



MS2
005684

165
9

MILITAIRE SPECTATOR



Themanummer:
1 Divisie „7 December“



UITGAVE

Koninklijke Vereniging ter
Beoefening van de Krijgswetenschap

Secretaris: J. Hardenbol
Seringenlaan 25, 7313 CH Apeldoorn

Ledenadministratie:
K. Doormanlaan 274, 2283 BB Rijswijk

HOOFDREDACTEUR

T. de Kruijf
generaal-majoor der genie b.d.
p/a Inst. Defensie Leergangen MPC 58B
Postbus 20701, 2500 ES Den Haag
Telefoon (015) 215 27 00

ADJ. HOOFDREDACTEUR

D. Starink
commodore Koninklijke Luchtmacht

REDACTEUREN

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

prof. J.M.J. Bosch
brigade-generaal der cavalerie

drs. P.H. Kamphuis
hoofd Sectie Militaire Geschiedenis KL

H.J.M. Melker
kolonel Koninklijke Luchtmacht

drs. J. Terpstra
luitenant-kolonel van de militair psychologische en sociologische dienst

BUREAU-REDACTIE/PRODUCTIE

mw. drs. A. Kool
Brasserskade 227a
2289 PA Rijswijk
Telefoon (015) 215 27 67

ABONNEMENTEN

f 40,- (studenten f 25,-) buitenland
f 50,- per jaar. Losse nummers f 4,-

ADVERTENTIES

CET Reclame & Publiciteit
Rogge 19, 5521 RX Eersel
Commerciële zaken: A.H.C. Thijssen
Telefoon (0497) 51 67 89

NADruk VERBODEN

JAARGANG 165 NUMMER 9 1996



MILITAIRE SPECTATOR

374 Editoriaal:
De Divisie verjaart!

376 Mededelingen

377 P.W. Strik, P.H. de Vries:
1 Divisie „7 December”. Van Expeditionaire Macht
naar Elke missie

386 M. Elands:
Van Indië naar Bosnië. 1 Divisie „7 December”
en haar veteranen

396 J.M. Annink:
1 Divisie „7 December”. Gereed voor het gevecht,
bereid tot helpen

402 A. Poirot en P. Ambagtsheer:
Maatwerk vereist bij de invoering van integraal
management bij gevechtseenheden

410 P.L.E.M. Everts, A.W.P. Feenstra, J. Blacquièrre:
De nieuwe Doctrine. Kernpunten en consequenties
voor de divisie onder operationele omstandigheden

424 P.W. Strik, P.H. de Vries:
Epiloog

De Divisie verjaart!

Op 1 september 1946 werd 1 Divisie „7 December” opgericht en dit jaar herdenkt en viert deze eenheid het vijftigjarig bestaan. Alhoewel reeds eerder divisies met dit nummer bij de landstrijdkrachten aanwezig waren, verdient de nu jubilerende divisie en tevens enige eenheid van deze grootte binnen de Koninklijke landmacht (KL) speciale aandacht.

Het ontstaan van 1 Divisie „7 December” is om zeker twee redenen bijzonder. Ten eerste is de toevoeging „7 December” op zich een uitzondering en verwijst naar de toespraak van Koningin Wilhelmina op deze datum in 1942. Daarin werd het voornemen bekendgemaakt Indonesië een met Nederland gelijkwaardige plaats te geven in het Koninkrijk. De toevoeging hield dus impliciet de taakopdracht in de voorwaarden te scheppen om dit te kunnen realiseren. Deze opdracht is onderstreept door als embleem van de divisie het wapen van Batavia te geven en vervolgens daaraan toe te voegen: een zwaard en de letters EM, als afkorting van de woorden „Expeditionaire Macht”. Het andere opmerkelijke feit is dat de divisie voornamelijk zou bestaan uit dienstplichtige militