrijfsvoering van de KL is, op deze wijze toegepast, „het instrument” waarmee de eerder genoemde visie op leiderschap wordt geïmplementeerd. Deze nieuwe wijze van leiding geven dient tegelijkertijd met de reorganisatie van de KL te worden ingevoerd.

De nieuwe bedrijfsvoeringsfilosofie berust op het principe van „resultaatverantwoordelijkheid”, gekoppeld aan een vorm van „contractmanagement” die bij de KL-cultuur past. Met name dit laatste beginsel vereist dat zowel leidinggevend als ondergeschikten het eens moeten zijn over:

- doelstellingen en taken;
- vereiste resultaten;
- noodzakelijk beschikbaar te stellen middelen.

Belangrijk daarbij is dat deze factoren meetbaar en kwantificeerbaar zijn en dat hun onderlinge relaties kunnen worden getoetst aan normen en kengetallen. Zowel in het kader van zelfbeheerprojecten als bij de proef met zg. taakstellende programma's bij NLC is met dit principe reeds enige ervaring opgedaan.

Voor het succesvol invoeren van contractmanagement zal nog aan een aantal andere voorwaarden moeten worden voldaan. Zo zal de *output* die moet worden geleverd, samen met de normering hiervoor en een systeem van kosteninformatie, als één geheel moeten worden bijeengebracht. De *controllers* in de KL krijgen in deze visie een ondersteunende functie ten behoeve van de verantwoordelijke lijnfunctionarissen. De integratie en acceptatie van het principe van „resultaatverantwoordelijkheid”, niet alleen in crisis- en ge-

vechtsomstandigheden, maar juist ook in vredes-tijd brengen een cultuurverandering mee die zich in de loop van meer jaren zal voltrekken. De KL nieuwe stijl moet leren anders te „denken en doen”!

Deze cultuurverandering moet worden ondersteund in de opleidings- en bijscholings-sfeer. Bovendien zal steeds bij vervolgstappen gebruik moeten worden gemaakt van opgedane ervaringen. Er is dan ook sprake van een „leerproces” dat alle geledingen van de KL raakt.

Ook in de Haagse staven zal deze bedrijfsvoeringsfilosofie gestalte moeten krijgen. Een eerste stap daarbij is het loslaten van de matrixgedachte. Tegelijkertijd zullen de Haagse directies worden opgenomen in een geïntegreerde KL-staf onder leiding van de BLS. Voor deze staf wordt gewerkt aan een besturingsfilosofie, gebaseerd op de principes van „sturen op afstand” en „sturen op hoofdlijnen”. Daarbij krijgen de directeuren mandaat om voor bepaalde functionele aspecten namens de BLS op te treden, óók naar de ondercommandanten toe.

Anders denken en doen

De hiervoor geschetste cultuurverandering is op een groot aantal gebieden reeds ingezet. Velen herkennen de principes van de bedrijfsvoeringsfilosofie en op talrijke plaatsen wordt aandacht aan deze principes geschonken. Zo is het beleid van de legerkorpscommandant inzake opleiden en oefenen daarop gebaseerd. Ook hierbij zijn de kernbegrippen: decentralisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, resultaatgericht leiding geven en het ontwikkelen van een systeem voor het meten van resultaten in relatie tot de gestelde eisen. Het moge duidelijk zijn dat behalve een intensievere toepassing van moderne onderwijsleermiddelen en een betere structurering van de leiderschapsvorming het noodzakelijk is aan dit proces binnen het legerkorps verder invulling te geven. Ook bij het Commando Opleidingen heeft „anders denken en doen” zijn weerslag gekregen. De sturing van de opleidingscentra is gericht op decentralisatie. Niet zozeer de „inspanningsverplichting”, maar de „leveringsverplichting” in de gewenste aantallen en kwaliteiten staat centraal. Hiertoe worden thematisch onderwijs en andere onderwijsvernieuwingen geïntroduceerd.

Bij het Nationaal Logistiek Commando werken bedrijven al met een taakstellend programma.

Ten slotte mag niet onvermeld blijven dat organisatie-elementen die daarvoor in aanmerking komen, in zelfbeheer gaan opereren. Een eerste aanzet is gegeven met het zelfbeheer bij de Topografische dienst en de Krijgsmacht-hospitaalorganisatie. De ervaringen die hier worden opgedaan, moeten ons leren of en hoe deze vorm van besturen voor andere eenheden toepasbaar is.

Betrokkenheid van de werkvloer bij de cultuurverandering is belangrijker dan ooit. Medezeggenschap krijgt in de komende jaren een extra dimensie. De betrokkenheid van Onderdeeloverlegorganen en Dienstcommissies bij het veranderingsproces is een voorwaarde voor het welslagen van de andere manier waarop wij met elkaar omgaan. Actieve en open communicatie in alle geledingen van de organisatie moet dit proces begeleiden. Het gaat hierbij om de argumenten in plaats van standpunten, om openheid en gelijkwaardigheid in plaats van wantrouwen en arrogantie.

Ik ben mij ervan bewust dat cultuur in de mensen zit. Anders denken en doen kan niet in één jaar worden bereikt. Wij moeten ons daarom richten op motivatie en bereidheid. Bij het opleiden, trainen en vormen van mensen zal daaraan ruimschoots aandacht moeten worden besteed, waarbij wij ons realiseren dat de veranderingen geruime tijd nodig hebben. Er is geen sprake van een eenmalig proces! Met het oog op toekomstige ontwikkelingen, die thans met name op de lange termijn niet zijn te voorzien, moeten de veranderingsbereidheid en flexibiliteit in ons denken, van huis uit deel blijven uitmaken van onze instelling.

Samenhang van de veranderingen

Hoewel het voor een buitenstaander erop lijkt dat de KL uitsluitend bezig is met een reorganisatie en het reduceren van de omvang van de organisatie is de werkelijkheid, zoals hiervoor aangegeven, anders. Een andere manier van optreden, meer toegesneden op onzekere situaties in crisissomstandigheden dan op een grootschalig conflict, waarmee evenwel óók rekening moet worden gehouden, vereist ook een andere manier van leiding geven, een moderne besturing, cultuurverandering en de daarvoor benodigde communicatie. Dat zijn allemaal facetten van hetzelfde proces:



In staat in het gehele crisis- en conflictspectrum op te treden

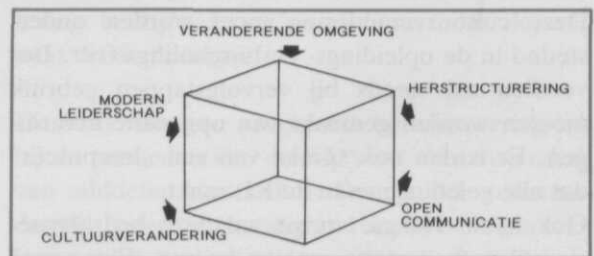
KL in verandering

„de Koninklijke landmacht in verandering”. Dat proces laat zich het gemakkelijkst vergelijken met een kubus: aan dezelfde materie zitten meer kanten en indien aan de ene zijde iets wordt gedaan, worden onwillekeurig ook de andere zijden beïnvloed. Bij wijzigingen in de gehele organisatie zal ook de KL-Staf moeten worden gewijzigd. Bij een gewijzigde KL-Staf zal de verhouding tot de commandanten anders eruit zien. Een andere aansturing van de commandanten brengt mee dat binnen de ressorts de besturing op een andere wijze plaatsvindt.

Commandanten worden aangesproken op hun verantwoordelijkheden. Zij dienen dan wel vrijheid van handelen te hebben en over de bevoegdheden en middelen te beschikken om het gewenste resultaat te bereiken. De benadering in vredetijd op effectiviteit en doelmatigheid berust op hetzelfde denkproces als in crisissituaties en gevechtssituaties. Het economisch omgaan met schaarse middelen vereist flexibiliteit en improvisatievermogen onder *alle* omstandigheden.

Ik heb eerder aangegeven dat het gehele veranderingsproces geruime tijd in beslag zal nemen. Bovendien kan nooit op alle plaatsen tegelijkertijd alles in beweging worden gezet. Vandaar dat bewust is gekozen voor een aantal *pilot*projecten; deze hebben gemeen dat zij richting moeten geven aan de „KL in verandering”. Enkele *pilot*projecten zijn een voortzetting van reeds in gang zijnde ontwikkelingen. Andere daarentegen worden nu gestart teneinde invulling te geven aan nog ontbrekende schakels in het veranderingsproces.

Een belangrijke vraag die nog steeds niet is beantwoord, is hoe wij de *output* van operationele eenheden moeten meten. Daartoe wordt bij de 43 Pantserinfanteriebrigade een *pilot*project gestart. Hier wordt door *prototyping* getracht de *output* van gevechtseenheden te meten. Voor de toewijzing van middelen is het immers van groot belang voldoende instrumenten beschikbaar te hebben om zowel de *input* als de *output* te meten. Om alle noodzakelijke activiteiten in het kader van de nieuwe bedrijfsvoering in een gemeenschappelijk kader voor de KL te plaatsen, heeft de Legerraad



onlangs, naast de Stuurgroep Herstructurering, ook een Stuurgroep Bedrijfsvoering, eveneens onder leiding van de Plaatsvervangend Bevelhebber der Landstrijdkrachten, in het leven geroepen. Daarbij zal de Souchef Organisatie en Informatie van de DEBKL, ondersteund door een projectbureau, als projectofficier de verbetering van de bedrijfsvoering coördineren. De proefneming bij de genoemde brigade maakt hiervan deel uit en richt zich daarmee op alle facetten van het veranderingsproces.

Samenvatting

In dit artikel heb ik geschetst hoe, door de gewijzigde politieke verhoudingen en de internationale veiligheidssituatie, de Koninklijke landmacht een complex veranderingsproces doormaakt dat nog geruime tijd in beslag zal nemen.

Een geloofwaardige KL met een verantwoorde structuur moet in staat zijn in het gehele crisis- en conflictspectrum op te treden. Daartoe zal „in onzekerheid” een brede scala van taken moeten kunnen worden uitgevoerd, waarbij wij flexibel moeten reageren op de toekomstige ontwikkelingen.

Flexibiliteit, mobiliteit, multinationaliteit en multifunctionaliteit krijgen inhoud door een andere organisatiestructuur, maar vooral door „anders denken en doen”. Reeds in vredetijd zal deze andere manier van „denken en doen” de organisatie kenmerken, waarbij modern leiderschap, vakkennis en een doelmatige bedrijfsvoering de hoekstenen vormen. Daarmee blijft de Koninklijke landmacht ook in de toekomst een aantrekkelijke en uitdagende organisatie, waar kwaliteit voorop staat.

J.C. Kusters

brigade-generaal der infanterie

Monitor-missie van de EG in Joegoslavië

In Zagreb, Belgrado, Sarajevo en enkele andere plaatsen in Joegoslavië vervullen 40 Nederlanders, waaronder 16 monitors, een belangrijke taak in de monitor-missie van de EG. Te zamen met ruim 300 vertegenwoordigers van 16 landen zijn zij niet alleen de ogen van de EG, maar trachten zij door hun optreden het conflict, zowel uit militair als uit humanitair oogpunt, zoveel mogelijk te beperken. De historische achtergronden van het conflict in Joegoslavië zijn op voortreffelijke wijze belicht door bgen b.d. J.C.A.C. de Vogel (*MS* 160(1991)(8)347). In zijn artikel leest men o.a. dat, in tegenstelling tot hetgeen veelal in de media wordt gesuggereerd, het conflict niet alleen een etnische oorzaak heeft, maar dat economische en politiek-historische aspecten ten minste even belangrijke oorzaken zijn van de huidige trieste situatie.

Door de eeuwen heen is het huidige Joegoslavië een strijdtoneel geweest van volkeren die vanuit de Balkan hun invloed wilden uitbreiden naar West-Europa. Vanaf het begin van de 20e eeuw is er sprake van een tweestrijd tussen Serven en Kroaten, waarbij de laatsten zich afzetten tegen de Groot-Servische idee. Deze tweestrijd bereikte een afschuwelijk hoogtepunt in de Tweede Wereldoorlog toen in een aan Hitler-Duitsland gelieerd Kroatië door toedoen van dictator Pavelic, leider van de Oestasji-beweging, naar alle waarschijnlijkheid ca. 600.000 Serven, Joden en Zigeuners, o.m. in het concentratiekamp Jasenovac, werden vermoord. Tegelijkertijd ontstonden in

Servië verzetsgroepen onder de oude naam Tsjetniks, die zich zowel tegen de Duitsers als tegen de Oestasjis verzetten. In die gecompliceerde situatie traden eveneens communistische partizanengroepen op. Deze, onder de charismatische leiding van Josip Broz Tito (1892-1980), kregen met hulp van de geallieerden uiteindelijk de overmacht. Na Duitslands capitulatie wist Tito die overmacht te continueren waarbij langzamerhand het huidige onbegrijpelijke staatsstelsel (zie artikel De Vogel) ontstond. Na de dood van Maarschalk Tito, waarbij de sterke centrale controle verminderde, ontstonden weer sterk nationalistisch georiënteerde groepen die de papieren eenheid deden scheuren. De communistische partij van Joegoslavië hield, onder invloed van de veranderingen in de Sovjet-Unie, op een samenbindende factor te zijn en begon uiteen te vallen. Aan het einde van de jaren '80 was de communistische partij alleen nog in Servië en Montenegro een factor van betekenis. De economische teruggang in de jaren '80 had een toenemende werkloosheid tot gevolg, in het bijzonder in de toch al minder welvarende zuidelijke republieken. Slovenië en Kroatië, die samen ca. 60% van het bnp van Joegoslavië voor hun rekening namen, ontstonden meer en meer gevoelens van ontevredenheid met die situatie. Behalve nationalistische tendensen werd die economische onevenwichtigheid door extreem nationalistische partijen gebruikt om aan de macht te komen. Daarenboven werden zowel in Slovenië, Kroatië als in Servië radio en televisie misbruikt om oude gevoeligheden, misdaden en haat weer op te rakelen. Via nochtans vrije verkiezingen kwamen in Slovenië president Kučan (*Slovenian Democratic Alliance*) en in Kroatië president Tudjman (*Croatian Democratic Union*) aan de macht. Hun partijen zagen geen voordeel meer in het voortbestaan van de Joegoslavische federatie, proclameerden de soevereiniteit van Slovenië en Kroa-

De auteur was van 15 juli tot 15 oktober 1991 bij de EG-missie in Joegoslavië werkzaam als *Chief monitors*, tevens *Deputy head of mission*. Het artikel is afgesloten op 20 november jl. Door de snel wisselende omstandigheden in Joegoslavië zal een aantal daarin genoemde argumenten en vraagtekens bij het verschijnen van dit nummer zijn achterhaald.

tië en startten het proces naar een volledige onafhankelijkheid.

In enkele gebieden in Kroatië bevinden zich grote concentraties Serven die zich door deze politiek al dan niet terecht achtergesteld en bedreigd voelen. De republiek Servië speelde op deze discriminatie in door openlijk steun te geven aan het streven naar autonomie van die Serven. Servië past deze politiek overigens niet toe in de geannexeerde autonome provincie Kosovo, waar de Albanen 90% van de bevolking uitmaken.

Uit politiek-economisch oogpunt zal de onafhankelijkheid van Slovenië en Kroatië een totale ineenstorting van de federatie tot gevolg hebben, waarbij sterke twijfels rijzen of de resterende republieken kunnen overleven. Ook het onafhankelijkheidsstreven in de republieken Macedonië en Bosnië-Herzegovina zou erdoor kunnen worden bevorderd. De Groot-Servische idee wordt daarmee ernstig in gevaar gebracht. Ten slotte veroorzaakt dat onafhankelijkheidsstreven aanmerkelijk gezichts- en machtsverlies van het federale leger dat vele jaren als bindende factor tussen de deelrepublieken is opgetreden.

De oorlog in Slovenië; 27 juni - 2 juli 1991

Bij de proclamatie van de Sloveense onafhankelijkheid op 26 juni 1991 werden de grensposten in Slovenië overgenomen door Sloveense territoriale eenheden en de Joegoslavische vlag werd gestreken. Het federale leger kreeg opdracht de oude situatie te herstellen en het ontplooidde een beperkt offensief. De licht bewapende territoriale eenheden verdedigden zich met geïmproviseerde middelen achter road-blocks e.d. De opdrachten werden door het federale leger halfhartig uitgevoerd, legereenheden wilden niet op de lokale bevolking schieten, vele soldaten en officieren deserteerden en na 4 dagen bloedde het offensief dood zonder dat het leger enig doel van importantie had veroverd. Volgens Sloveense bronnen zijn in dit conflict 66 personen gedood. Tegelijkertijd voerde de Sloveense regering een zeer goed georkestreerd publiciteitsoffensief waarbij desinformatie, gericht op de schanddaden van het federale leger, niet werd geschuwd.

Het federale presidentschap in Belgrado, gedomineerd door Servië en niet in staat meerderheidsbesluiten te nemen, reageerde slechts verbaal op

deze situatie. Vrij onverwacht werd op 17 juli 1991 besloten het federale leger onder bepaalde voorwaarden binnen drie maanden uit Slovenië terug te trekken.

De oorlog in Kroatië, augustus 1990 - ?

Op 16 augustus 1990, midden in het toeristenseizoen, verklaarden de Serven onder leiding van dr. Babic in Knin (Dalmatië) dat zij door de Kroatische politie werden bedreigd, zetten ter bescherming road-blocks op en riepen de autonome republiek van Krajina uit. Na enkele botsingen met de Kroatische politie riep Babic de hulp van het federale leger in. De situatie werd nog verergerd door de komst van grote aantallen Servische extremisten uit de republiek Servië die de opstandige Serven kwamen helpen. De gedachte van autonomie in door Serven bewoonde gebieden werd met name door vertegenwoordigers van Servië eveneens gepropageerd in andere gebieden met een grote aanwezigheid van Serven, nl. Oost-Slavonië, Baranja en Srem. Tevens zag Servië plotse mogelijkheden de oude idee van Groot-Servië (afb. 1) weer leven in te blazen. De Servische leider Milosevic verklaarde daartoe: „either Jugoslavia under our power or a great part of the Croatian territory annexed to Serbia”. Het federale leger trad aanvankelijk op als neutrale partij tussen de strijdende groepen. Nadat zich in een groot deel van Kroatië incidenten voordeden, veroorzaakt door de drang naar autonomie, namen de vijandelijkheden toe tussen enerzijds de Kroatische politie en nationale garde en anderzijds de Servische ongeregelde eenheden, plaatselijk gesteund door het federale leger. Ook de hevigheid waarmee de gevechten werden uitgevoerd, nam toe, hetgeen uit de verliescijfers blijkt (afb. 2). Vanaf juli 1991 is er sprake van een burgeroorlog waarbij het federale leger in de conflictgebieden de zijde van de strijdende Serven heeft gekozen.

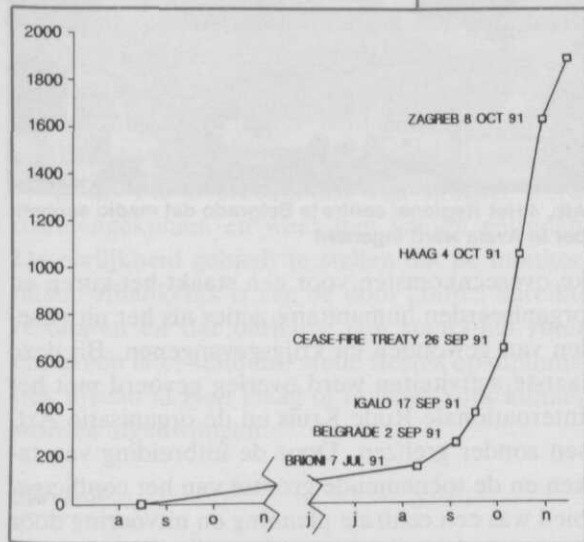
Optreden van de monitor-missie

De EG had reeds in 1990 en gedurende de eerste helft van 1991 alle partijen in het conflict opgeroepen via een vreedzame dialoog een oplossing te zoeken voor de bestaande problemen. In de bijeenkomst te Berlijn van de Raad van ministers van de Conventie voor veiligheid en samenwer-

Afb. 1 Het gearceerde gedeelte geeft de omvang van de Groot-Servische idee aan



Afb. 2 Totaal aantal doden t.g.v. het conflict in de periode 16 aug. 1990 - 11 nov. 1991 (opgave min. van informatie van Kroatië)



king in Europa (CVSE) op 19/20 juni 1991 werd overeenstemming bereikt over een verklaring inzake Joegoslavië waarin werd opgeroepen tot een vreedzame oplossing, en steun werd uitgesproken voor democratische ontwikkeling, eenheid en territoriale integriteit van Joegoslavië op basis van economische hervormingen en volledige eerbiediging van de mensenrechten, met inbegrip van de rechten van minderheden. Uit overleg met Joegoslavische autoriteiten was gebleken dat de partijen in Joegoslavië de voorkeur gaven aan een centrale rol van de EG. Een ministeriële troika bereikte na een reeks langdurige gesprekken met de zes presidenten van de deelrepublieken op het fraaie eiland Brioni overeenstemming over een *Joint declaration* waarin de eerder genoemde uitgangspunten werden verwoord en instemming werd betuigd met het zenden van een EG-monitor-missie. Na

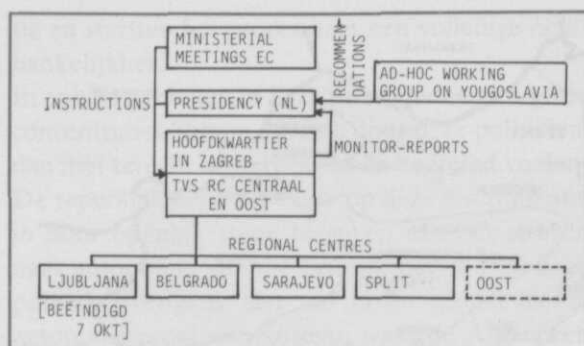
dat de verdere details van die missie in een *Memoirandum of understanding* (MOU) waren vastgelegd, werden op 15 juli 1991 de eerste monitors naar Joegoslavië gezonden.

Het coördinatiecentrum (hoofdkwartier) werd om praktische redenen in Zagreb ingericht en in verband met de situatie in Slovenië werd een regionaal centrum in Ljubljana gesitueerd. Ten slotte bood het MOU de mogelijkheid ook in Belgrado een *liaison-office* in te richten.

De monitor-missie diende haar activiteiten in Slovenië en, voor zover van toepassing, op Kroatië te richten. Uitbreiding van de activiteiten vereiste instemming van alle betrokken partijen. De missie werd daarbij voor drie maanden opgezet en het mandaat zou slechts met instemming van alle partijen kunnen worden verlengd.

Het hoofd van de missie is een Nederlandse ambassadeur die rechtstreeks verantwoording is verschuldigd aan de voorzitter van de EG-ministeraad. Hij rapporteert de bevindingen van de monitor-teams regelmatig door toedoen van de voorzitter aan alle betrokken partijen (afb. 3). Het takenpakket van de missie omvatte:

- assisteren bij het stabiliseren van het staakt-het-vuren door waarnemen en constateren van incidenten tussen Slovenië en het federale leger m.b.t.:
 - het opheffen van blokkades bij faciliteiten van het leger;
 - het terugtrekken van het leger naar de kazernes;
 - het vrijmaken van alle wegen;



Afb. 3 Organigram van de monitor-missie

- de wederzijdse teruggave van faciliteiten en materieel, vermeersterd tijdens het conflict;
- de deactivering van de eenheden van de territoriale verdediging;
- waarnemen van het bevriezen van uitvoeringsmaatregelen m.b.t. de onafhankelijkheid voor een periode van drie maanden;
- waarnemen van het ontslag en terugkeer van krijgsgevangenen in samenwerking met het Internationale Rode Kruis.

Voor deze taken waren aanvankelijk 50 monitors plus ondersteunende staf, chauffeurs, verbindingspersoneel e.d. ter beschikking. Dat aantal werd later uitgebreid tot ruim 150 toen de aandacht van de missie zich op de rest van Kroatië en in oktober eveneens op Bosnië-Herzegovina ging richten. De missie bestond uit diplomaten en militairen die tijdelijk waren uitgeleend aan het ministerie van buitenlandse zaken. De monitors waren ongewapend en traden op in burgerkleding. Om de herkenbaarheid te bevorderen, werd gekozen voor witte kleding, aangevuld met blauwe EG-armband en pet.

De monitors werden aanvankelijk geleverd door de landen van de Europese Gemeenschap, waarbij het leeuwedeel afkomstig was uit Italië, Frankrijk en Nederland. Bij de augustusvergadering in Praag van de CVSE werd de aanpak van de Europese Gemeenschap ondersteund. Behalve deze morele steun stelden Canada, Zweden, Polen, en Tsjechoslowakije eveneens monitors ter beschikking (zie de tabel).

In de praktijk worden monitor-teams gevormd, bestaande uit diplomaten en officieren van drie nationaliteiten met een Italiaanse of een Franse chauffeur/voertuig en zo nodig aangevuld met een Servokroatisch sprekende monitor. De teams worden voor één of meer dagen op missie gestuurd.

De rol van de monitors bleef aanvankelijk beperkt tot het letterlijk waarnemen van activiteiten (afb. 5). Gezien de ervaring die vele monitors in VN-operaties hadden opgedaan veranderde die taak langzamerhand in een actievere rol. Gesteund door aanvullende instructies van de EG traden de monitors meer en meer op als bemiddelaars tussen strijdende partijen, brachten ze aan de onderhandelingsafel, bevorderden zodoende plaatselij-



Afb. 4 Het Regional centre te Belgrado dat medio september in Avala werd ingericht

ke overeenkomsten voor een staakt-het-vuren en organiseerden humanitaire acties als het uitwisselen van gewonden en krijgsgevangenen. Bij deze laatste activiteiten werd overleg gevoerd met het Internationale Rode Kruis en de organisatie Artsen zonder grenzen. Door de uitbreiding van taken en de toenemende grootte van het conflictgebied was een centrale planning en uitvoering door de monitorteam vanuit Zagreb niet langer wenselijk. Derhalve werden regionale centra ingericht (afb. 3 en 4), waarbij de coördinatie uiteraard bij het hoofdkwartier in Zagreb bleef berusten.

Voorlopige resultaten

Door de grote aandacht die met name door de TV

Deelneming aan de missie, d.d. 20 nov. 1991

Land	Monitors	Ondersteuning	Land	Monitors	Ondersteuning
Nederland	16	24	Portugal	5	—
België	16	5	Spanje	6	—
Denemarken	20	—	Engeland	9	2
Frankrijk	17	35	Tsjechosl.	10	2
Duitsland	13	—	Canada	9	1
Griekenland	10	1	Zweden	6	—
Ierland	6	—	Polen	5	—
Italië	13	67	Eur. Comm.	3	—
Luxemburg	2	1	TOTAAL	166	138



Afb. 5 Het door de Serven in brand geschoten politiebureau van Gospic

aan het conflict in Joegoslavië wordt besteed, is de doorsnee-Nederlander goed op de hoogte van het al dan niet succesvol optreden van de monitor-missie. Haar resultaten zijn moeilijk objectief meetbaar. Ze worden veelal beoordeeld naar gelang de intensiteit van de gevechten, de uitbreiding van de conflictgebieden en het aantal malen dat een staakt-het-vuren (op dit moment — 20 nov. 1991 — is de 14e overeenkomst van kracht) wordt overeengekomen en weer met voeten getreden. De eerlijkheid gebiedt te stellen dat de monitor-missie afhankelijk is van de door politici bereikte resultaten en dat derhalve een staakt-het-vuren en, in een later stadium, vrede slechts op diplomatiek niveau in Den Haag of in New York kunnen worden afgedwongen.

Slovenië

In Slovenië hebben dagelijks gemiddeld tien monitorteamen de uitvoering van het MOU ingevolge de Brioni-overeenkomst gecontroleerd. De verhouding tussen de Sloveense autoriteiten en het federale leger was vijandig en gespannen; nochtans werd door de beslissing t.a.v. het terugtrekken van het federale leger uit Slovenië een mogelijkheid tot overleg gecreëerd waarbij de monitors een stimulerende invloed uitoefenden. Arbitrage, maar ook een actievere rol, maakten dat beide partijen steeds vaker een beroep op de monitors deden. Vooral de teruggave van zwaar materieel dat gedurende het vier dagen durende conflict wederzijds was geconfisqueerd, vereiste tijdens het langdurige overleg grote diplomatieke vaardigheid. De Sloveense autoriteiten reageerden veelal positief op het waarnemen en rapporteren door de monitors van overtredingen van de

overige afspraken. Een en ander leidde ertoe dat eind augustus 80% van het personeel en 60% van het materieel van het federale leger uit Slovenië waren teruggetrokken. Door de intensivering van het conflict in Kroatië konden helaas de terugverplaatsingsroutes voor het federale leger door Kroatië niet langer worden gebruikt. Andere mogelijkheden, zoals transport per trein door Hongarije en verschepping via de Sloveense havenplaats Koper naar Bar in Montenegro, bleken niet uitvoerbaar. Mondjesmaat werden nadien materieel en personeel vanuit Rijeka verscheept. De resterende uitrusting en infrastructuur zouden na oktober 1991 in overleg worden overgedragen.

Op 7 oktober 1991 verklaarde de Sloveense regering dat zij zich in alle opzichten aan de Brioni-overeenkomst had gehouden, dat het zg. moratorium was beëindigd en dat de republiek zich als onafhankelijk beschouwde. Dit laatste werd o.m. tot uiting gebracht door de invoering van het Sloveense paspoort (door Duitsland als geldig grensdocument geaccepteerd), door de Joegoslavische insignia aan de grenzen door Sloveense te vervangen, en door uitgifte van nieuw geld (de *tolar* in plaats van de *dinar*).

Onder dankzegging voor de vele bemiddelingswerkzaamheden werd verzocht de monitors terug te trekken. Na overleg met de missie in Zagreb is het regionale centrum in Ljubljana vervangen door een *liaison-office*. Wel kan de missie desgewenst voor haar optreden in Kroatië gebruik maken van het grondgebied van Slovenië.

Samenvattend kan worden vastgesteld dat de monitormissie veel heeft bijgedragen aan het feit dat na het conflict eind juni/begin juli 1991 de *de-facto*-onafhankelijkheid van Slovenië vrijwel geruisloos is verlopen.

Kroatië

In Kroatië heeft het optreden van de monitors door de loop der gebeurtenissen een ander karakter gekregen. Ondanks de vele overeenkomsten is er, tijdelijke en plaatselijke uitzonderingen daargelaten, geen sprake van een volledige gevechtspauze noch van een effectieve wapenstilstand. In deze toestand was het voor de missie ondanks alle inspanningen onmogelijk de hoofdtak m.b.t. het monitoren van een wapenstil-

stand uit te voeren. Hoewel de EG nog steeds enig optimisme koestert, heeft de monitor-missie met instemming van de betrokken partijen de activiteiten aangepast. Deze betreffen o.a.:

- het rapporteren van incidenten aan de EG alsmede aan de strijdende partijen;
- het bevorderen van lokale overeenkomsten tussen strijdende groeperingen;
- het herinneren van partijen aan overeenkomsten, waaronder de verplichtingen in het kader van de Geneefse Conventie;
- het bevorderen van werkzaamheden van humanitaire hulporganen resp. zelf organiseren van uitwisselingen van krijgsgevangenen en steun aan vluchtelingen.

De missie heeft mede door deze activiteiten een uitgebreide kennis van de bevolkingsgroepen en het land opgedaan en een goed begrip van de menselijke, economische en politieke complexiteit van de situatie ontwikkeld. Daardoor is zij een betrouwbaar en efficiënt bemiddelingsinstituut geworden, welks rol en integriteit door de strijdende partijen worden erkend.

Nabije toekomst

De nabije toekomst van de strijdende partijen in Joegoslavië is niet volgens wetten der logica aan te geven. Hoe lang zal het conflict in deze vorm nog voortgang vinden? De opgefokte haatgevoelens tussen Kroaten en Serven, de hoge verliezen, de ca. 370.000 vluchtelingen (bron: IRK) en de wens tot autonomie van de Serven zijn ingrediënten voor een langdurige burgeroorlog. Toch zou onverwachts politieke druk van buiten, economische sancties e.d. de „afgeslankte” federale/Servische regering kunnen doen besluiten genoeg te nemen met een zekere autonomie van de Serven in Kroatië en derhalve het federale leger geheel of gedeeltelijk uit Kroatië te doen terugtrekken. Een tussenvorm is het accepteren van een buitenlandse strijdmacht die de vechtende partijen voorlopig scheidt en daardoor ruimte schept voor verder diplomatiek overleg.

Een ongewisse factor hierin is de situatie in Bosnië-Herzegowina. Op 16 oktober jl. heeft die republiek (4,5 miljoen inwoners, van wie 31% Serven, 44% moslims en 14% Kroaten) zich in beginsel onafhankelijk verklaard, waardoor de vrees in

Servië is toegenomen dat die republiek dezelfde separatistische koers zou gaan varen als Slovenië en Kroatië. Daarenboven zijn in Bosnië-Herzegowina al zeven „Servische autonome gebieden” gevormd onder leiding van de Servische Democratische Partij die nauw met de regerende socialistische (ex-communistische) partij in Servië is verbonden. President Izetbegovic heeft intussen met de EG een MOU afgesloten waarin de inzet van monitors in Bosnië-Herzegowina wordt vastgelegd. Dat heeft reeds geresulteerd in een regionaal centrum in Sarajevo en inzet van monitorteams in Mostar, Bihac, Banja Luka en Tuzla. Een uitbreken van een conflict „à la Kroatië” behoort overigens tot de mogelijkheden.

Zoals uit rapporten van waarnemers blijkt wordt zonder militaire noodzaak de infrastructuur in de conflictgebieden stelselmatig vernietigd. Naar alle waarschijnlijkheid wil Servië aan de onafhankelijkheidsbewegingen in Bosnië-Herzegowina en Macedonië duidelijk maken dat een dergelijk streven niet wordt getolereerd.

Consequenties voor Kroatië

De latent aanwezige en de laatste jaren kunstmatig opgefokte haat, nog extra gevoed door het religieuze onderscheid en de huidige verliezen aan mensenlevens, zal in de betwiste gebieden blijven voortwoekeren. Aangezien beide etnische groepen in die gebieden door elkaar leven zal een algemeen aanvaardbare oplossing voor de problematiek zeer moeilijk te vinden zijn.

Op economisch gebied is het effect van de oorlog het meest merkbaar in de toeristenindustrie. Niet alleen is het toeristenseizoen 1991 totaal verloren gegaan, de infrastructuur in Kroatië is al zo zwaar beschadigd dat, ook al zou het conflict snel worden beëindigd, enig herstel in 1992 uitgesloten is. Aangezien Oost-Slovenië, één van de gevechtszones, de graanschuur van Kroatië is, zullen de komende jaren voedseltekorten optreden. Ook de industrie, voor 60% geconcentreerd ten oosten van de lijn Karlovac-Zagreb-Varazdin en met name in de betwiste gebieden rond Osijek, Slavonski Brod en Vukovar, heeft ernstig van de oorlogshandelingen te lijden. Voorts hebben de schade aan elektriciteitsvoorzieningen en gebrek aan grondstoffen geleid tot een hoge werkloosheid. Schattingen van economische verliezen zijn

uiteraard weinig exact; nochtans wordt aangenomen dat het bnp meer dan een derde lager zal zijn dan het afgelopen jaar. Wel kan worden vastgesteld dat na beëindiging van het conflict op grote schaal buitenlandse hulp nodig zal zijn om de vernielde industrie en infrastructuur weer op te bouwen.

Op staatkundig gebied valt de voorzichtige conclusie te trekken dat een herstel van de huidige federatie niet meer tot de mogelijkheden behoort. Niet alleen is Slovenië niet meer in de huidige federatie in te passen, ook in Kroatië heeft het conflict zulke diepe wonden geslagen dat geen enkele politicus zou durven voorstellen de federatie te herstellen.

Komende ontwikkelingen zullen uitmaken in hoeverre Servië zijn Groot-Servische idee kan waarmaken en de thans omstreden gebieden kan inlijven. Een andere oplossing zou zijn dat de gebieden waarin grote groepen Serven wonen een zekere mate van autonomie onder internationaal toezicht verkrijgen. Alvorens echter een dergelijke herindeling van Joegoslavië, al dan niet via de vredesconferentie onder leiding van Lord Carrington, kan worden uitgewerkt, zal eerst een effectief staakt-het-vuren moeten worden afgedwongen.

Opties

Nu in het Joegoslavische conflict noch door onderhandeling op hoog politiek niveau noch door directe onderhandelingen ter plaatse voortgang wordt geboekt, is de EG genoodzaakt naar andere middelen om te zien. Ingevolge de internationale rechtsorde zijn die echter beperkt en kan v.w.b. militaire middelen alleen worden opgetreden met instemming van alle partijen. Onderstaand enkele mogelijkheden.

Europese Gemeenschap

- *Monitor-missie terugtrekken.* Alhoewel zich tijdens de afgelopen periode enkele situaties voordeden waarbij werd overwogen de missie terug te trekken, heeft dat niet plaatsgevonden. Dat zou aanzienlijk gezichtsverlies van de EG betekenen, terwijl het ook aanleiding zou kunnen zijn tot intensivering van het conflict.
- *Diplomatieke erkenning.* Duitsland en Italië

hebben reeds aangedrongen op diplomatieke erkenning van Slovenië en Kroatië waardoor de mogelijkheid wordt geschapen tegen onwillige partijen in het conflict directe maatregelen te treffen. Overigens verwachten Slovenië en Kroatië dat diplomatieke erkenning ook zal worden gevolgd door economische en verdergaande politieke ondersteuning.

- *Economische strafmaatregelen.* Het afbreken van handelscontacten resp. het instellen van een wapen/olie-embargo kan alleen maar effectief zijn als het door de overige landen in Europa wordt ondersteund. Daarenboven heeft deze optie alleen uitwerking op lange termijn.

- *Steun van CVSE.* In de CVSE wordt in algemene zin verbale steun en sympathie verleend aan de activiteiten van de EG. Deze organisatie verenigt 35 landen met uiteenlopende ideeën en belangen waardoor gemeenschappelijke actieve bemoeienis geen haalbare kaart is. De houding van de CVSE kan derhalve slechts leiden tot activiteiten van individuele landen.

- *Steun aan VN-peace-keeping force.* Door diplomatiek overleg en metterdaad deel te nemen moet Europa in staat worden geacht een dergelijke VN-vredesmacht te doen realiseren. Het gezag van de VN en deelneming van landen buiten Europa moet de conflicterende partijen overtuigen dat alleen een „ongewapende” oplossing acceptabel is.

WEU

De EG beschikt zelf niet over militaire middelen en dient derhalve daarvoor steun te zoeken bij de WEU, waarbij men zich dient te realiseren dat niet alle EG-landen in de WEU zijn vertegenwoordigd. In WEU-verband zijn de volgende alternatieven bestudeerd (een definitieve keuze is nog niet gemaakt).

- *Actieve ondersteuning van de monitors.* Hieronder wordt verstaan het voortzetten van het huidige optreden waarbij eventueel het aantal monitors verder kan worden uitgebreid en de ter beschikking staande materiële middelen van de missie worden verbeterd.
- *Bescherming van de monitors door troepen.* Hierbij ware te denken aan de inzet van licht bewapende eenheden ter sterkte van 5000 à 6000

man die met name optreden in gebieden waar door oplaaiende gevechten monitors gevaar lopen. Het probleem daarbij is het feit dat de plaats van inzet nauwelijks is te voorzien, de inzet zeer snel dient te geschieden, het afbreken van de inzet onverwachte consequenties kan hebben en de ongewapende monitor met deze eenheden over een kam wordt geschoren, zodat zijn veiligheid gevaar loopt. Tot op heden is weliswaar op monitors en met name op helikopters geschoten; maar die incidenten beruisten veeleer op onhandigheid en gebrek aan informatie dan op het bewust willen uitschakelen van monitors.

• *Inzet van troepenmacht.* Een troepenmacht die wordt geacht de wapenstilstand in de zg. „hot spots” af te dwingen dient ten minste uit zwaar bewapende eenheden van in totaal minimaal 30.000 man te bestaan. Een strijdmacht van een kleinere omvang zal vanwege de lange frontlijn (ca. 800 km) en het plaatselijk zeer geaccidenteerde terrein niet effectief kunnen optreden. Het is echter twijfelachtig of de politieke bereidheid bestaat een troepenmacht van een dergelijke omvang uit de EG te recrutereren. Duitsland heeft overigens al kenbaar gemaakt vanwege grondwettelijke en andere regels niet met mankracht aan een dergelijke operatie te kunnen deelnemen.

Besluit

Niet alleen de diepewortelde en recent opgefokte etnische en religieuze spanningen, maar ook het aantal doden, gewonden, de vele vluchtelingen, de grote materiële schade en de ingestorte economie in Kroatië maken de situatie in dat deel

van Europa chaotisch. Nochtans hebben en Kroatië en Servië aspiraties om als volwaardig partner van het „nieuwe” Europa te worden beschouwd en eventueel zelfs lid van de EG te worden. Die organisatie van 12 Europese landen is tot nu toe slechts in staat het conflict te beperken, maar niet om de onderliggende problematiek op te lossen. Te gemakkelijk wordt eraan voorbijgegaan dat Kroatië en Servië tot de Balkan behoren alwaar, gezien ook het gewelddadige verleden, een conflict veelal niet aan de conferentietafel wordt opgelost. Daarenboven wordt het conflict tot nu toe uitgevochten op Kroatisch grondgebied en heeft Servië weinig van de oorlog te lijden gehad. Maatregelen ter beëindiging van het conflict dienen in beginsel ertoe bij te dragen dat Servië ernstige economische/politieke schade van deze burgeroorlog ondervindt. Zolang dat niet het geval is, zal Servië (het federale leger inbegrepen) nauwelijks geneigd zijn het conflict te beëindigen.

Het is de eerste keer dat de EG zich door het zenden van een monitormissie metterdaad met een conflict aan haar periferie bemoeit. Het is dan ook teleurstellend te moeten onderkennen dat de machtsmiddelen van de EG *de facto* zeer beperkt zijn.

Het veldwerk van de EG, de monitor-missie, mag tot nu toe als succesvol worden beschouwd. Dankzij de voortreffelijke samenwerking tussen diplomaten en militairen uit aanvankelijk 12 en later 16 landen heeft de missie niet alleen de beëindiging van het conflict in Slovenië op voortreffelijke wijze begeleid, maar ook nadrukkelijk bijgedragen aan het beperken van de gevolgen van de gevechtshandelingen in Kroatië.

U bent actief dienend officier van KL of KLu,

maar gaat binnenkort de dienst verlaten.

**U wilt echter wèl graag maandelijks de Militaire Spectator blijven ontvangen?
Dat kàn: als lid van de Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap
(contributie f 30,- per jaar; buitenland f 40,-) vindt u hem iedere maand in de bus, en
tevens viermaal per jaar „Mars in Cathedra”.**

Meldt u als lid bij de secretaris: Beringlaan 13, 2803 GA Gouda.

M.L.M. Urlings

luitenant-kolonel der genie

Het 11e Geniehulpbataljon in Noord-Irak

Na het einde van de Golfoorlog op 1 maart 1991 kwamen de Sji'ieten in het zuiden van Irak en de Koerden in het noorden in opstand tegen het regime van Saddam Hoessein. Het Iraakse leger sloeg hard terug en de Koerdische bevolking vluchtte massaal naar de bergen op de grenzen van haar land met Turkije en Iran. De levensomstandigheden waren erbarmelijk, zodat een ramp zich aftekende onder de naar schatting 500.000 vluchtelingen. In de Veiligheidsraad was geen consensus om een VN-vredesmacht uit te zenden; bovendien weigerde Irak de eventuele stationering ervan. Wel werd door het Hoge Commissariaat voor de Vluchtelingen een civiele hulpactie op gang gebracht.

Onder druk van de publieke opinie ontstond bij Europese regeringsleiders het idee om militairen in te zetten voor het inrichten en beveiligen van vluchtelingenkampen. Na aanvankelijke weerstand sloot ook president Bush zich daarbij aan. De juridische basis voor een militair ingrijpen werd ontleend aan Resolutie 688 van de Veiligheidsraad van 5 april 1991. Daarin werd de onderdrukking van de Koerden veroordeeld en van de regering van Irak geëist, dat humanitaire hulp zou worden toegelaten. Alhoewel deze eis op gespannen voet stond met het non-interventiebeginsel, werd de inzet op humanitaire gronden verdedigd.

Op 19 april 1991 besloot ook de Nederlandse regering op korte termijn een bijdrage te leveren. Deze bestond uit ca. 400 mariniers en 600 militairen van de Koninklijke landmacht. De mariniers zouden worden ingezet ter bescherming van de Koerdische vluchtelingen en van de hulpverleners. Vanwege de bestaande samenwerking gingen de mariniers deel uitmaken van 3 (UK) Commando brigade; ook onze KL-militairen zouden daartoe behoren. De algehele leiding en coördinatie van deze operatie *Provide comfort* was in handen van de VS. De Britten en de Nederlanders spraken overigens van de operatie *Haven*. Dit artikel heeft betrekking op de inzet en het optreden van 11 Geniehulpbataljon. Daarbij zullen de operatie en de eruit geleerde lessen worden beschreven.

Vorbereiding

Verkenning. Een dag na de beslissing van onze regering werd een verkenningmissie van de KL en het Korps Mariniers uitgezonden. De verkenningsgroep van de KL werd geleid door het Hoofd Operatiën Landmachtstaf en bestond uit de bataljonscommandant en deskundigen op het gebied van logistiek, geneeskundige dienst en vervoer. Gereisd werd met een Orion van de Koninklijke marine. In Incirlik in Zuid-Turkije (zie afb. 1a en b) werden besprekingen gevoerd op het Amerikaanse hoofdkwartier van de Operatie *Provide comfort* en met de staf van 3 (UK) Commando

Afb. 1a Omgeving ▼ 1b Operatiegebied (hoogte in feet)



brigade. Verkenning in Noord-Irak was echter niet mogelijk. Duidelijk werd dat het bataljon niet één eigen vluchtelingenkamp zou opzetten, inrichten en beheren, maar in internationaal verband zou helpen bij het inrichten van de tien geplande kampen in de omgeving van Zakho.

De door de Amerikanen verstrekte informatie gaf een goed beeld van de terreinomstandigheden. De bergketens in het noorden, waar de Koerden verbleven, behoren tot het Zagros-gebergte met hoogten van meer dan 3000 m. Deze bergketens gaan in het zuiden langzaam over in een heuvelslandschap (afb. 2). Nabij Zakho, een stad met oorspronkelijk 20.000 inwoners, is het gebied nagenoeg vlak. Kenmerkend voor het gebied zijn de vele dorpen, die door de Iraakse troepen met de grond gelijk zijn gemaakt.

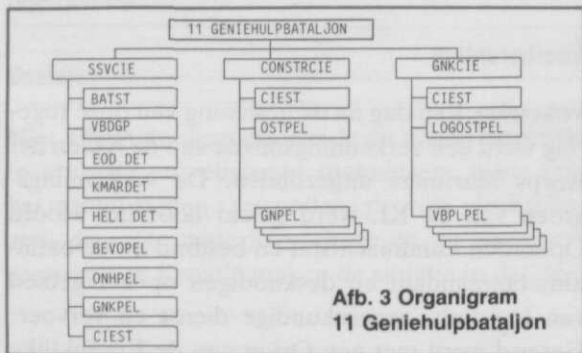
Samenstelling van het bataljon. De verkenningsgegevens gaven een redelijk beeld van de te verrichten werkzaamheden en van de steun, die door Amerikaanse en Britse eenheden kon worden geleverd. Op grond hiervan kon op 22 april de samenstelling van het bataljon worden vastgesteld. Het zou bestaan uit een Staf, staf- en verzorgingscompagnie met toegevoegde detachementen, een Constructiecompagnie met een beperkt aantal



Afb. 2 Golvend heuvelslandschap

groot aantal eenheden van het legerkorps. Door de grote vrijwilligheid bij de dienstplichtigen (80%) kon het organieke pelotonsverband van de Constructiecompagnie gehandhaafd blijven. Bij de Geneeskundige compagnie werd iedere geneeskundige moduul van de verbandplaatsen nagenoeg geheel gevuld door één moedereenheid.

Aan het bataljon werden specialisten toegevoegd: een psycholoog, een extra geestelijk verzorger, een jurist, een betaalmester, tolken, enz. De beschikbaarheid van tolken is van zeer groot belang gebleken. De inzet van tot Nederlanders genaturaliseerde Koerden heeft zeer goed voldaan. Samenvattend kan worden gesteld, dat bij dit soort operaties met een korte voorbereidingstijd de organieke verbanden zoveel mogelijk moeten worden gehandhaafd. De toevoeging van specialisten aan een kleine bataljonsstaf moet beperkt blijven. De samenstelling moet wel soepel aan de omstandigheden kunnen worden aangepast.



(bouw)machines en een Geneeskundige compagnie met vijf verbandplaatsen (afb. 3). Uitgangspunten bij de vulling waren: organieke verbanden zoveel mogelijk handhaven, vacatures zoveel mogelijk opvullen en specialisten toevoegen op grond van ervaring, opgedaan bij eerdere uitzendingen. Ongeveer 270 functies werden gevuld door 11 Geniebataljon (gros van de Staf, staf- en verzorgingscompagnie en de Constructiecompagnie); 121 Licht Chirurgisch veldhospitaalcompagnie leverde de kern van de Geneeskundige compagnie. De overige functies zijn gevuld uit een

De uitzending. De coördinatie van alle voorbereidingen voor de uitzending was in handen van Staf ochtendblad. Deze is in 1978 bij de Landmachtstaf in het leven geroepen bij de uitzending van 44 Pantserinfanteriebataljon naar Libanon; sindsdien is hij gehandhaafd en is veel expertise opgebouwd. Voor de uitzending van de 50 kwartiermakers op 27 april waren slechts enkele dagen voorbereidingstijd ter beschikking; voor de hoofdmacht ongeveer een week.

In deze fase werd, behalve het formeren van de eenheid, het personeel geïmmuniseerd en aanvullend opgeleid; ook werd een voorlichtingsprogramma gegeven. Regelmatig veranderden de plannen, zoals het afzien van zeetransport. Het meenemen van slechts een beperkt aantal voertuigen had tot gevolg dat deze niet organiek werden beladen.

De kwartiermakers vertrokken op zaterdag 27 april naar Silopi in Zuidoost-Turkije. De belangrijkste taken waren het verkennen van de basis-

lokatie en het voorbereiden van de opvang van de hoofdmacht. Het basiskamp werd ingericht in een oude, door de Koerden gesloopte kazerne en was in de nabijheid van de geplande vluchtelingenkampen. Op 1 mei was het kamp zodanig ingericht, dat de hoofdmacht kon worden opgevangen; deze arriveerde op 1, 3 en 5 mei. De aankomst van het eerste deel viel samen met een zware storm, waardoor het kamp grotendeels opnieuw moest worden opgebouwd.

De verplaatsing van Nederland naar Irak geschiedde in twee fasen. Tot de Turkse vliegbasis Diyarbakir (ca. 3300 km) door de lucht met chartervluchten en vervolgens over de weg via Silopi naar Zakho (ca. 400 km) met militair en ingehuurd civiel transport. Voor het vervoer van de kwartiermakers van Diyarbakir naar Zakho werd tevens gebruik gemaakt van Britse en Amerikaanse transporthelikopters. De dag na aankomst werd door de Constructiecompagnie begonnen met de werkzaamheden. De Geneeskundige compagnie ondervond problemen met de Turkse douane en moest een dag in Silopi verblijven. Het is van belang gebleken, dat van de verkenningsgroep een element in het operatiegebied achterblijft om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen. Uiteraard is de voorbereidingsfase niet vlekkeloos verlopen, maar terugblikkend kan worden geconstateerd, dat het dank zij de inspanning van velen is gelukt in zeer korte tijd een eenheid te formeren en door de lucht te transporteren naar een op grote afstand gelegen operatiegebied.

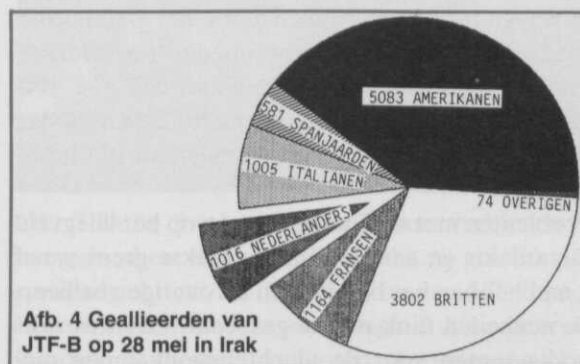
Uitvoering opdracht

De organisatie van de hulpverlening. De hulp aan de Koerden werd gecoördineerd door de Amerikaanse *Combined task force (CTF) Provide comfort* te Incirlik. Hieronder ressorteerden *Joint task force (JTF) A* en *B* en een *Combined support command (CSC)*; dit laatste voor de logistieke steun.

JTF-A, met hoofdkwartier te Silopi, bestond voornamelijk uit Amerikaanse *Special forces*, die tot taak hadden hulp te verlenen in de vluchtelingenkampen in de bergen. Tevens dienden zij de Koerden ertoe te bewegen weer naar hun oorspronkelijke woonplaatsen terug te keren of hun intrek te nemen in tijdelijke kampen in de omgeving van Zakho.

JTF-B, met hoofdkwartier te Zakho, had twee

taken. In de eerste plaats een zodanig groot gebied vrijmaken van Iraakse troepen of politie, dat de Koerden het verantwoord achtten naar hun woonplaatsen terug te keren. Dit werd uitgevoerd door Amerikaanse, Britse, Italiaanse, Spaanse, Franse en Nederlandse *Security forces*. In de tweede plaats was JTF-B belast met het geven van humanitaire steun. In dit kader werden vluchtelingenkampen ingericht. Deze taak werd uitgevoerd door *engineer-* en *civil-affairseenheden* (incl. geneeskundige eenheden). De genietaken werden gecoördineerd door 18 (US) Engineer brigade. De *civil-affairstaken* werden met name uitgevoerd door Amerikaanse eenheden, die grotendeels waren bemand met reserveofficieren met kennis en ervaring op dat gebied. Zij waren o.m. belast met de voedsel- en watervoorziening en het vaststellen van de behoefte tot herstel van de infrastructuur. De coördinatie van de inzet van de diverse militaire geneeskundige diensten was in handen van de *Staff-surgeon* van JTF-B. Behalve deze militaire



organisatie, met ruim 12.000 personen (afb. 4), waren ook diverse civiele instanties aanwezig, die op hun eigen wijze steun verleenden aan de Koerden. De totale coördinatie van de werkzaamheden van deze instanties berustte bij de Hoge Commissaris voor de Vluchtelingen van de VN. Uitgangspunt bij de hulpverleningsoperatie is steeds geweest, dat bij de Koerden zo snel mogelijk sprake moest zijn van „zelfredzaamheid”.

Het 11 Geniehulpbataljon maakte deel uit van het Nederlandse detachement dat onder commando stond van een kolonel der mariniers. Formeel was het gehele detachement onder bevel gesteld van 3 (UK) Commandobrigade, die deel uitmaakte van de *Security forces*. Snel werd duidelijk dat het bataljon zijn taak niet onder directe leiding van die brigade kon uitvoeren. In overleg met de commandant van het Nederlandse detachement werd

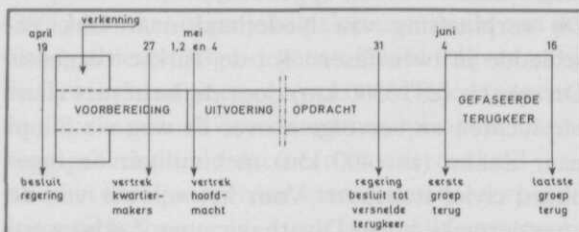
dan ook besloten aan te sluiten bij 18 (US) Engi-
neer brigade. Dit samenwerkingsverband werkte
goed, maar is nooit geformaliseerd. Alhoewel zich
geen problemen hebben voorgedaan, is het toch
gewenst bij soortgelijke operaties de commando-
verhoudingen duidelijk te regelen.

Beschrijving van de hulpoperatie. De Constructiecom-
pagnie werd in eerste instantie ingezet in het eerste
vluchtelingenkamp, waar met verschillende
nationaliteiten werd samengewerkt. Ook de Ge-
neeskundige compagnie werd hier ingezet en ver-
leende tevens hulp in de hospitalen van Zakho en
Batufa. In deze eerste fase veranderden de plan-
nen voortdurend. Het probleem was het juist in-
schatten van het aantal naar Zakho terugkerende
vluchtelingen. Aanvankelijk zag het er naar uit,
dat maar weinig vluchtelingen de bergen durfden
te verlaten. Na 8 mei nam de stroom terugkeren-
de vluchtelingen snel toe, zodat in ijlt tempo een
tweede kamp moest worden opgezet. In de daar-
opvolgende weken werden door het bataljon in
overleg met de *civil-affairseenheden* voortdurend
verkenningen uitgevoerd, teneinde bij een ver-
mindering van de vluchtelingenstroom aan de slag
te kunnen met het herstel van beschadigde infra-
structuur.

Problemen met de Turkse douane op het vliegveld
Diyarbakir en aan de Turkse-Iraakse grens vanaf
4 mei hebben het bataljon en de overige geallieer-
de eenheden flink parten gespeeld. Het was zelfs
nodig tenten voor de vluchtelingenkampen met
transportvliegtuigen af te werpen, teneinde de
Turkse blokkade te omzeilen (afb. 5). Alle voer-
tuigen en het materieel waren pas op 20 mei vol-
ledig op de plaats van bestemming. Vanaf die dag
werd begonnen met de bouw van een derde kamp.
De toeloop van vluchtelingen was toen zo groot
dat men zich moest beperken tot het aanbrengen
van de hoogst noodzakelijke infrastructuur, zoals
wegen, latrines en waterdistributiepunten. De
vluchtelingen moesten zelf hun tenten opzetten.
In deze fase speelde de stad Dihok een sleutelrol;
uit die stad waren ongeveer 250.000 vluchtelingen
afkomstig. Omdat de infrastructuur redelijk intact
was gebleven, was alles erop gericht de Irakezen
te bewegen zich uit die stad terug te trekken,
zodat de bewoners weer konden terugkeren. Dat
lukte op 27 mei, waarna een uitbreiding van de
kampcapaciteit niet meer nodig was. Nadat die



Afb. 5 Tenten voor de vluchtelingenkampen



Afb. 6 Tijdbalk inzet 11 Geniehulpbataljon

terugkeer op gang was gekomen, besloot onze
regering op 31 mei 1991 11 Geniehulpbataljon te
doen terugkeren (afb. 6).

De verwachting was dat op termijn slechts één
kamp in gebruik zou blijven. Het door het batal-
jon gebouwde tweede kamp werd daartoe voor-
zien van extra faciliteiten. De werkzaamheden
werden op 7 juni afgerond. De Geneeskundige
compagnie droeg haar taken in fasen over aan
civiele hulpverleningsorganisaties of aan lokale
krachten. In de periode 4 tot 16 juni keerde het
bataljon gefaseerd terug. Het heli- en het EOD-
detachment en enkele tolken bleven nog ter on-
dersteuning van de mariniers.

Uitgangspunten voor alle activiteiten waren: be-
strijd de acute noodtoestand, vermijd het creëren
van een hogere levensstandaard dan ter plaatse
gebruikelijk was en laat werkzaamheden zo snel
mogelijk door lokaal personeel overnemen. Deze
uitgangspunten hebben goed voldaan en lijken
ook voor toekomstige, vergelijkbare acties bruik-
baar.

Inzet Constructiecompagnie. De Constructiecompagnie
was opgebouwd uit vier gelijke werkpelotons en
een ondersteuningspeloton met o.m. twee wiel-
laadschoppen, twee graafmachines, drie mini-
graafmachines en twee kipauto's. De inzet was
gericht op de bouw van kampen en het herstel van
infrastructuur.

De structuur van de vluchtelingenkampen was ge-
baseerd op de sterke familiebinding van de Koer-

den. Basis vormde de *zozan*, een kring van 8 à 12 tenten waar een familie kon wonen (afb. 7). Een kamp had een oppervlakte van 4 km² en een capaciteit van 20.000 bewoners. De compagnie heeft het leeuwedeel van de werkzaamheden in deze kampen voor haar rekening genomen. Dat



Afb. 7 De *zozan*

Afb. 8 Selectie aan de poort van het hospitaal
(foto H. Keeris)

Afb. 9 Zonder woorden



betekende een dagelijkse produktie van gemiddeld 1300 verblijfplaatsen, incl. de bijbehorende latrines, waterverdeelpunten, drainage, enz. Voor het aanleggen van wegen werd o.a. gebruik gemaakt van Amerikaanse wegebouwmachines. Het tweede kamp, dat onder eigen beheer werd gebouwd, is begin juni uitgebreid tot een semi-permanent kamp met meer verlichting, een uitgebreider drainagesysteem en vuilverbrandingsputten. Hier werd ook een groot deel van de door Nederland geschonken hulpgoederen achtergelaten. In Batufa werd de riolering hersteld en in de ziekenhuizen van Zakho en Batufa de water- en elektriciteitsvoorziening.

Veel steun is nodig geweest van de Amerikaanse genie-eenheden. In de eerste weken, toen de aanvoer van voertuigen en materiaal stagneerde, kon slechts worden gewerkt dank zij hun steun. Ook werd al het materiaal, dat in de kampen werd verwerkt, door de Amerikanen gekocht en ter beschikking gesteld. Zij hebben ook verschillende bouwmachines ter beschikking gesteld.

De afhankelijkheid van anderen moet echter zoveel mogelijk worden beperkt, omdat naar verwachting andere landen niet altijd even welwillend zullen zijn.

De inzet van de Geneeskundige compagnie. De situatie op geneeskundig gebied was aanvankelijk onduide-

lijk. Talloze civiele medische teams verbleven in het gebied en verleenden hulp die zij geschikt en passend achtten. De *Staff-surgeon* van JTF-B probeerde samen met de aanwezige militair-geneeskundige eenheden faciliteiten te realiseren. De geneeskundige compagnie werd ingezet op verschillende lokaties. Op 24-uursbasis werd een eenheid ter sterkte van 60 militairen ingezet in het ziekenhuis van Zakho. Hier werden de ernstige patiënten per helikopter aangevoerd uit de bergen. Ook kwamen veel patiënten uit de kampen bij Zakho, zodat aan de poort van het hospitaal selectie moest plaatsvinden (afb. 8). Veel ondervoede en uitgedroogde patiënten stierven, hetgeen een zware psychische druk op de gewondenverzorgers legde. Voorts werd steun verleend aan het hospitaal te Batufa en in de vluchtelingenkampen (afb. 9). In het eerste kamp is vanaf het begin een geneeskundig screenings- en immunisatiepunt ingericht, waar binnenkomende Koerden werden geregistreerd, onderzocht en zo nodig geïmmuniseerd. Ook zijn op 24-uursbasis in de drie kampen verbandplaatsen ingericht, waar vooral infectie-



Afb. 10 Transporthelikopters absoluut noodzakelijk

Afb. 11 Explosieven geruimd



ziekten, uitdroging en ondervoeding zijn behandeld.

Op 25 mei werden de taken in het hospitaal te Zakho overgedragen aan lokaal personeel. De vrijgekomen capaciteit werd daarna ingezet in *zg. way-stations* in Begova en Daudiya. Daar werden medische hulp, voedsel, water en brandstof verstrekt aan Koerden uit de bergen op weg naar huis.

Door de modulair opgezette verbandplaatsen kon de compagnie snel met een andere taak worden belast. De personele en materiële samenstelling waren gericht op 1e- en 2e-echelons geneeskundige verzorging en hebben aan het doel beantwoord. Het verdient aanbeveling een standaardpakket genees- en verbandmiddelen te ontwikkelen dat, afhankelijk van de inzet, kan worden uitgebreid. Daarbij dient de verpakking te worden aangepast aan de klimatologische omstandigheden van het gebied van inzet.

Het geneeskundige personeel heeft zich uitstekend gewaard; toch werd geconstateerd, dat de opleiding niet is afgestemd op humanitaire-hulpverlening. Er is een aanvullende opleiding nodig voor de behandeling van kleine kinderen en voor besmettelijke aandoeningen.

De Staf, staf- en verzorgingscompagnie. De compagnie is voornamelijk in het basiskamp werkzaam geweest. De inrichting van het kamp kostte veel tijd omdat de aanvoer van het materieel stagneerde. Degenen die niet aan de slag konden, werden ingezet in de vluchtelingenkampen; dat heeft de betrokkenheid aanzienlijk vergroot.

Het detachement van de Koninklijke marechaussee (10 man) heeft gezamenlijk met de Amerikaanse Military Police patrouilles uitgevoerd in de omgeving van Zakho.

Het detachement van de GPLV werd gevormd door drie Alouette-III-helikopters met vliegers en ondersteunend personeel. Het detachement opereerde vanuit Silopi, waar ook andere helikopter-

eenheden waren gestationeerd. De Alouettes zijn ingezet voor bevelvoering en voor vervoer van personeel en materieel. De inzetbaarheid heeft geen problemen gegeven, maar de transportcapaciteit is te gering, evenals de actieradius. Transporthelikopters zijn bij dit soort operaties absoluut noodzakelijk gebleken (afb. 10).

De drie teams van het EOCL hebben ca. 150 t munitie en explosieven geruimd, die door het Iraakse leger waren achtergelaten (afb. 11); voorts niet gedetoneerde vliegtuigbommen en door de Iraakezen gelegde mijnen en valstrikken, veelal van Italiaanse makelij. De militairen van het bataljon hebben zich goed gehouden aan de regel niet buiten de gebaande paden te komen en zo is niemand gewond geraakt. Dit in tegenstelling tot andere geallieerden en burgers (voornamelijk kinderen). Omdat niet steeds specialistische kennis nodig is, kan bij omvangrijke ruimwerkzaamheden ook geniepersoneel worden ingezet. Hiervoor is dan wel een aanvullende opleiding nodig.

Verbindingen. De externe verbindingen met Nederland werden gerealiseerd met AM-enkelzijband (EZB) en de speciaal voor deze operatie aangekochte Satcom-apparatuur. De verbindingen met JTF-B en 18 (US) Engineer brigade werden gerealiseerd met een lijnverbinding en met VHF. De EZB-verbinding met Den Haag was goed. Na de komst van Satcom werden ook telefonie en fax mogelijk. De interne verbindingen werden gerealiseerd met EZB, FM en lijn.

Personeelszaken. De fysiek en psychisch zware omstandigheden (drukkende hitte met temperaturen tot 45 °C, zwaar lichamelijk werk en de vele sterf-

gevallen onder de Koerden) hebben een behoorlijke wissel getrokken op het personeel. Daarop is geanticipeerd door vanaf de aankomst veel aandacht te besteden aan de begeleiding, o.m. door een actieve betrokkenheid van de geestelijke verzorgers en de psycholoog, de toepassing van het „buddy-systeem” waarbij twee militairen op elkaar letten, voorlichting door commandanten (afb. 12) en het instellen van een rustregeling.



Zeer belangrijk voor het moreel was de veldpost; ook de behoefte om met het thuisfront te telefoneren was groot. Omdat de Satcom hiervoor niet beschikbaar was, is de mogelijkheid geboden vanuit Silopi particulier te bellen. Bij een eventuele volgende uitzending verdient dit punt aandacht.

Goede voorlichting aan het personeel voorafgaande aan de uitzending is van groot belang. Het inschakelen van het Rode Kruis en van „Artsen zonder grenzen” heeft goed voldaan. De informatie op rechtspositioneel gebied was in de beginfase verwarrend. Te veel rechtspositionele aspecten en financiële regelingen moesten nog worden „uitgevonden”. Het is gewenst, dat regelingen worden voorbereid die gelden bij uitzending. De dagelijkse commandanteninformatie en de interne voorlichting d.m.v. een dagelijks voorlichtingsblad „Zakho-nieuws” hebben in een grote behoefte voorzien. Het is gewenst, dat ook voor de interne voorlichters een uitrusting wordt vastgesteld en gereedgemaakt. De informatieverzorging van het Contactbureau Vredesmachten kwam laat op gang. Toen ze eenmaal op gang was gekomen, werd de achterban goed geïnformeerd. Bij vergelijkbare operaties dient een externe voorlichter aan de eenheid te worden toegevoegd. Deze dient reeds in de voorbereidingsfase ter beschikking te



Afb. 12 Dagelijkse commandanteninformatie

Afb. 13 De Pesjmerga

staan van de commandant, omdat deze vanaf het begin door de pers wordt „overvallen”.

Het ziektepercentage was gedurende de gehele periode zeer laag, vooral te danken aan een hoog moreel en zeer goede hygiëne. Ook zijn slechts enkele lichte krijgstuuchtelijke zaken afgehandeld. Niemand van het bataljon is bij een schietincident of een ongeval betrokken geraakt.

Veiligheid. De Pesjmerga, het „geregelde” Koerdische leger, was nadrukkelijk aanwezig in het door *Security forces* beveiligde gebied (afb. 13). Ze werden hier getolereerd en controleerden in zekere zin het gebied samen met de *Security forces*. Aanvankelijk was hun optreden zeer hinderlijk toen ze de Koerden die de bergkampen hadden verlaten weer terugstuurden, omdat het gebied nabij Zakho naar hun mening nog niet veilig was. De dreiging is in de beschouwde periode relatief laag geweest, zeker van de zijde van de Irakezen. Ze bestond in wezen uit het gevaar betrokken te raken bij gevechten tussen rivaliserende Koerdische groeperingen of tussen Koerdische en Iraakse militairen of politie. Ook bestond de mogelijkheid doelwit te worden van Koerdische terroristische groeperingen die waren geassocieerd met de PKK, een radicale politieke groepering die vooral in Turkije actief is. Voorts was er gevaar van de zijde van vooral jonge kinderen die allerlei wapentuig, waaronder handgranaten, probeerden te ruilen tegen voedsel of geld. Toen het begin juni tot de Koerden doordrong dat de geallieerden Noord-Irak gingen verlaten, werden protestdemonstraties gehouden die soms een dreigende vorm aannamen.

Logistiek. De logistieke ondersteuning is vooral gehinderd door de problemen met de Turkse douane. De stagnerende aanvoer van materieel en uit-

rusting kon worden opgevangen doordat andere geallieerden steun verleenden. Deze steunverlening had o.m. betrekking op tenten, bouwmachines, voeding, water, brandstof, springmiddelen, reservedelen en transportsteun. Er is duidelijk behoefte gebleken aan specialisten ter afhandeling van de externe logistieke zaken.

De voeding bestond voornamelijk uit Nederlandse en Amerikaanse gevechtsrantsoenen. Met uitzondering van Turks brood was er op de lokale markt nauwelijks voedsel te verkrijgen. Het is gewenst dat vers voedsel wordt opgevoerd en dat ter plaatse koefaciliteiten ter beschikking staan. Water was geen probleem; de in Turkije aangekochte flessen bronwater voldeden prima. Het door de Amerikanen opgepompte water werd verwerkt in de Mobiele drinkwaterzuiveringsinstallatie (MDI); deze heeft goed gewerkt. Wel is een testset nodig, waarmee kan worden vastgesteld welke bacteriën of ziektekiemen in watervoorraden aanwezig zijn. Uit een oogpunt van hygiëne en privacy hebben de in Nederland gehuurde verplaatsbare toiletten hun nut bewezen.

De gevechtsgeschiedenis dient voor het vertrek te worden aangepast aan de klimatologische omstandigheden van het operatiegebied. Zelf aangekochte en later verstrekte T-shirts hebben enigszins in de behoefte voorzien.

De materiële inzetbaarheid was hoog. Geen enkel voertuig is betrokken geweest bij een ongeval of aanrijding. Het gekozen onderhoudssysteem met een integratie van het 2e- en 3e-echelonsonderhoud heeft goed gewerkt. Bij deze hoge inzetbaarheid dient wel te worden bedacht, dat de uiteindelijke duur van inzet betrekkelijk kort is geweest. Niet alle apparatuur heeft goed voldaan. Het KL-materieel is overigens ook niet aange-

Afb. 14 Het ingehuurde Griekse schip



schafte voor gebruik onder extreme klimatologische omstandigheden. Zo bleek de Satcom-apparatuur zeer gevoelig te zijn voor stroomstoringen. De bureaushelters dienen te worden beschermd tegen directe zonnestraling. De boogtenten voldeden niet vanwege de onvoldoende ventilatiemogelijkheden. De opslagtanks van de MDI voldeden niet als opslagmiddel van schoon water: er waait stof in en ze zijn moeilijk te reinigen. De temperatuur van het water in de waterwagens liep op tot 50 °C.

Verkeer en vervoer. Vooral uit vervoersoogpunt is de inzet van het bataljon een unieke operatie geweest; 96 voertuigen, waaronder 10-tonners en bouwmachines, 32 aanhangwagens, 3 helikopters en 600 t niet-rollend materieel (verdeeld over ruim 2000 „box-pallets” en 160 m³ anders verpakte goederen) zijn door de lucht naar Diyarbakir vervoerd. Dat was mogelijk dank zij de beschikbaarheid van Russische vliegtuigen. Teneinde de afhankelijkheid van anderen te beperken, is eigen luchttransportcapaciteit echter noodzakelijk.

Ondanks de grote inspanning was het toch moeilijk de totale goederenstroom te beheersen. De korte voorbereidingstijd gaf veel complicaties. Veel voertuigen en materieel waren afkomstig van andere eenheden en werden rechtstreeks te Soesterberg afgeleverd. Beladingslijsten waren veelal niet aanwezig, en de inhoud van de „box-pallets” was meestal niet gemarkeerd. Het grootste probleem vormde echter de Turkse douane, waardoor de aanvoer zelfs gedurende vijf dagen kwam stil te liggen.

De terugkeer is, gezien de eerdere problemen, minutieus voorbereid. Het personeel is terugverplaatst op 5, 10 en 12 juni vanaf Diyarbakir, en op 16 en 17 juni vanuit Incirlik. De voertuigen zijn, na een verplaatsing over 800 km naar de Turkse havenstad Iskenderun, ingeladen op een Grieks schip. Het overige materieel is met civiel transport eveneens naar Iskenderun vervoerd. Alle voertuigen en het materieel zijn op 26 juni in de Eemshaven gearriveerd (afb. 14).

Box-pallets blijken minder geschikt te zijn; ze bieden geen bescherming tegen weersinvloeden en ook niet tegen diefstal. Afsluitbare containers lijken daarom gewenst. Om de goederenstroom te beheersen is een geautomatiseerd beladings- en goederenbeheerssysteem nodig.

Nabeschuwing

Kernvraag bij de aanvang van de operatie was of de Koerden bereid waren terug te keren naar hun oorspronkelijke woongebieden. Het scheppen van een veiligheidszone en de zichtbare aanwezigheid van vooral Amerikaanse militairen hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan het slagen van de operatie. Door die zone was het mogelijk de Koerden te bewegen rechtstreeks naar hun woningen terug te keren. Het aantal te bouwen kampen kon daardoor beperkt blijven tot drie en de operatie kon aanzienlijk eerder worden beëindigd dan verwacht.

De hulpverleningsoperatie in Noord-Irak stond in feite op gespannen voet met het non-interventiebeginsel. Met het oog op mogelijke toekomstige humanitaire interventies rijst de vraag, in hoeverre deze zijn toegestaan. Het is nodig dat er in internationaal verband hiervoor criteria worden vastgesteld.

De door Nederland aangeboden bijdrage aan VN-vredesoperaties is gericht op *peace-keeping* en eventueel *peace-enforcing*. Het is gewenst ook rekening te houden met het uitvoeren van hulpverleningsoperaties. Hiervoor komen met name geneeskundige, transport- en genie-eenheden in aanmerking. Het van huis uit aanwijzen van bepaalde eenheden voor deze soort taken biedt de mogelijkheid reeds in de opleiding rekening ermee te houden. Kenmerkend bij de inzet van 11 Geniehulpbataljon was het grote aantal dienstplichtigen. Zij hebben een zeer goede indruk ach-

tergelaten, ook bij de bondgenoten. De inventiviteit, het improvisatievermogen en de talenkennis kenmerkten de Nederlandse dienstplichtige.

Bij het uitzenden van 11 Geniehulpbataljon was er onder de dienstplichtigen sprake van een zeer grote vrijwilligheid, ca. 80%. Deze maakte het mogelijk organieke verbanden nagenoeg geheel te handhaven. Omdat bij deze soort uitzendingen met een zeer korte voorbereidingstijd de tijd voor teamvorming ontbreekt, is het van groot belang dat de verbanden zoveel mogelijk worden gehandhaafd. Dit kan echter op gespannen voet komen te staan met de politieke wens uitsluitend vrijwilligers uit te zenden. Hoewel de vrijwilligheid ook bij toekomstige humanitaire operaties naar verwachting hoog zal zijn, kan het noodzakelijk zijn de vrijwilligheid ondergeschikt te maken aan het handhaven van organieke verbanden. De discussie hierover dient op politiek niveau te worden gevoerd.

Inmiddels is ook aandacht geschonken aan nazorg; het personeel is o.a. geïnformeerd over de huidige situatie in Noord-Irak.

Het onder regie van het bataljon gebouwde kamp is als laatste gesloten. In Al-Ahmadiya, ongeveer 100 km ten oosten van Zakho, verblijven nog 30.000 vluchtelingen. Voor hen zijn winterfaciliteiten gereedgemaakt. In het grensgebied met Iran verblijven nog honderdduizenden vluchtelingen onder de hoede van de Hoge Commissaris voor de Vluchtelingen. De recente gebeurtenissen tonen aan dat de problemen van de Koerden nog niet zijn opgelost. Het 11 Geniehulpbataljon had evenwel een begrensde opdracht en deze is geheel en succesvol uitgevoerd.

U bent lid van de Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap,

tevens actief dienend officier van KL of KLu, en u gaat de dienst verlaten?

Meldt u dat dan s.v.p. even aan de ledenadministratie (Karel Doormanlaan 274, 2283 BB Rijswijk), dan wordt ervoor gezorgd dat u de Militaire Spectator blijft ontvangen!

ir. P. H. H. Scharp

kolonel van de technische staf

Standaardisatie van munitie voor de grondstrijdkrachten van de NAVO (2)

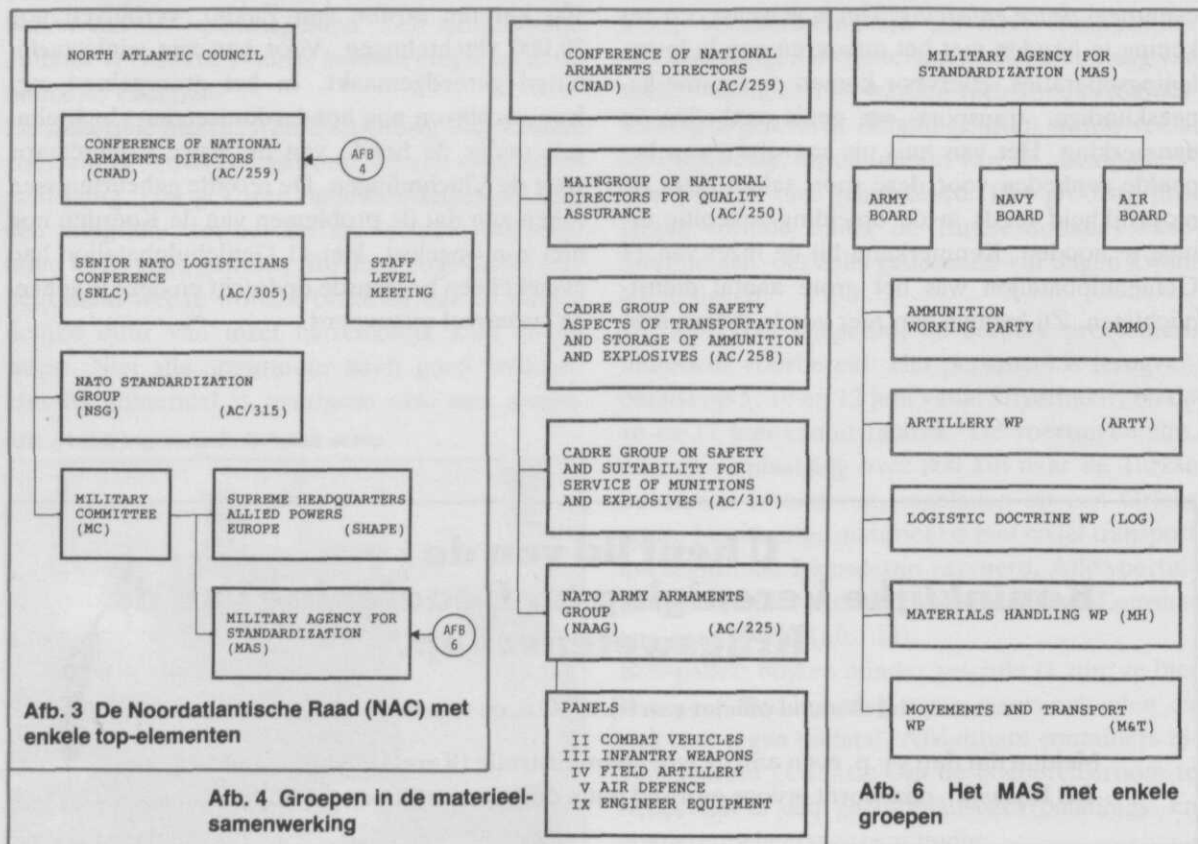
In het vorige nummer is een overzicht gegeven van diverse begrippen rond standaardisatie van munitie, van de problemen hoe tot uitwisselbaarheid te besluiten en van de stand van zaken. In dit afsluitende deel wordt aangegeven welke NAVO-groepen bij het proces betrokken zijn, welke acties zijn ondernomen en wat er in Nederland aan wordt gedaan.

NAVO

In drie organigrammen is de onderlinge relatie aangegeven tussen de voornaamste NAVO-groepen die bij de standaardisatie van munitie zijn be-

trokken. De namen van die groepen zijn niet alle vertaald. Afb. 3 geeft het topniveau, waar de Noordatlantische Raad leiding geeft aan de *Conference of national armaments directors* (CNAD), de *Senior NATO logisticians conference* (SNLC), de *NATO standardization group* (NSG) en het *Military committee* (MC), dat op zijn beurt leiding geeft aan o.a. *Supreme headquarters allied powers Europe* (Shape) en het *Military agency for standardization* (MAS). De SNLC en NSG zijn vanuit een beleidsoptiek geïnteresseerd in munitiestandaardisatie; op de positie van Shape kom ik terug.

Afb. 4 geeft een aantal groepen onder de CNAD. AC/250, de *Main group of national directors for*



quality assurance, is indirect betrokken doordat de meeste landen kwaliteitszorg een belangrijk aspect van de munitie-uitwisselbaarheid achten. AC/258, de *Cadre group on safety aspects of transportation and storage of ammunition and explosives*, houdt zich bezig met veiligheid gedurende transport en opslag en heeft geen directe invloed op de uitwisselbaarheid. Zoals al eerder vermeld, heeft AC/310 vele gemeenschappelijke ontwerpcriteria, testmethodieken en -eisen vastgelegd waarmee de veiligheidseisen van de NAVO-landen worden geharmoniseerd. Indien munitie binnen dit kader wordt ontwikkeld, moet zij voor alle NAVO-landen acceptabel zijn zonder dat aanvullende veiligheidstests worden uitgevoerd. Het is daarom belangrijk de resultaten van het werk van AC/310 te integreren in de diverse normen voor de munitieartikelen.

AC/225, de *NATO army armaments group* (NAAG) (Ned. vertegenwoordiger: DMKL/Souschef Beleid), is verantwoordelijk voor de standaardisatie van landmachtmaterieel, incl. munitie. Zoals in deel 1 al vermeld bestaan er Stanags voor verscheidene munitieartikelen maar zeker niet voor alle. Aan de andere kant geloof ik niet dat Stanags de enig zaligmakende oplossing vormen. Als de landen die een bepaald munitieartikel voeren beslissen een gezamenlijk TDP met CBS in te voeren wordt de uitwisselbaarheid van dat artikel zekergesteld. Misschien is daarvoor tussen deze landen een Memorandum of understanding (MoU) nodig en zeker is dat een procedure moet worden opgesteld om te verzekeren dat de noodzakelijke informatie ook de NAVO bereikt.

Het werk binnen AC/225 wordt in verscheidene *panels* uitgevoerd, waarvan er vijf belangrijk zijn voor munitie (zie afb. 4). Afb. 5 toont welk panel zich met welke munitiesoorten bezighoudt.

Afb. 6 geeft een aantal groepen onder de MAS

PANEL	TITEL	TYPE MUNITIE
II	COMBAT VEHICLES	TANKMUNITIE
III	INFANTRY WEAPONS	KLEIN-KALIBERMUNITIE MIDDEN-KALIBERMUNITIE* MORTIERMUNITIE ANTITANK-WAPENSISTEMEN
IV	FIELD ARTILLERY	HOUWITSER- EN RAKETMUNITIE
V	AIR DEFENCE	GELEIDE WAPENS KANONMUNITIE*
IX	ENGINEER EQUIPMENT	VERNIELINGSMIDDELEN MIJNEN

* hier zal coördinatie noodzakelijk zijn

Afb. 5 De *panels* van de NAAG in relatie tot de munitiesoorten

weer. De *Ammunition interchangeability working party* (AMMO WP) onder de *Army board* is onder andere verantwoordelijk voor de publicatie van catalogi van uitwisselbare munitie. De informatiebronnen voor deze catalogi zijn de NAVO-landen, maar het zouden ook de *panels* van AC/225 kunnen worden. Hoewel diverse delegatieleden in de AMMO WP munitie-experts zijn, kan in het algemeen niet worden gesteld dat de AMMO WP de kennis heeft om uitwisselbaarheid vast te stellen. De hoeveelheid werk die moet worden verzet om de uitwisselbaarheid van de diverse soorten munitie vast te stellen, vereist de inzet van de *panels* van AC/225. Ik heb begrepen dat de situatie binnen de *Naval* en de *Air board* anders ligt; de betrokken *Working parties* hebben daar wel de benodigde kennis in huis. In afb. 6 zijn ook de *Artillery WP*, de *Logistic doctrine WP*, de *Materials handling WP* en de *Movements and transport WP* opgenomen, omdat zij inbreng zullen hebben zodra wij de munitie „van industrie tot in stelling” willen standaardiseren.

Behalve al deze groepen is ook het *NATO Maintenance and supply agency* (Namsa) in Luxemburg geïnteresseerd in standaardisatie van munitie omdat het is belast met *Consolidated procurement of ammunition* (CPA), het gemeenschappelijk verwerven van munitie.

Hoe verder?

De jongste ontwikkelingen binnen de internationale verhoudingen maken het moeilijk te voorspellen hoe de NAVO-strijdkrachten in de toekomst georganiseerd zullen zijn. Naar verwachting zullen meer en meer internationale eenheden ontstaan. En al weten wij niet welke behoeften er precies zullen zijn, zeker is dat er nooit genoeg munitie zal zijn. De NAVO-landen moeten dus ernaar streven de beperkt beschikbare munitie zoveel mogelijk uitwisselbaar te maken.

Wat er moet gebeuren is in theorie erg eenvoudig: stel normen op, vergelijk de munitie ermee, evalueer de resultaten en publiceer de catalogi. In de praktijk betekent dat een enorme hoeveelheid werk, die dus in hanteerbare elementen zal moeten worden verdeeld. Saceur en zijn ondercommandanten hebben al een prioriteitenlijst opge-

steld. De NAAG en haar *panels* zullen normen moeten opstellen, zo mogelijk Stanags, maar een TDP met CBS vastleggen is ook acceptabel. De diverse landen zullen hun munitie met die normen moeten vergelijken. De resultaten komen dan bij de NAVO, i.c. de AMMO WP, om de catalogi op te stellen. Dat zal enige tijd kosten, maar laten wij hopen dat over een jaar of vijf de eerste resultaten zichtbaar zullen zijn.

Nederlandse activiteiten

Vele Nederlandse specialisten participeren in de

wel degelijk bestaande internationale samenwerking op het gebied van munitiestandaardisatie. Daarenboven worden de mogelijkheden onderzocht om met Duitsland en de VS in overleg te treden, teneinde bilaterale munitie-uitwisselbaarheidshandboeken op te stellen. Daarin zou men dan tegenover elkaar de benodigde gegevens van uitwisselbare munitie van de twee landen kunnen aantreffen. Inbreng van de Nederlandse gebruikers over de te vermelden gegevens wordt door mij op prijs gesteld.

Conclusie: er is werk aan de winkel!



Dringend verzoek aan auteurs

Steeds vaker bereiken de redactie bijdragen, getypt m.b.v. een tekstverwerker. Helaas wordt daarbij veelvuldig verzuimd rekening te houden met de noodzaak de tekst te typen met anderhalve of dubbele regelafstand. Derhalve hierbij het dringende verzoek aan auteurs, hun manuscript te verzorgen volgens de „Regels voor kopijverzorging”, die op gezette tijden achterin de Militaire Spectator worden afgedrukt (zie het recente novembernummer).

Dat het wenselijk is van tijd tot tijd het lint in schrijfmachine of printer te vervangen, zou eigenlijk geen vermelding moeten behoeven.

Helaas worden ook nog regelmatig *illustraties* ingezonden die niet of nauwelijks geschikt zijn voor verkleining en reproductie. Ook in dit verband wordt met nadruk verwezen naar evengenoemde Regels, punt 2. Computertekeningen zijn slechts bruikbaar indien vervaardigd m.b.v. een speciaal tekenprogramma.

REDACTIE

Projectmanagement en CAMS

Momenteel wordt bij de Koninklijke luchtmacht een geautomatiseerd informatiesysteem ingevoerd voor het beheersen van het vliegtuigonderhoudsproces: het *Core automated maintenance system* (CAMS). Nu is het succesvol uitvoeren van automatiseringsprojecten doorgaans niet eenvoudig. Verder is in het licht van diverse ontwikkelingen binnen de KLu, zoals resultaatgerichte bedrijfsvoering, procesmanagement, decentralisatie, zelfbeheer, leiderschapontwikkeling enz., het onderwerp projectmanagement zeer actueel.

Daarom lijkt het ons goed eens kritisch stil te staan bij de projectmatige invoering van een systeem als CAMS. Het doel van het artikel is die invoering te plaatsen in het licht van de belangrijkste (theoretische) aspecten van projectmanagement. Hiertoe wordt achtereenvolgens ingegaan op de belangrijkste aspecten van projectmanagement, een korte beschrijving gegeven van het CAMS en worden de ervaringen bij de invoering van het systeem weergegeven. Het artikel is geschreven vanuit de gebruikersoptiek, d.w.z. dat de decentrale invoering van het CAMS bij de Logistieke Dienst op een operationele F-16-vliegbasis centraal staat.

Belangrijkste aspecten en kenmerken van projectmanagement

Projectmanagement heeft een aantal kenmerken dat afwijkt van het routinematige functioneren van een organisatie. Het belangrijkste kenmerk is het tijdelijke en eenmalige (acyclische) karakter van een project. Een algemeen geaccepteerde definitie van een project is: „Een reeks volgens een gefaseerd plan uit te voeren zelfstandige taken binnen een bepaalde tijd en met begrensde middelen, gericht op een duidelijk en vooraf omschreven concreet doel resp. eindresultaat”. Het begin van een project is meestal de behoeftestel-

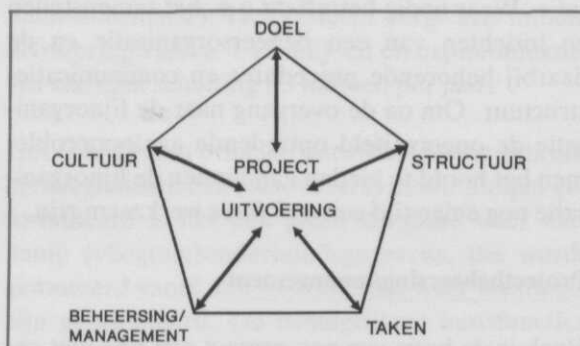
ling en het instellen van een projectgroep en het einde zijn de introductie en het integreren van het resultaat in de bestaande organisatie, alsmede de opheffing van de projectorganisatie. Op basis van de geraadpleegde literatuur kunnen bij het uitvoeren van projecten vijf aspecten worden onderscheiden: *doel*, *structuur* (organisatie, bevoegdheden en verantwoordelijkheden), *taken* (fasering, planning en uitvoering), *management/beheersing* (evaluatie, bijsturing en middelenallocatie) en *cultuur* (medewerkers, omgeving); zie afb. 1.

Projectdoel

Aangezien projecten éénmalig zijn moet bij aanvang volstrekt duidelijk zijn welk doel/eindresultaat wordt beoogd. De beoordeling van de verschillende activiteiten wordt dan ook gebaseerd op de toegevoegde waarde ervan in relatie tot het gedefinieerde doel.

Projectstructuur

Voor de overkoepelende organisatie en planning van een complex project is een functionele organisatie veelal niet toegerust en wordt vaak een tijdelijke projectorganisatie in het leven geroepen. Ter



Afb. 1 Op basis van de geraadpleegde literatuur kunnen bij het uitvoeren van projecten vijf aspecten worden onderscheiden

realisering van het gestelde doel dienen in de projectorganisatie functionarissen van verschillende disciplines samen te werken onder leiding van een projectmanager. Van een projectorganisatie bestaan verschillende vormen. Zo zijn in een zuivere projectorganisatie de teamleden volledig vrijgemaakt van hun normale werkzaamheden en heeft de projectorganisatie vergaande bevoegdheden. In een minder zuivere projectorganisatie is slechts sprake van een projectcoördinator die is belast met het coördineren van de werkzaamheden. In de praktijk komen vele varianten van projectorganisaties voor. Voorts dient de tijdelijke projectorganisatie over voldoende bevoegdheden (mandaat) en middelen te beschikken. Het betreft o.a. personeel, materiële middelen en financiën. Deze bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn basisvoorwaarden voor een goed projectverloop en moeten duidelijk zijn omschreven. Ook hier kan worden gesproken van een meer of minder zuivere projectvorm.

Projecttaken

Een ander belangrijk aspect is het opdelen van de materie in specifieke activiteiten en aandachtsgebieden. Na een grondige inventarisatie dient de uitvoering van de taken goed te worden gepland en gefaseerd. Als basis hiervoor wordt vaak een zg. plan van aanpak (PvA) opgesteld, waarin activiteiten, verantwoordelijke functionarissen en tijdschema's zijn opgenomen. Een goede planning maakt het mogelijk tegenvallers te beoordelen op hun verdere invloed op de projectvoortgang.

Een wezenlijk aspect van de projectuitvoering is het adequaat voorbereiden van de afsluiting van de projectfase en de overgang naar de lijnorganisatie. Waar nodig betreft dit o.a. het samenstellen en inrichten van een beheersorganisatie en de daarbij behorende procedures en communicatiestructuur. Om na de overgang naar de lijnorganisatie de ongetwijfeld optredende aanloopproblemen het hoofd te bieden kan binnen de lijnorganisatie nog enige tijd een *task force* werkzaam zijn.

Projectbeheersing/management

Vaak is de basis van een project een nog niet geheel uitgekristalliseerde behoefte, die door de projectorganisatie nog verder moet worden uitge-

werkt. Ook blijkt vanwege de meest uiteenlopende praktische problemen en tegenvallers de realisatie van een plan van aanpak vaak een moeilijke en soms moeizame zaak. Mede gelet op het eenmalige karakter van een project vraagt het daarom voortdurend om evaluatie en bijsturing aan de hand van periodieke rapporteringen, beoordeling van tussenprodukten en terugkoppeling van de resultaten naar doelstellingen en plan van aanpak. Besluitvaardigheid van de projectleiding is daarbij van groot belang. In essentie komt de rol van de projectleiding neer op het bepalen van de stand van zaken, het creëren van condities voor de verdere voortgang en het nemen van beslissingen, met name wanneer zich conflicterende belangen voordoen.

Projectcultuur

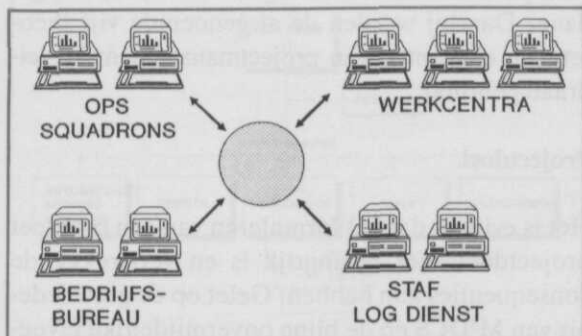
De projectcultuur — noem het de „projectvriendelijkheid” van de organisatie — is eveneens van grote invloed op het uiteindelijke resultaat. Daarbij zijn factoren als teamgeest en resultaatgericht werken richting gemeenschappelijke doelstelling erg belangrijk. Dit betreft o.a. de noodzakelijke vaardigheden/kennis en de houding/motivatie van de individuele projectmedewerkers. Voorts is een goede communicatie tussen lijn- en projectorganisatie van groot belang. Dat geldt ook voor de projectomgeving, die o.a. bestaat uit de organisatie-elementen die niet direct tot het project behoren, maar wel invloed uitoefenen op de projectvoortgang. Vaak wordt immers geconstateerd dat bepaalde organisatie-elementen (helaas) uitsluitend werken volgens het „eigen-stoep-schoonprincipe” en dat het noodzakelijke „wij/ons-projectgevoel” ontbreekt. Soms wordt een project onvoldoende ondersteund omdat het directe belang van het project voor dat organisatie-element niet zichtbaar is. Bovendien kan de „rest van de organisatie” en dan met name het (top)management door al dan niet toewijzing van middelen het project sterk beïnvloeden. De totale som van dergelijke factoren bepaalt de „projectvriendelijkheid” van de totale organisatie.

De kenmerken van de betrokken lijnorganisatie bieden overigens duidelijke aangrijppingspunten voor het nader specificeren en kwalificeren van een projectorganisatie. De eigenschappen van de lijnorganisatie (zowel goede als minder goede)

kunnen tot op zekere hoogte ook op de projectorganisatie worden geprojecteerd. Als voorbeelden kunnen worden genoemd: de besluitvaardigheid, machtsverhoudingen, het afhandelingstempo, zelfstandigheid enz. Het succes van de projectuitvoering wordt in sterke mate bepaald door zowel de kwaliteit van de lijnorganisatie, als het functioneren van de projectorganisatie zelf.

Geschiedenis en beschrijving van CAMS

Een geavanceerd en complex wapensysteem als de F-16 vergt het nodige onderhoud (afb. 2), t.w. preventief (periodieke inspecties en verwisselingen van vliegtuigcomponenten) en correctief onderhoud (verhelpen van defecten) en modificaties (technische of operationele verbeteringen). Daarom bestond al in een vroegtijdig stadium van de invoering van dit vliegtuig behoefte aan adequate geautomatiseerde informatieverwerking van onderhoudsgegevens (een onderhoudsinformatiesysteem). Die behoefte werd aanvankelijk gedekt door het *Multinational maintenance management data collection system* (M³DCS), een voor de Europese F-16-gebruikers aangepast (batch-verwerkend) Amerikaans systeem voor het vastleggen van configuratie- en werkordergegevens. De KLu maakte daarbij medegebruik van het *mainframe* van de USAF op de vlb Soesterberg. Mutaties werden eerst achteraf (*after the fact*) door speciale terminal-operatoren in het systeem ingevoerd. Het systeem voldeed geenszins aan de minimum-eisen van beschikbaarheid en was bijzonder gebruikersonvriendelijk. Bovenal bestond een toenemende behoefte aan actuele (*real-time*) verwerking van de onderhoudsgegevens.



Afb. 3 CAMS is in principe een „base-level system” met als belangrijkste basisfuncties: configuratiebeheer, werkorderadministratie en het genereren van managementinformatie



Afb. 2 Een geavanceerd en complex wapensysteem als de F-16 vergt het nodige onderhoud

In 1987 introduceerde de USAF het CAMS, als voortzetting van de systemen waarop ook M³DCS was gebaseerd. De belangrijkste verbeteringen waren de kenmerken *on-line* (directe interactie met de database) en daarmee *real-time* (actueel, niet achteraf), *on-spot* (terminal op de werkplek), alsmede een uitbreiding van de functionaliteit (mogelijkheden). Vanwege het reeds bestaande medegebruik van aan de USAF toebehorende systemen en het ontbreken van een eigen ontwikkeling besloot de KLu de USAF voorshands te volgen, zij het dat de functionele mogelijkheden van CAMS aanvankelijk slechts in beperkte mate werden gebruikt (interim-CAMS). Eind 1988 werd evenwel besloten het systeem grootschalig en volledig in alle functies (*full scale CAMS*) in te voeren in de gehele vliegtuigonderhoudssector, onafhankelijk van de USAF en in eigen beheer. De reden was dat een dergelijk systeem substantieel kan bijdragen aan een verhoging van de vliegveiligheid, een verbetering van de gereedstellingsgraad van de F-16 en een verbetering van het inzicht in de actuele bedrijfs- en onderhoudsgegevens (management-informatie). Het systeem vergt een initiële investering van ca. f 15 miljoen en exploitatiekosten van naar schatting f 3 miljoen per jaar.

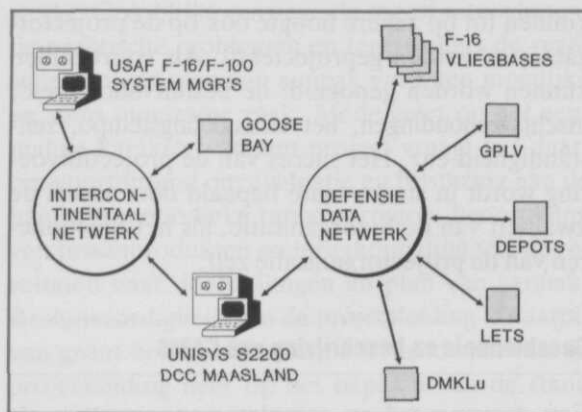
Het CAMS is in principe ontwikkeld voor gebruik op vliegbasisniveau (*base-level system*). Simpel geformuleerd is het een grote database voor met name (vliegtuig)onderhoudsgegevens, die wordt gemuteerd vanaf alle werklocaties waar terminals zijn geïnstalleerd. De belangrijkste basisfuncties van CAMS zijn configuratiebeheer, werkorderadministratie en het genereren van managementinformatie (afb. 3.).

a *Configuratiebeheer*. Configuratiebeheer is een zeer essentieel deel van het vliegtuigonderhoudsproces en bestaat uit twee aspecten. Enerzijds is het van belang dat exacte en actuele informatie bekend is over de modificatiestandaard van vliegtuigen. Anderzijds moet van een groot aantal onderdelen (ca. 350 voor vliegtuig en motor) permanent de gebruiksduur bekend zijn, alsmede in welk vliegtuig ze zijn geïnstalleerd. Het synchroniseren van modificaties, inspectiebeurten en verwisselingen bevordert bovendien de doelmatigheid van het onderhoud.

b *Werkorderadministratie*. De onderhoudsconceptie van de KLu is het Centraal geleid onderhoud (CGO), een gecentraliseerde en conventionele conceptie. Alle werkorders voor *on-equipment*-onderhoud (aan vliegtuig en motor) worden centraal verstrekt en qua voortgang bewaakt. Het invoeren, verstrekken en muteren van werkorders is met CAMS volledig geautomatiseerd. Het realtimegebruik van het werkorderadministratiesysteem (het aansturen van de onderhoudsorganisatie per computer) is de belangrijkste verandering t.o.v. interim-CAMS.

c *Managementinformatie*. Voor het logistieke management op zowel lokaal als stafniveau kunnen talrijke overzichten worden gegenereerd, zoals openstaande werkorders, klachtenbeeld, beschikbaarheid vloot, de modificatiestandaard enz. Hiervoor bestaan vele standaard *on-line inquiries* (opvragingen) en *background*-produkten (gegevens op aanvraag), in totaal ca. 700. Ook is het m.b.v. een vraagtaal (*Query language processor* (QLP)) mogelijk „op maat” managementinformatie op te vragen. Bovendien kunnen gegevens uit de database worden bewerkt met standaard-PC-applicaties als dBase, Lotus en Harvard Graphics.

Het systeem wordt in 3½ jaar (1989 - medio 1992) gefaseerd geïntroduceerd in de gehele vliegtuigonderhoudssector van de KLu. Begonnen werd met de 4 F-16-vliegbases en de laagvlieglokatie Goose Bay, de depots, vliegtuiggebonden afdelingen van de Directie Materieel KLu (DMKLu), de Groep Lichte Vliegtuigen (GPLV) en een opleidingsinstituut. In een later stadium wellicht ook bij de (dan gemoderniseerde) luchttransportvloot. Op basisniveau worden alle vliegtuiggebonden



Afb. 4 Schematisch overzicht van het CAMS-netwerk

werkcentra en stafbureaus voorzien van een CAMS-terminal met bijbehorende printer. Op een 2-squadronvliegbasis met ca. 40 vliegtuigen worden initieel ca. 65 terminals geïnstalleerd met een inmiddels voorziene uitbreiding tot ca. 100. Via landlijnen van het Nederlandse Defensiedataneetwerk worden de in totaal ca. 300 (uit te breiden tot ca. 550) terminals verbonden met een mainframe (Unisys S2200) bij het Duyverman (Defensie) Computer Centrum (DCC). Tevens loopt een lijnverbinding van het mainframe naar de USAF F-16 en F-100 *system program managers*. Afb. 4 geeft een schematisch overzicht van het CAMS-netwerk.

Projectmanagement en CAMS

Na deze uiteenzetting over de (theoretische) kenmerken en aspecten van projectmanagement, alsmede de geschiedenis en een korte systeembeschrijving van CAMS, wordt nu nagegaan hoe de projectuitvoering bij de introductie van CAMS is verlopen en welke ervaringen daarbij zijn opgedaan. Daarbij worden de al genoemde vijf theoretische elementen van projectmanagement als leidraad gebruikt.

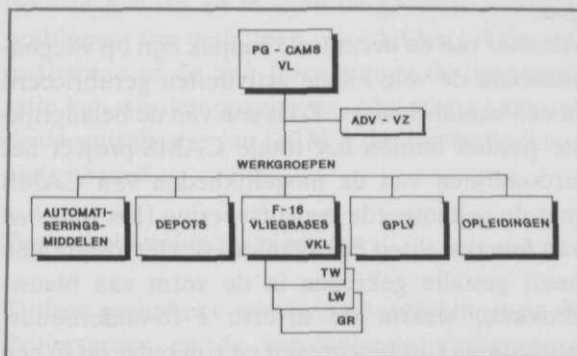
Projectdoel

Het is evident dat het formuleren van een concreet projectdoel zeer belangrijk is en verstrekkende consequenties kan hebben. Gelet op de geschiedenis van M³DCS en de bijna onvermijdelijke invoering van interim-CAMS is van een duidelijk en vooraf omschreven concreet doel resp. eindresultaat eerst sprake vanaf het besluit tot uitbreiding

van interim-CAMS naar *full scale* CAMS. De in de instellingsbeschikking van de Projectgroep CAMS Vliegtuigen (PG CAMS-VL) geformuleerde taak/doelstelling luidt:

Het (huidige) gebruik van CAMS aanpassen aan de behoeften van de gehele vliegtuigonderhoudssector van de KLu door de functionaliteit van CAMS optimaal te benutten en te voorzien in de daarvoor benodigde middelen en diensten, in eigen beheer van Defensie en binnen een vastgesteld tijdpad (en budget).

Anders gesteld: de opdracht aan de Projectgroep kan worden gezien als het integreren en overnemen in eigen beheer van een bestaand USAF-informatiesysteem in een bestaande KLu-organisatie/werkwijze, met aan beide kanten maar beperkte behoefte en mogelijkheden tot aanpassing. Behalve het gekozen tijdpad zijn weinig ijkpunten ingebracht waaraan het realiseren van de doelstelling kan worden getoetst. Vragen als: „welke exacte behoeften en wat is optimaal benutten?” kunnen in dit stadium nog niet concreet worden beantwoord. Het verwerven van inzicht in de behoeften op gebruikersniveau versus de functionaliteit van CAMS behoort tot de projectactiviteiten die momenteel nog niet zijn afgerond. Dat biedt ruimte om, zowel in positieve als negatieve zin, over de voortgang en kwaliteit van het CAMS-project te oordelen. Tevens blijven de door verschillende partijen soms vooraf ingenomen opvattingen „voor of tegen CAMS” daarom onwrikbaar totdat op basis van ervaringen in de praktijk een grondige evaluatie is uitgevoerd. Wel kan inmiddels al worden geconcludeerd dat het CAMS-project, zeker in vergelijking met de ervaringen bij het invoeren van andere bestuurlijke informatiesystemen, alleszins redelijk verloopt.



Afb. 6 De gekozen projectorganisatie is de veelvuldig toegepaste gedeeltelijke functionele matrix-organisatie en bestaat uit een projectgroep en verscheidene werkgroepen



Afb. 5 Het real-time aansturen van de (F-16) onderhoudsorganisatie per computer

De introductie van CAMS heeft grote consequenties voor de dagelijkse praktijk op de werkvloer. Overschakeling van papier-en-telefoon naar een *on-line, real-time* geautomatiseerd systeem heeft grote impact. Zeker als het een systeem betreft dat is afgestemd op de USAF-bedrijfsvoering en onderhoudsorganisatie, die op enkele aspecten verschillen van die van de KLu. In het thans bereikte stadium van het project leven bij de (beginnende) gebruikers op vliegbasisniveau, afgezien van de reeds geconstateerde substantiële voordelen (krachtige database, efficiënte informatie-overdracht), nog enkele reserves t.a.v. het aspect *real-time* aansturen van de onderhoudsorganisatie en het beheersen van het onderhoudsproces per computer (zie afb. 5). Naast CAMS wordt momenteel ook nog gedeeltelijk de telefoon gebruikt. Gelet op de nog slechts beperkt opgedane ervaringen kan dit waarschijnlijk worden gekwalificeerd als aanloopproblemen.

Projectstructuur

Aangezien de invoering van CAMS eenmalig is, met een duidelijk begin (1988) en einde (1992), afgebakende middelen beschikbaar waren en verscheidene disciplines erbij zijn betrokken, lag het tamelijk voor de hand te kiezen voor een projectmatige aanpak in plaats van de introductie van het systeem via de normale lijnorganisatie. Bovendien is het een tamelijk grootschalige en complexe operatie, waarover snel het overzicht kan worden verloren. Een projectmatige aanpak lijkt dan de beste waarborg voor een succesvol verloop.

De gekozen projectorganisatie is de veelvuldig toegepaste gedeeltelijke functionele matrixorganisatie en bestaat uit een projectgroep en een aantal werkgroepen (zie afb. 6). De leden van de pro-

jectorganisatie zijn niet vrijgesteld van hun normale lijnwerkzaamheden (doen het CAMS-project „erbij”) en blijven ook deels verantwoordelijk verschuldigd aan hun directe lijnmanagers. Alleen op onderdeelniveau, waar de werkgroepvoorzitter tevens de lijnmanager is, werd in beperkte mate personeel vrijgemaakt voor het project. De mate van zuiverheid van de projectorganisatie, in dit geval de mate van volledige vrijstelling voor het project, is echter van invloed op de kwaliteit en de continuïteit van de projectwerkzaamheden.

In de Projectgroep, voorgezeten door het Hoofd Afdeling vliegtuigen van DMKLu, zijn alle betrokken disciplines en eindgebruikers vertegenwoordigd. De grote vertegenwoordiging van de toekomstige gebruikers was het gevolg van het projectuitgangspunt dat een deel van het project centraal op stafniveau, maar ook een groot deel decentraal op basisniveau zou worden uitgevoerd. De redenen voor de gedeeltelijk decentrale aanpak waren de noodzakelijke inbreng van eindgebruikerskennis voor de afstemming van CAMS-functionaliteit en organisatie, de beperkte capaciteit op centraal stafniveau en het bevorderen van de gebruikersparticipatie om de acceptatiegraad van het systeem te verhogen. De gekozen aanpak is een verdere decentralisatie dan tot nu toe binnen de KLu gebruikelijk was. De betrokkenheid van de eindgebruikers heeft overigens een positieve invloed gehad op de voortgang van het project. De decentrale aanpak werd v.w.b. het delegeren van verantwoordelijkheden en bevoegdheden slechts beperkt zichtbaar. Het duidelijk(er) afbakenen en overdragen van bv. budget- en personeelsbevoegdheden aan de projectorganisatie zou moeten voorkómen dat eenmaal in projectverband genomen beslissingen nog goedkeuring behoeven van de lijnmanagers. Bij het CAMS-project heeft dat soms geleid tot conflicten en onnodige vertraging. Verder diende ook vaak te worden teruggevallen op de reguliere lijnprocedures.

Weliswaar kunnen de standaardprocedures goed functioneren en chaos voorkomen (de kracht van de bureaucratie), maar de bureaucratie wordt verstikkend als verantwoordelijkheden en bevoegdheden te veel zijn verspreid, procedures traag worden uitgevoerd en als functionarissen geen zelfstandige beslissingen en risico's durven of kunnen nemen. Nu is het besluitvormingsproces binnen de moederorganisatie tamelijk complex en

tijdrovend. Bovendien worden vaak dermate veel functionarissen in de besluitvorming betrokken dat de verantwoordelijkheid voor een beslissing te veel is verspreid. Voorts kunnen verschillende belangen en prioriteiten van de project- en moederorganisatie de voortgang van het project nadelig beïnvloeden, hetgeen bij het CAMS-project soms ook het geval is geweest.

Projecttaken

Het inventariseren van de verschillende activiteiten en de planning daarvan hebben veel aandacht gekregen. Door de Projectgroep zijn een projectplan en per vliegbasis een plan van aanpak opgesteld. Ook de overige werkgroepen hebben plannen van hun activiteiten opgesteld. Besloten is tot een halfjaar-verschoven parallelle invoering van CAMS bij de verschillende onderdelen. Dit betekent dat de bases een halfjaar na elkaar overgaan naar *full scale* CAMS-gebruik. Dat impliceert dat de voorbereidende werkzaamheden elkaar deels overlappen, maar dat tevens de mogelijkheid bestaat van elkaars ervaringen te leren. Deze keuze heeft haar waarde bewezen. Bij de uitvoering van de plannen wordt echter voortdurend en nadrukkelijk aandacht en veel discipline op alle niveaus gevraagd om de activiteiten tijdig te realiseren. De aspecten tijd en kwaliteit blijken regelmatig elkaars antipolen te zijn. Het werken op tijd en kwaliteit is echter een van de randvoorwaarden voor succesvol projectmanagement. Afgezien van het niet altijd even soepele verloop en de gebruikelijke tegenvallers van allerlei aard, valt de realisatie van de planningsdoelstellingen, incl. de uiteindelijke kwaliteit, tot nu toe niet tegen.

Als deel van de decentrale aanpak zijn op vliegbasisniveau de vele lokale activiteiten gerubriceerd in een aantal clusters. Zo is een van de belangrijkste punten binnen het totale CAMS-project het stroomlijnen van de mogelijkheden van CAMS met de gehanteerde bedrijfsvoering (het *matchen* van functionaliteit en organisatie). Het afstemmen heeft gestalte gekregen in de vorm van blauwdrukken, waarin de diverse F-16-onderhoudsprocedures zijn beschreven en zijn omgezet in een soort handleiding lokaal CAMS-gebruik. Verder dienden als onderdeel van het realiseren van het CAMS-netwerk een *mainframe*, datacommunicatie

tiemiddelen en per 2-squadronvliegbasis initieel ca. 65 terminals plus randapparatuur te worden geïnstalleerd; bovendien een tijdelijke lesfaciliteit met 14 terminals. Totaal voor de KLu ca. 300, met een voorziene uitbreiding naar 550. Verder diende het vliegtuiggebonden logistieke personeel een CAMS-gebruikerscursus te volgen. Per 2-squadronvliegbasis ongeveer 400 personen, voor de KLu in totaal ca. 2500. Ten slotte zijn, voorafgaand aan de definitieve overgang naar *full scale* CAMS, in een overgangsperiode van een aantal maanden het „oude” en het „nieuwe” systeem parallel gebruikt. Deze werkwijze betekende extra werklast, maar was absoluut noodzakelijk om een soepele overgang te waarborgen.

Teneinde de overgang van project- naar lijnorganisatie goed voor te bereiden diende tijdig het systeembeheer van CAMS te worden ingericht en geëffectueerd. Hiertoe is aanvankelijk een op commandoniveau (Commando Tactische luchtmachtstrijdkrachten (CTL)) gecentraliseerd kantoor Database management (DBM) opgericht dat, samen met de nadien ingestelde Systeembeheersgroep (SBG), de kern vormt van het functionele systeembeheer van CAMS. Deze cruciale DBM-functie heeft zich nog maar beperkt kunnen ontplooiën. Als gevolg van het recente besluit tot opheffing van het CTL wordt het databasebeheer binnen afzienbare tijd gedecentraliseerd. Aan dit verzwaarde lokale systeembeheer wordt momenteel vorm gegeven. Een soepele overgang van project- naar lijnorganisatie vergt voorts o.a. dat de noodzakelijke procedures en beheersvoorschriften zijn vastgesteld. Verder dienen de lijnfunctionarissen de beheerstaken voldoende onder controle te hebben en moeten de grootste aanloopproblemen zijn verholpen, voordat het lokale projectbureau of de *task force* binnen de lijnorganisatie kan worden opgeheven. Met name vanwege de decentralisatie van DBM is dat momenteel nog niet gebeurd.

Projectbeheersing/management

Tijdens periodieke voortgangsbesprekingen in de Projectgroep en de verschillende werkgroepen zijn regelmatig bijstellingen gedaan en richtlijnen gegeven voor de verdere voortgang van het project. Van een structurele evaluatie van het project

t.o.v. de doelstellingen (waarom gaat het ook alweer?) is in mindere mate sprake geweest.

Zo bleek dat (effectief) opereren met CAMS, zowel in vredes- als in oefen/oorlogstijd, minimaal vereist dat in de vliegtuigshelters terminals beschikbaar zijn. Dat was niet in de oorspronkelijke planning opgenomen. Voorts was het aantal beschikbare terminals op diverse werklokaties onvoldoende. Op grond daarvan heeft de Projectgroep besloten het totale aantal terminals te verhogen van ca. 300 naar 550. Deze beslissing dient echter nog in de lijnorganisatie te worden gefiatteerd. Vervolgens dient nog een *deployable* versie van CAMS te worden ontwikkeld; de KLu opereert veelvuldig op verschillende lokaties *all over the world*. Studies hierover vinden bij de USAF plaats. Ten slotte heeft CAMS diverse subsystemen, waarvan de waarde voor de KLu nog moet worden aangetoond. Vanuit het projectuitgangspunt, te streven naar optimaal gebruik van de totale CAMS-functionaliteit, dient nog veel aanvullend evaluerend onderzoek te worden gedaan.

Projectcultuur

Hoewel de KLu regelmatig projecten realiseert is de organisatie daarvoor niet optimaal ingericht. Zo heeft de KLu een functionele en (nog) geen produktgerichte organisatievorm. Verder komen (zoals eerder opgemerkt) soms tegengestelde belangen van de project- en de lijnorganisatie aan het licht, hetgeen navenant invloed had op het besluitvormingsproces. Ook realiseren de CAMS-projectdeelnemers zich soms onvoldoende dat elk individu van de projectorganisatie een stukje „motor” is van het project. In plaats van een afwachtende houding is een actieve participerende rol vereist, waarin zelfstandig en doel/taakgericht opereren en het omgaan met onzekerheden centraal staan. Overigens geldt dat ook voor de facilitaire rol van de lijnorganisatie en -medewerkers. Naar verwachting zullen programma's als zelfbeheer, resultaatgerichte bedrijfsvoering en leiding geven hierin verdere verbetering brengen. Het leggen van de (decentrale) verantwoordelijkheid voor de invoering op lokaal niveau bij de eindgebruikers stimuleert de betrokkenheid bij het project. Tevens ontwikkelt het de, voor het succesvol uitvoeren van projecten noodzakelijke, kwaliteiten als experimenteerdrang, overzicht en

zelfstandigheid. Bovendien heeft de nadrukkelijke gebruikersparticipatie een positief effect gehad op het veranderingsproces en de voortgang van het project. Van de mogelijkheden tot decentraliseren van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, ter bevordering van de effectiviteit en efficiency van de bedrijfsvoering, wordt echter nog maar beperkt gebruik gemaakt. Ook haperde de communicatie tussen de project- en lijnorganisatie wel eens. Al met al kan de „projectvriendelijkheid” van de KLu-organisatie dus nog worden verbeterd. In het licht van het geroemde improvisatievermogen en de flexibiliteit van onze organisatie klinkt dat wellicht paradoxaal, maar het is duidelijk dat improvisatievermogen en structureel projectmanagement weliswaar raakvlakken hebben, maar geen synoniemen zijn.

Samenvatting en conclusies

Het doel van dit artikel is de invoering van CAMS te plaatsen in het licht van de belangrijkste (theoretische) aspecten van projectmanagement. Als belangrijkste vijf aspecten kunnen worden onderscheiden: *doel*, *structuur* (organisatie, bevoegdheden en verantwoordelijkheden), *taken* (fasering, planning en uitvoering), *management/beheersing* (evaluatie, bijsturing en middelentoe wijzing) en *cultuur* (medewerkers, omgeving). Hoewel het CAMS-project nog in volle gang is kan in dit stadium reeds een aantal interessante voorlopige conclusies (*lessons learned*) worden getrokken.

Projectmanagement onderscheidt zich van de reguliere lijntaken en -organisatie door met name het unieke en tijdelijke karakter van een project. De kenmerken (zowel goede als minder goede eigenschappen) van de betrokken lijnorganisatie kunnen tot op zekere hoogte ook worden geprojecteerd op de projectorganisatie. Het succes van de projectuitvoering wordt daarom in sterke mate bepaald door zowel de kwaliteit van de lijnorganisatie als het functioneren van de projectorganisatie zelf.

De belangrijkste elementen van het geformuleerde projectdoel waren: *full scale* invoeren in eigen beheer, aanpassen aan de behoefte en optimaal benutten. Die formulering geeft ruimte tot verschillende interpretaties over het wel of niet bereiken van de doelstelling. Definitieve conclusies

over het realiseren van de hogere intentie van de projectdoelstelling (hogere gereedstellingsgraad, vergroting vliegveiligheid en betere managementinformatie) kunnen pas worden getrokken nadat op basis van praktijkervaringen een grondige evaluatie is uitgevoerd.

De keuze voor de projectmatige aanpak was weliswaar tamelijk vanzelfsprekend maar ook de enig juiste. De reguliere lijnorganisatie is minder goed ingericht voor de invoering van een dergelijk systeem. Een zuiverder vorm van de projectstructuur (o.a. delegeren van bevoegdheden, vrijstellen van projectmedewerkers van hun normale lijnwerkzaamheden) had evenwel de slagvaardigheid en besluitvaardigheid van de projectorganisatie kunnen vergroten. De nadrukkelijke gebruikersparticipatie in de projectorganisatie was overigens een belangrijke pijler in het project en heeft haar waarde bewezen.

De projecttaken waren goed gedefinieerd, zij het dat de tijdplanning soms te optimistisch was. De factoren tijd en kwaliteit blijken bovendien regelmatig elkaars antipolen te zijn. De halfjaar-verschoven parallelle invoering heeft een positieve invloed gehad op het invoeringsproces op de verschillende vliegbases. Het voorbereiden van het afsluiten van een project en de overgang naar de lijnorganisatie blijkt een niet te veronachtzamen aspect.

Hoewel regelmatig met succes projecten worden gerealiseerd kan de „projectvriendelijkheid” van de KLu-organisatie nog worden verbeterd. Dat geldt zowel voor de organisatie als geheel als de individuele betrokkenen bij het project. Succesvol projectmanagement vereist een resultaatgerichte werkwijze. Daarbij wordt o.a. gedacht aan doelgericht werken, het omgaan met onzekerheden, het durven en mogen nemen van risico's, het zelfstandig nemen van beslissingen enz. Nu is resultaatgerichte bedrijfsvoering ook binnen onze organisatie nog geen gemeengoed. Hoewel de resultaten van de gebruikelijke werkwijze alleszins acceptabel zijn, kan door een doel- en produktgerichte aanpak en het invullen van de daarbij behorende randvoorwaarden de kwaliteit van het projectmanagement worden verbeterd. Het geroemde improvisatievermogen van de KLu moet niet worden verward met structureel projectmanagement.

Ondanks de in dit artikel geplaatste kritische kanttekeningen kan wel worden vastgesteld dat het CAMS-project, zeker in vergelijking met de ervaringen bij het invoeren van andere bestuurlijke informatiesystemen, alleszins redelijk verloopt. Het heeft echter eens te meer aangetoond dat het invoeren van een grootschalig informatiesysteem geen eenvoudige zaak is. Behalve een volledig „opgetuigde” organisatie met voldoende vrijheidsgraden is het ook de omgeving die adequaat moet reageren. Tevens dienen de individuele KLu-medewerkers zich verder te bekwamen in

het voorbereiden, uitvoeren en sturen van projecten. Naar verwachting zullen programma's als zelfbeheer, resultaatgerichte bedrijfsvoering en doelgericht leiding geven wezenlijk bijdragen aan de „projectvriendelijkheid” van de organisatie. Ten slotte is projectmatig werken een voortdurend leerproces voor zowel de organisatie als de individuele medewerkers. Het CAMS-project was onzes inziens een nuttige bijdrage aan dat proces.

NB Het CAMS-project is momenteel nog in volle gang. Dit artikel is begin augustus 1991 afgesloten, zodat ontwikkelingen na die datum uiteraard niet zijn behandeld.

Literatuur

- C. Botter — Projectorganisaties: een bedrijfskundige evaluatie, in: *Projectorganisatie, een verkenning van varianten*. Universitaire Pers, Rotterdam (1971).
- J. A. A. van Doorn — *De sociologie van de organisatie. Beschouwingen over organiseren in het bijzonder gebaseerd op een onderzoek van militaire systemen*. Stenfert Kroese, Leiden (1956).
- H. J. Leavitt — Applied organization change in industry: structural, technical and human approaches, in:

- New perspectives on organization research*. John Wiley, New York (1964).
- R. J. Roggeveen — *Concept Handleiding Projectmanagement bij de Directie Materieel KLu*. Den Haag (1989).
- G. Wijnen e.a. — *Projectmatig werken*. Spectrum, Utrecht (1988).
- Instellingsbeschikking Projectgroep CAMS in de vliegtuigonderhoudssector*, nr 88.09.19.001/19.939 (1988) (16 sep).



Het militaire optreden in de Golf

Het artikel van collega Van den Doel in het oktobernummer (*MS 160*(1991)(10)431) bevat een aantal elementen, die de moeite van het lezen zeker waard zijn. Het bevat echter ook enkele beweringen — met name over de krachtsverhouding tussen Irak en de coalitie — die wel vaker in publikaties worden gedaan, waarop ik graag wil reageren.

Bij het uiteenzetten van de *eigen specifieke kenmerken van de Golfoorlog* (blz. 431) stelt schr. enerzijds vast — nadat hij heeft geconstateerd dat de oorlog in de eerste plaats van-

uit de lucht werd gevoerd — dat de geallieerden heer en meester waren in de lucht en op zee; *niet vanwege hun tactiek of vakmanschap*, maar door het simpele feit dat er *een tegenstander ontbrak*. Anderzijds beklemtoont hij elders in zijn artikel o.a. de *buitenproportionele militaire macht* van Irak (blz. 432) en de *Iraakse luchtverdediging die was voorzien van moderne middelen (voornamelijk Sovjetrussisch materieel)* (blz. 435). Ook noemt hij elders in zijn artikel de AirLand Battle-doctrine de *juiste formule voor het succes in de Golfoorlog* (blz. 434). Ik meen hierin enige inconsistentie te herkennen. De vraag rijst namelijk of Irak nu wèl of niet een tegenstander van formaat was en onze tactiek en vakmanschap (doctrines) nu wèl of niet adequaat waren. Irak was m.i. wel degelijk een tegenstander van formaat en de overwinning is bovenal te danken aan geallieerd militair vakmanschap.

Men kan nog enige rechtvaardiging vinden voor de uitspraak dat de tegenstand ter zee gering was, hoewel dat overigens geen recht doet aan de inspanning die door de zeestrijdkrachten van de coalitie werd gele-

verd om af te rekenen met de mijndreiging en de dreiging vanuit de lucht (o.a. van op het land gestationeerde *anti-schipraketten*). Collega Van den Doel lijkt daarnaast evenwel ook de kracht en omvang te ontkennen van Iraks luchtmacht en de grondgebonden luchtverdedigingssystemen. Dat gaat mij te ver. Wellicht is schr. wat snel heengegapt over de rol die is gespeeld door een van de belangrijkste aspecten van de hedendaagse oorlogvoering: het luchtoverwicht. Ik meen dat voor een deel te kunnen opmaken uit de aandacht die hij besteedt aan het uitwijken van Iraakse vliegtuigen naar Iran. Ik hoop echter niet dat hij, met vele anderen (kort na aanvang van de luchtcampagne) meent dat er geen sprake kon zijn van luchtoverwicht omdat pas enkele tientallen Iraakse vliegtuigen (van de 700 beschikbare toestellen) waren neergeschoten. Het behalen van luchtoverwicht is immers niet hetzelfde als het neerschieten van vijandelijke vliegtuigen. Men kan inderdaad luchtoverwicht bevechten door de vijandelijke luchtmacht (in de lucht) te vernietigen, maar die vernietiging is slechts een middel tot het doel. Waarom het — bij

het bevechten van het luchtoverwicht — gaat, is jezelf vrijheid van handelen in de lucht te geven en diezelfde mogelijkheid aan de tegenstander te ontzeggen (met als gevolg dat vijandelijke grondeenheden vrijelijk vanuit de lucht kunnen worden aangevallen en onze grondtroepen dat lot bespaard blijft). Dat bevechten van het luchtoverwicht kan op diverse manieren. Of luchtoverwicht nu ontstaat doordat vliegtuigen van de opponent worden neergeschoten, zijn startbanen worden vernietigd (en dus — al beschikt hij over nog zoveel geavanceerde en operationele vliegtuigen — het luchtruim niet meer kan kiezen), resp. hem het lef wordt ontnomen het luchtruim te kiezen, is om het even.

De luchtcampagne móét (qua *tactische conceptie: vlieghoogte, te gebruiken techniek, munitiepakketten*) daarom voortdurend worden aangepast aan de veranderende situatie (met name aan de reactie van de tegenstander). [Het feit dat de praktische uitvoering van het luchtoptreden werd bijgesteld is dus geen minpunt, zoals schr. op blz. 434 suggereert, maar juist de kracht van het luchtwapen.] Tijdens de Golfoorlog is die bijstelling dan ook gebeurd. Al snel bleek dat Irak voor zijn luchtverdediging volledig vertrouwde op de grondgebonden wapensystemen en zijn vliegtuigen wilde reserveren voor steun tijdens de grondoorlog. De coalitieluchtmachten konden zich daardoor concentreren op enerzijds het aanvallen van de Iraakse vliegbases (*Offensive counter-air, OCA*) en anderzijds het aanvallen van de Iraakse grond-lucht geleide wapens (GLGW's), in een *Suppression of enemy air-defences (SEAD)*-campagne. Toen bleek dat de Iraakse luchtmacht in het geheel niet meer het luchtruim durfde te kiezen, heeft de coalitie haar aandacht bij de OCA-campagne verschoven van het uitschakelen van de startbanen van Iraakse vliegbases naar het uitschakelen van de bunkers (*Hardened aircraft shelters, HAS*) waarin de vliegtuigen stonden geparkeerd. Dankzij het uitschakelen van de Iraakse GLGW-systemen, kon dat gebeuren vanaf

een (grotere) vlieghoogte, waarop o.a. laser-geleide precisiewapens effectief kunnen worden gebruikt. De effectiviteit van de aanvallen op de shelters heeft vervolgens geleid tot de vlucht van Iraakse vliegtuigen naar Iran, waarmee dus feitelijk het luchtoverwicht werd bezegeld.

Collega Van den Doel ziet het bovendien als zwakte van Irak dat de (moderne) Iraakse luchtverdediging niet in staat bleek een geïntegreerd systeem met een goede commandostructuur op te zetten. Volgens hem was er (daarom) *dan ook geen antwoord op de uitgebalanceerde Amerikaanse conceptie van het storen van radars en communicatiemiddelen*. Of een adequaat antwoord op die Amerikaanse conceptie eenvoudig uitvoerbaar is zou op de eerste plaats wel eens méér kunnen liggen aan de kracht van de Amerikanen op het gebied van de elektronische oorlogvoering dan aan de zwakte van Irak. In de tweede plaats faalde het Iraakse C²-systeem, nadat via luchtaanvallen de statische communicatie-infrastructuur (die geen gebruik maakt van elektromagnetische media; landlijnen dus), was uitgeschakeld. Daardoor moesten de Iraaken voor hun C² veelvuldig van radio gebruik maken. En dáár op konden de Amerikanen inspelen met hun geavanceerd elektronische oorlogvoeringspotentieel. De kracht van de coalitie verzwakte dus de Iraakse C², niet het onvermogen een geïntegreerd luchtverdedigings-systeem met een goede commandostructuur op te zetten.

Ten slotte stelt collega Van den Doel dat *ook in de landoorlog geen weerstand van betekenis werd geboden*, maar ook het ontbreken van weerstand op de grond was m.i. niet zozeer intrinsieke zwakte aan Iraakse zijde (de beschikbare personele en materiële middelen logen er bepaald niet om), maar werd veroorzaakt door sterkte (op strategisch, operatief en tactisch niveau) aan de coalitiezijde. De operationele conceptie van de coalitie was immers erop gericht de Iraakse grondtroepen te verzwakken alvorens tot de grondcampagne over te gaan.

Oorlog is de wedijver tussen twee (maatschappelijke en militaire) sys-



Het militaire optreden in de Golf

Collega Van Angeren, die in dit periodiek regelmatig publiceert over luchtoptreden, heeft vraagtekens geplaatst bij een aantal door mij geponeerde stellingen in het artikel over het militaire optreden in de Golf. Kort samengevat was Irak naar zijn mening wel degelijk een tegenstander van formaat en was de overwinning bovenal te danken aan het geallieerde militaire vakmanschap. Ook is hij van mening dat het ontbreken van weerstand in eerste instantie geen gevolg was van de Iraakse zwakte, maar het resultaat van de geallieerde sterkte op strategisch, operatief en tactisch niveau. *Totdat het eclatante succes een feit was twijfelde niemand aan de kracht van Irak*, aldus schrijver.

Met Van Angeren ben ik het eens dat er zeker een *geweldige klus is geklaard*, maar het uitgangspunt van mijn bijdrage was niet de lof te

temen, die elkaar *wederzijds* trachten af te troeven. Winst van de ene partij hoeft niet altijd voort te komen uit zwakte van de tegenpartij, maar kan ook worden behaald door eigen sterkte. Totdat het eclatante succes een feit was, twijfelde niemand aan de kracht van Irak. Tijdens de Golfoorlog ontbrak de tegenstander dus bepaald niet. De coalitie brak echter de tegenstander met superieure middelen, ingezet conform een superieure doctrine. Doordat collega Van den Doel hieraan in zijn artikel voorbijgaat, ontzegt hij m.i. de overwinnaars de lauwerkrans die zij verdienen.

J.F.W. VAN ANGEREN, lkol KLU

zingen van het Amerikaanse optreden, maar een aantal vooraf geselecteerde onderwerpen te behandelen met als doel een aantal lessen te trekken voor de toekomst. Voorts is het natuurlijk van belang om uitspraken in de juiste context van de bijdrage te plaatsen. Zo ook de door mij geschetste buitenproportionele macht van Irak (blz. 432). Het betrof hier de militaire macht van Irak in vergelijking met zijn buurlanden. De lessen van de Eerste Golfoorlog hadden een reden voor het Westen moeten zijn tijdig tegenmaatregelen te nemen. Ook mijn opmerking over de Iraakse luchtverdediging (blz. 435) dient in de context van de *lessons learned* te worden geplaatst. De praktische toepassing van de AirLand Battle-doctrine betekent o.m. toch dat men in staat moet zijn diep in het achterland van de tegenstander te kunnen doordringen. Irak trok blijkbaar (vooraf) geen conclusies uit die nieuwe Amerikaanse doctrine.

Met een aantal feiten wil ik illustreren dat de aanvankelijke euforie over het optreden in de Golf (die ook nog doorklinkt in Van Angeren's reactie), na het bekend worden van een aantal feiten, aanmerkelijk is getemperd. Zo vermeldde bv. in maart jl. de *New York Times* dat aanzienlijk minder gevechtskracht was uitgeschakeld dan door het US Central Command in eerste instantie was gemeld [1]. Ook de in TV-beelden met trots getoonde precisie van de laser-gestuurde projectielen viel in werkelijkheid tegen. Slechts 60% van de projectielen bereikte de beoogde doelen. Het feit dat de Iraakse luchtmacht geen weerstand bood was het gevolg van een bewuste politieke keuze en niet zoals schr. betoogt om vliegtuigen te reserveren voor steun aan grondtroepen. *The power of an airforce is terrific when there is nothing to oppose it.* Deze uitspraak van Winston Churchill vat kernachtig de situatie samen waarin de geallieerde luchtmacht zich bevond.

Wat de Iraakse grondstrijdkrachten betreft kan het volgende worden opgemerkt. Het aantal divisies en tanks was, in kwantitatieve zin, indrukwekkend maar kwalitatief had

het materieel een forse achterstand. Het merendeel van de tanks bestond uit de T-54, -55 en -62. De bescheidenheid van de geallieerde overwinning komt wellicht het best tot uiting in een uitspraak van een Amerikaanse luchtmacht-kolonel die stelde dat *if the Iraqis had not already made up their minds not to fight, the coalition bombardment would probably not have forced them to surrender* [2].

Ook in andere publikaties [3], veelal verschenen na een periode van bezinning, wordt het geallieerde optreden op tal van punten gerelativeerd. Met Taylor en Blackwell [4] ben ik het eens, dat gemotiveerd personeel, een goed doordacht plan, hoogwaardige technologie en een uitgebreid inlichtingensysteem belangrijke factoren waren voor het succes. De eer van dat succes wil ik zeker de geallieerden niet onthouden. M. VAN DEN DOEL, lkol int

Literatuur

1. Washington overstated damage to Iraqi armor. *New York Times* (1991)(26 mrt).
2. *Jane's Intelligence Rev.* (1991)(7)316.
3. *Jane's Intelligence Rev.* (1991)(7)316; *Int. Defense Rev.* (1991)(5); *Frankfurter Allg. Zig.* (1991) (5 sep).
4. The ground war in the Gulf. *Survival* 33 (1991)(3)230-245.



Geschiede der baltischen Staaten

door G. von Rauch, 248 blz., 1 kaart. Uitg.: Deutscher Taschenbuch Verlag (DTV), München, 1991. Prijs: DM 14,80. ISBN: 3.423.04297.4

De Baltische staten, Estland, Letland en Litouwen, waren tussen 1918 en 1940 onafhankelijk en dat is de periode die in het boek de aandacht krijgt. De voorgeschiedenis wordt slechts in hoofdlijnen geschetst, evenals de tijd na 1940. Sedert de 18e eeuw maakte het gebied, dat thans als het territorium van de Baltische staten wordt aangeduid, deel uit van het Russische rijk. De overwegend agrarische bevolking werd daarbij overheerst door een Duitse bovenlaag; de lijfeigenschap werd in Estland en Letland pas in het begin van de vorige eeuw afgeschaft. Litouwen is door de sterke banden met Polen overwegend rooms-katholiek gebleven, doch Estland en Letland zijn onder Duitse invloed overgegaan tot het lutheranisme. Lange tijd hebben de Russen een eigen ontwikkeling van de Baltische gebieden toegestaan, maar in de tweede helft van de 19e eeuw werd een streven tot russificatie merkbaar. Deze ontwikkeling heeft ertoe bijgedragen, dat onafhankelijkheid werd nagestreefd. De dominerende Duitse bovenlaag kreeg het in de revolutiejaren 1905 en 1917/19 zwaar te verduren; in de beginjaren van de Baltische staten werd vervolgens het Duitse grootgrondbezit onteigend en herverdeeld. In met name Estland en Letland waren in die tijd sterke bolsjewistische groeperingen aanwezig;



de steun daaraan is in Letland zelfs aanzienlijk groter geweest dan in Rusland zelf.

Na lange tijd het toneel te zijn geweest van gevechtshandelingen tussen de elkaar bestrijdende partijen (Duitsers, Russen, Bolsjewieken, Witten, Balten, geallieerde interventietroepen enz.) werd in 1920 vrede gesloten tussen Rusland en de Baltische staten. Daarmee was de rust overigens nog niet teruggekeerd; met name in Litouwen. De Polen maakten aanspraak op het zuidelijke gedeelte van het land en bezetten dat. De oude Litouwse hoofdstad Wilna werd Pools gebied en Litouwen had in de volgende jaren in zowel het zuiden als het oosten een gemeenschappelijke grens met Polen. De relatie tussen de beide landen is daardoor blijvend vertroebeld; lange tijd liep de postverbinding via Duitsland of Letland. Overigens bezette Litouwen op zijn beurt in 1923 het Memelgebied waardoor ook de relatie met Duitsland geruime tijd onder druk stond. In de drie staten was de politieke structuur aanvankelijk democratisch te noemen. In Estland en Letland stond een min of meer conservatieve agrarische vleugel tegenover een sociaal-democratische richting. In Litouwen waren het resp. christendemocraten en socialisten. Alhoewel de socialisten een relatief grote aanhang verwierven en soms de grootste partij waren, bleef deelneming aan de regering uitzondering. Een poging van de communisten in 1923 in Letland het bewind over te nemen mislukte, ondanks de vermoedelijke steun uit de Sovjet-Unie. In hoeverre van een werkelijke betrokkenheid kan worden gesproken, is ook nu nog niet duidelijk; in ieder geval werd dat land door zowel Estland als Letland als de grootste dreiging gezien. Omdat de Sovjet-Unie geen en Polen wel een buurland was, vormde het laatste voor Litouwen de grootste bedreiging. Mede door deze verschillen in de beoordeling van de veiligheidssituatie is een regionaal bondgenootschap niet mogelijk gebleken; wel werd regelmatig onderling overleg gevoerd. De poging van de Litouwse regering om steun van

de Sovjet-Unie te krijgen bij het oplossen van het probleem Wilna heeft in feite tot de ondergang van de democratie geleid. Het leger, dat niet van die toenadering was gediend, nam in 1926 het bewind over, met als gevolg dat Litouwen sedertdien autoritair werd bestuurd. Ook in Estland en Letland was de democratie geen lang leven beschoren; in maart 1935 werden de oude partijen opgeheven en in de laatste jaren werden de landen per decreet geregeerd. De geschiedenis van de democratie in de Baltische republieken is dus maar kort.

De Baltische staten probeerden het voortbestaan zeker te stellen door in te gaan op voorstellen van de grotere burens en met die landen niet-aanvalsverdragen te sluiten. Met de Sovjet-Unie werden verdragen gesloten in 1920; in 1936 sloten Estland en Letland ook met Hitler-Duitsland een verdrag. Vanwege het Memelgebied wenste Hitler echter geen verdrag met Litouwen.

De Sovjet-Unie rekende de Baltische staten tot haar invloedssfeer en heeft dat waar mogelijk steeds beklemtoond. Nadat het Molotov-Ribbentropverdrag op 23 aug. 1940 was gesloten en op 28 september verder uitgewerkt, kwamen de Baltische staten allengs meer onder druk van de Sovjet-Unie te staan. Eind september en begin oktober moesten zij toestaan, dat op hun grondgebied militaire steunpunten werden ingericht. In juni 1940 volgde een volledige bezetting door Sovjetrussische troepen en was na nauwelijks twintig jaar de onafhankelijkheid feitelijk ten einde.

Opmerkelijk is, dat schr. in de korte schets over de toekomst de positie van de Baltische staten t.o.v. de Sovjet-Unie vergelijkt met die van de Benelux-landen t.o.v. Duitsland en Frankrijk; een interessante gedachte die hij echter niet verder uitwerkt. Wel erkent hij elders dat een vergelijkbare grootte van landen niet automatisch gelijkwaardigheid inhoudt.

Dit boek biedt in relatief weinig bladzijden een goed overzicht van de gebeurtenissen in de Baltische staten tussen de beide wereldoorlogen. Niet alleen de politieke-strate-

gische aspecten komen aan de orde, maar ook het onderwijs, de economie en de binnenlandse politiek. Nuttige informatie om de huidige ontwikkelingen in deze landen beter te begrijpen.

T. DE KRUIJF, bgen gn

Military lessons of the Gulf War

o.r.v. B. W. Watson, 272 blz., geïll. Uitg.: Greenhill Books, Londen, 1991. Prijs: f 65,50. ISBN: 1.85367.103.7

Dit boek is vermoedelijk een van de eerste pogingen een samenvattend verhaal over de Golfoorlog te schrijven. De samensteller heeft een aantal auteurs om zich heen weten te verzamelen, die elk op een bepaald gebied deskundig zijn. Als een auteurscollectief hebben zij aan verschillende hoofdstukken medewerking verleend. De samensteller zelf heeft daarbij alleen of te zamen met anderen ook verscheidene delen voor zijn rekening genomen.

Beginnend met de invasie op 2 augustus 1990 worden de diplomatieke ontwikkelingen geschilderd; daarbij komen zowel de activiteiten van de coalitie als van Irak aan de orde. Ook aan de rol van de Sovjet-Unie wordt (zeer kort) aandacht besteed. De opbouw, ontplooiing en inzet van de lucht-, land- en zee-strijdkrachten worden in drie hoofdstukken behandeld. Daarbij besteden schrs. relatief weinig aandacht aan de opbouwfase, waarin o.a. werd geoefend en de integratieproblemen tussen de strijdkrachten van de verschillende landen moesten worden opgelost. De beschrijving van de inzet zelf is sterk gericht op het optreden van de Britse eenheden. Helaas is daarbij op de kaartjes niet aangegeven, waar de achterenvolgende aanvalsdoelen (*Copper, Zinc, Red, Brown*, enz.) waren gesitueerd. In afzonderlijke hoofdstukken komen speciale onderwerpen aan de orde, zoals command & control, elektronische-oorlogvoering, logistiek en terrorisme.

In een hoofdstuk over de betrok-

kenheid van landen, die niet tot de Coalitie behoorden, wordt o.a. aan Israël aandacht geschonken. Kennelijk is het de schrs. ontgaan, dat ook Nederlandse Patriots (met bediening) in dat land waren opgesteld. Een afzonderlijk hoofdstuk is gewijd aan de visie van kardinaal O'Connor uit New York. Deze blijkt deze oorlog te aanvaarden, maar vraagt ook aandacht voor de proportionaliteit van de ingezette middelen.

Het boek bevat een aantal bijlagen met overzichten van de financiële en niet-militaire steun, de resoluties van de Veiligheidsraad, de Scud-lanceringen, de deelnemende zee-, land- en luchtmacht en de geleden verliezen aan mensen en materieel. Elk hoofdstuk wordt afgesloten met een *lessons learned* en aan het einde van het boek draagt ook nog een hoofdstuk deze titel. Met name deze evaluaties zijn soms tamelijk oppervlakkig.

Voor het heden lijkt dit boek de beste niet-geclassificeerde informatie te geven, die beschikbaar is. Ongetwijfeld zullen in de toekomst uitgebreidere en diepgaander studies ter beschikking komen. Hopelijk zal dan ook meer kunnen worden verteld over de opbouwfase, de coördinatieproblematiek en het tactisch-operationele optreden van de strijdkrachten. Ondanks deze kritiek is het boek echter alleszins leeswaard; bovendien is het vlot geschreven. T. DE KRULF, bgen gn

De uitdaging

Naar nieuwe mondiale verhoudingen in de 21e eeuw, door D. Halberstam, 118 blz. Uitg.: Spectrum, Utrecht, 1991. Prijs: f 24,90. ISBN: 90.274.2775.5

In velerlei opzicht geldt 1990 als een keerpunt in de geschiedenis. In duizelingwekkende vaart volgden de gebeurtenissen elkaar op. De Muur, belichaming van de Koude Oorlog, was nog maar nauwelijks geslecht of de woestijn in het Midden-Oosten dreigde in brand te vliegen. Aan het eind van deze eeuw zal de wereld

drastisch zijn veranderd en de vraag is of dat wereldbeeld met nieuwe mondiale verhoudingen minder bedreigend zal zijn dan de oude Sovjet-russische vijand.

In dit boek worden de recente gebeurtenissen en de veranderingen geanalyseerd. Zullen de VS in het komende decennium de grote verliezer worden in het politiek-economische spel en zal Japan daarin zijn suprematie bewijzen? De VS hebben in de Koude Oorlog gelijk gekregen, maar dat betekent niet dat zij op hun lauweren kunnen rusten. De dollar staat op een historisch dieptepunt en Japan bepaalt de normen in de technologie.

Schr. heeft twee centrale thema's met elkaar in verband gebracht. De Koude Oorlog is voorbij, maar de Japanners hebben gewonnen. Tot het einde van de Koude Oorlog leefde men vooral in de gedachte van de „Amerikaanse eeuw”, gebaseerd op de theorie dat de VS beter weten wat goed is voor de wereld dan die wereld zelf. Tijdens dit decennium beleefden de VS een tijd van bijna hysterisch chauvinisme; de retoriek werd scheller en het defensiebudget escaleerde, met als gevolg dat de economie werd verwaarloosd. Er was sprake van aantoonbaar kunstmatige (of onbruikbare) kracht, verkregen ten koste van reële kracht, de levensvatbaarheid en de integriteit van het Amerikaanse economische systeem. De instandhouding van het Amerikaanse imperium leidde tot economische uitputting van de VS met als voornaamste kenmerken: verminderde produktiviteit, een afnemend concurrentievermogen, en manco's in het onderwijssysteem. Het lijkt wat vreemd in dit rijtje manco's van het onderwijssysteem op te nemen maar onderwijs is de veer die het uurwerk lopende houdt. Het Japanse onderwijssysteem is geheel anders. Het beklemtoont het uit het hoofd leren en het accepteren van autoriteit, een systeem dat veel Amerikanen ondraaglijk zouden vinden. Toch kan men wel bewondering hebben voor de betekenis die het Japanse onderwijs voor die samenleving heeft en het respect dat daarmee in het gemiddelde Japanse huis wordt

opgewekt. De eer van de familie wordt niet afgemeten aan de sportprestaties van de zoon des huizes, maar aan diens verrichtingen op school. De Japanners geloven dat, als zij hun mensen goed opleiden, als hun onderwijssysteem werkt, de rest vanzelf komt. In de VS daarentegen klagen de zakenmensen over hoe moeilijk het is goed opgeleide mensen te krijgen die zelfs de kleinste basisvaardigheden kunnen verrichten, vaardigheden waarvan altijd werd aangenomen dat elke middelbare-schoolverlater die zou beheersen. De ergste klachten komen echter van de leraren. Zij lijken vaak niet opgewassen tegen leerlingen die een minimale inzet vertonen, geen huiswerk willen maken (waarin zij door hun ouders worden gesteund), en alleen maar in school zijn geïnteresseerd bij atletiekwedstrijden of andere buitenschoolse activiteiten. Het meest frustrerend is dat veel van die leerlingen uit de middenklasse komen en dat voetstoots wordt aangenomen dat men later naar de universiteit gaat. Hier tegen ageren heeft weinig zin want de studenten kunnen bijna altijd op een universiteit terecht. Er zijn genoeg universiteiten die als een bedrijf worden gerund en studenten en geld nodig hebben; daarom worden de toelatingseisen naar beneden bijgesteld!

De wereld is meer dan ooit in beweging. Verandering door technologie heeft een eigen dynamiek. Geen gelijke tred houden is achteruitgang. Werk verlangt een steeds hoger niveau van opleiding en competentie. Kunnen de VS in de naaste toekomst met andere krachtige naties concurreren? De kernvraag is of een natie een establishment heeft of een oligarchie. Japan heeft een establishment, d.w.z. dat het aan de top een groep mensen heeft die misschien in feite net zo egoïstisch zijn als elke andere leidinggevende elite van machtige kapitalisten. Maar de leden van het Japanse establishment weten dat zij en hun kinderen geen succes kunnen hebben (in het bijzonder in zo'n kleine en kwetsbare natie) als de rest van de samenleving niet eveneens succesvol is. Daarom is dat establishment bereid

iets van zijn persoonlijke privileges, macht en rijkdom in te leveren, om ervoor te zorgen dat de samenleving als geheel werkt en zichzelf in stand kan houden.

Het leiderschap van de Latijnsamerikaanse landen wordt veelal beschreven als oligarchie: een handvol gepriviligeerde mensen, die het bijzonder goed gaat, die vast van plan zijn dat zo te blijven houden en die het niets kan schelen dat het de rest van het land slecht gaat. Het komt erop neer dat een oligarchie gelooft dat zij zelfs succes kan hebben wanneer de rest van het land níet succesvol is: reden waarom die naties ook zo onsuccesvol blijven. Volgens schr. koersen de VS regelrecht op dit systeem af.

Na de Tweede Wereldoorlog werden de VS beschouwd als een fabuleus land. Nooit eerder in de wereldgeschiedenis was er een moedigheid geweest die zo'n gevarieerde scala aan mogelijkheden bezat om andere naties te beïnvloeden. De helft van de rijkdommen van de wereld, meer dan de helft van de produktiviteit en bijna tweederde van alle machines in de wereld waren in Amerikaanse handen geconcentreerd. Dat is het grote verschil met de VS die als overwinnaar uit de Golfoorlog naar voren kwamen. Ondanks die snelle en gemakkelijke overwinning zijn de VS een natie vol twijfels aan zichzelf, onzeker, boven haar stand levend, niet in staat zichzelf budgettair te disciplineren. De VS zijn een schuldenland; het financiële systeem is nog steeds afhankelijk van m.n. de Japanners en de Duitsers om schatkistpapieren te kopen; de examenresultaten van Amerikaanse scholieren zijn in vergelijking met die van andere geïndustrialiseerde landen verontrustend slecht, met name in de exacte vakken. Door dit alles bestaan er aanzienlijke twijfels over het vermogen op industrieel gebied nog met andere naties te concurreren.

Op een zeer betrokken maar tevens kritische wijze heft schr. de waarschuwend vinger tegen de VS van vandaag. De tijd voor zelfonderzoek van de Amerikaanse samenleving is aangebroken. De auteur laat

op zeer duidelijke manier zien hoe met name het onderwijssysteem een machtsfactor voor de toekomst vormt. Macht in de zin van militair vermogen is in de toekomst niet meer bepalend maar het economische potentieel van een land.

Doordat schr. zijn beweringen voorziet van een groot aantal boeiende voorbeelden die hij zelf aan den lijve heeft ondervonden verveelt het boek geen moment. Wel rijst op een gegeven moment de vraag of hij de toekomst niet al te somber inziet.

Het boek is in prettig Nederlands vertaald, maar het is jammer dat het niet is voorzien van een index en dat de hoofdstukken niet van een titel zijn voorzien. Hierdoor is het de lezer niet vooraf duidelijk waar de schrijver hem naartoe leidt.

G. J. BROEKS, kap int

Grote provincieatlas van Overijssel

193 blz, 152 met krtn. Uitg.: Wolters-Noordhoff, Groningen, 1991. Prijs: f 90,-. ISBN: 90.01.96201.7

In november jl. werd in Zwolle de provincieatlas van Overijssel aangeboden aan de Commissaris van de Koningin, mr. J. A. M. Hendrix. Daarmee was de uitgave van de provincieatlassen schaal 1:25.000 voltooid. De atlassen bevatten de kaarten van de provincies, vervaardigd door de Topografische Dienst Nederland (TDN) te Emmen en zijn primair bedoeld voor civiel gebruik. Zo is op de kaarten niet het UTM-coördinatenstelsel aangebracht, maar het (civiele) Nederlandse coördinatenstelsel, gebaseerd op het Rijksdriehoeksnet. Met de schaal 1:25.000 krijgt men in feite de meest complete informatie van een gebied; alle kaarten met een kleinere schaal zijn generalisaties van deze „basis“-kaart.

Uit onderzoek is gebleken, dat aan deze soort atlassen een duidelijke behoefte bestaat. Gezien de kwaliteit en goede leesbaarheid van de

Nederlandse stafkaarten hoeft dat geen verbazing te wekken. De handzame uitvoering biedt een goede mogelijkheid de atlassen ook in de auto te gebruiken. Deze laatste gebruiksmogelijkheid doet de vraag rijzen, waarom dergelijke atlassen, afgestemd op een militair gebruik, nog niet beschikbaar zijn. In ieder geval lijken ze handzamer dan de grote vellen van aan elkaar geplakte kaartbladen, die nu worden gebruikt. Mogelijk kan de TDN beginnen met de schaal 1:250.000 en vervolgens doorgaan met de grotere schalen.

Overigens zijn deze provincieatlassen ook zonder het militaire vierkantennet een uitstekend middel om een provincie te verkennen.

T. DE KRUIJF, bgen gn

Im Zeichen des Tigers

Die indische Legion auf deutscher Seite, door R. Hartog, 232 blz., geill. Uitg.: Seewald Verlag, Herford, 1991. Prijs: DM 34,-. ISBN: 3.512.03034.3

Nog duidelijk herinner ik mij de Brits-Indiërs in dienst van de Duitse Wehrmacht. Men kon ze in de zomer van 1943 soms tegenkomen in de omgeving van Haarlem, waar ze dan wacht hielden of patrouilleerden. Het enige Duitse woord dat zij spraken (maar misschien is dat na zoveel jaren nu wel fantasie achteraf) was *Personalausweis!* Die bruine mannetjes in het gehate Duitse uniform — als ik mij goed herinner droegen ze de tropenkleding van het Afrikakorps van generaal Erwin Rommel — zijn mij altoos bijgebleven. Hoe waren ze ooit in de Wehrmacht terechtgekomen? Hoe konden zij, gelet op de rassenideologie van de nazi's, als niet-blanken toch dienen onder het teken van de gestyleerde rijksadelaar-met-het-hakenkruis rechts op de borst van hun uniform? Wat was hun taak en wat deden ze in Nederland? Wat is er naderhand van ze geworden? Allemaal vragen, voorlopig zonder antwoord. Toch gaven die Indiërs in Wehrmachtsgedij destijds ook een

soort zekerheid: ik beseftte vanaf dat ogenblik zeer duidelijk dat de aan de gang zijnde oorlog werkelijk een wereldoorlog was. Eveneens werd mij duidelijk dat de politiek-ideologische scheidslijnen die deze oorlog bepaalden, dwars door staten, volken en andere collectiviteiten liepen. Die wereldoorlog had onmiskenbaar iets van een mondiale burgerstrijd.

Jaren later leverden enkele nasporingen bij het in Freiburg i.Br. gevestigde *Militärarchiv* naar de lotgevallen van het Indiase vrijwilligerslegioen teleurstellend weinig concrete gegevens op. Helemaal nutteloos was die speurtocht in oude Wehrmachtsdocumenten echter ook weer niet, want een hypothese die ik inmiddels voor mij zelf had geformuleerd, bleek toch onjuist te zijn, werd althans niet bevestigd. De hypothese namelijk dat het bij dat vrijwilligerslegioen om anticommunistische en anti-joodse moslims zou gaan. Voor tal van andere vrijwilligersverbanden, met name uit Oost-Europa, van de Balkan en uiteraard bij het Arabische legioen, speelden anticommunisme en anti-judisme immers wel degelijk een rol. Doch bij de Indiërs bestond de meerderheid uit hindoes en de moslims vormden slechts een kleine minderheid. Klaarblijkelijk waren er andere drijfveren. Het voornaamste motief was het Indiase nationalisme. Dat Indiase nationale onafhankelijkheidsstreven was dan ook vrijwel het enige argument dat de Duitsers hadden gehanteerd bij de werving van vrijwilligers onder de duizenden geallieerde militairen die in Noord-Afrika in krijgsgevangenschap waren geraakt. Onder hen waren veel leden van het Brits-Indische leger. In hun strijd tegen het Verenigd Koninkrijk zouden de Duitsers, aldus hun propaganda, wellicht aan India de zo gewenste zelfstandigheid kunnen verlenen. De schaarse gegevens van het *Militärarchiv* blijken thans te zijn verwerkt in een boekje, geschreven door een van de 22 tolken die destijds aan dat Indiase legioen waren toegevoegd. Die tolken waren nodig om alle militaire begrippen en

alle Duitse bevelen in het Hindoeistaans te vertalen. In dit hoofdzakelijk op brieven, dagboek aantekeningen en andere persoonlijke documenten berustende werkje heeft de indoloog dr. R. Hartog getracht een zo volledig mogelijk overzicht te geven van de geschiedenis en vooral van de talrijke problemen van dat wonderlijke vrijwilligerslegioen dat zo'n 3000 man heeft geteld en waarmee het opperbevel van de Wehrmacht organiek nimmer goed raad heeft geweten. De taalmoeilijkheden zijn een van de voornaamste redenen geweest om dit legioen niet bij echte oorlogshandelingen in te zetten. Bovendien had Adolf Hitler geen hoge dunk van de gevechtswaarde van de Brits-Indiërs, zo blijkt uit een aantekening van 23 maart 1945 in het *Kriegstagebuch* van het Oberkommando der Wehrmacht (overigens de enige notitie in dat dagboek, waarin van het Indiase legioen sprake is). „Die Indische Legion ist ein Witz“, aldus Hitler, na een voorstel om het bij de verdediging van het Rijk te benutten. Die Indiërs zouden volgens de Führer zelfs geen luis om het leven kunnen brengen. Waartoe diende dat legioen dan wel? Volgens plannen van de Duitse legerleiding zou het de voorhoede moeten vormen van de Wehrmacht bij de zegevierende intocht in Brits-Indië. Die intocht diende langs twee wegen te geschieden. Generaal Rommel zou via Egypte en de Arabische wereld, waar de Duitsers veel steun verwachtten, naar India moeten doorstoten. Bij de aanval op de Sovjet-Unie zou Heeresgruppe Süd onder bevel van de toen 65-jarige veldmaarschalk Gerd von Rundstedt, over de Kaukasus en vervolgens door Transkaukasië en Perzië het gestelde doel, Brits-Indië, moeten bereiken. Vandaar dat Adolf Hitler bij Operatie Barbarossa het zwaartepunt juist bij Heeresgruppe Süd had gelegd. Met deze Heeresgruppe meende hij in de zuidelijke Sovjet-Unie en vervolgens in Azië politiek-economische winst te kunnen behalen. Tegen de tijd dat de Duitse troepen de grenzen van Brits-Indië zouden bereiken, moest dat Indiase legioen goed geoefend, gediscipli-

neerd en vol nationale geestdrift gereed staan om aan het hoofd van de Wehrmacht de bevrijding van India te brengen. Dat India volgens de conceptie van de nationaal-socialistische *Großraumordnung* als toeleveringsgebied voor het Derde Rijk moest gaan dienen, was de Indiërs uiteraard niet verteld. Zij werden opgeleid, geoefend en voorbereid op hun bevrijdingstaak. Eerst in Duitsland, daarna in ons land. In 1944 hebben ze nog korte tijd wachtdienst vervuld langs de Atlantische kust in Zuid-Frankrijk, maar na de invasie in Normandië zijn ze schielijk teruggetrokken naar Duitsland waar ze in mei 1945 in geallieerde handen zijn gevallen.

Hun lot nadien is, voor zover dat kon worden achterhaald, eigenlijk heel humaan en draaglijk geweest. Verreweg de meeste legionairs zijn in 1946 in hun land van herkomst, toen dus nog Brits-Indië, gewoon vrijgelaten en van harde strafmaatregelen of wraaknemingen jegens deze vrijwilligers in Duitse dienst is geen sprake geweest. Achterin zijn geschrift heeft Hartog als curieus tijdsdocument een deel van de Duits-Hindoestaanse woordenlijst afgedrukt die indertijd door het opperbevel van de Wehrmacht was uitgegeven en bij dat Indiase legioen werd gebruikt. In dat fragment ontbreekt de letter *p*, zodat ik helaas niet weet of die Brits-Indiërs het woord *Personalausweis* nu wèl of niét hebben gekend. prof.dr. P. VALKENBURGH

Heilige oorlogen

Een onderzoek naar historische en hedendaagse vormen van collectief religieus geweld, o.r.v. M. Gosman en H. Bakker, 260 blz. Uitg.: Kok Agora, Kampen, 1991. Prijs: f 45,-. ISBN: 90.242.7714.0

Heilige oorlogen worden gedefinieerd als oorlogen waarin godsdienstige of pseudo-godsdienstige voorstellingen een dominante rol spelen. In 1990 organiseerde de Universiteit van Groningen een *Studium generale* over dit onderwerp. ▷

In dit boek zijn de voordrachten gebundeld.

Het onderwerp heeft ongetwijfeld een hoge actualiteitswaarde nu wij nog vers in het geheugen hebben dat Saddam Hoessein zijn invasie in Koeweit en de krijgsverrichtingen die daarop volgden uitriep tot de moeder van alle veldslagen. Klassiek te achten elementen van het begrip Heilige oorlog kwamen daarbij ook tot uitdrukking, nl. het idee van superioriteit en exclusiviteit van de eigen leer, het demoniseren van de tegenstander, het beklemtonen van de collectiviteit van de geloofsgemeenschap en de roeping op grond waarvan de gelovigen hun leven voor het algemene heil offeren. Historische en hedendaagse vormen van collectief religieus geweld worden beschreven en geanalyseerd. Dat leidt tot het onder een noemer beschouwen van ogenschijnlijk wezenlijk verschillende fenomenen als de *jihad*, de kruistochten, onze 80-

jarige oorlog, het conflict in Ulster en het McCarthyïsme in de VS. Hoewel deze gevarieerdheid van verschijningsvormen van één en het zelfde begrip de lezer sterk kan fascineren, maakt de bundel deze belofte niet geheel waar. De conceptuele eenheid-in-dē-verscheidenheid van de uiteenlopende artikelen komt niet tot stand. Dat valt ook op in de inleiding waar het slechts mogelijk bleek de artikelen in een zeer los kader met elkaar te verbinden. Ietwat pijnlijk doet het zelfs aan dat de inleiders het nodig achtten het slotartikel van H. Tromp zodanig te interpreteren, dat de strekking ervan in haar tegendeel verkeerde. Tromp bevestigt gevestigde inzichten uit de militaire gedragswetenschappen, nl. dat het gedrag van de militair in het gevecht wordt bepaald door de verwachtingen die groepsleden van elkaar hebben. Hij acht, in de realiteit van het gevecht, vaderlandsliefde, geloof en ideologie van geen enkel belang.

De inleiders wijzen terecht op de propagandistische waarde van Heilige oorlogen. Zij vormen een onuitputtelijke ideologische krachtenbron om de oorlogsinspanningen van de gelovigen te mobiliseren en eveneens een eenduidig interpretatie- en legitimeringskader ervoor. Het eigen gelijk is een *a priori*, en zowel nederlaag als overwinning zijn met het heil van de geloofsgemeenschap verbonden. Kort samengevat kan men concluderen dat Heilige oorlogen tot de oorlogvoering mobiliseren maar in de veldslag niet tot effectief gevechtsgedrag motiveren.

De afzonderlijke hoofdstukken zijn in hun beknoptheid zeer leesbaar. Wie de moeite wil doen zelf met een interpreterende en integrerende aandacht te lezen kan ondanks de te losse samenhang toch een goed idee opdoen over het verschijnsel Heilige oorlogen.

drs. Ch.F. TURPIN, kol mpsd

MILITARY PYROTECHNICS FOR NAVY, AIRFORCE AND ARMY

- signal cartridges ● smokes
- distress signals ● incendiaries
- flares ● tracers ● simulators
- special devices



JNS PYROTECHNIEK B.V.
POSTBUS 809 8901 BP LEEUWARDEN
TEL. 058 - 124112 FAX: 058 - 153046

Van ontwerp tot eindproduct
o.a.
Wetenschappelijke
boekwerken
Vaktijdschriften



N.V. Noord-Nederlandse Drukkerij
Postbus 6, 7940 AA Meppel.
Telefoon (05220) 68 600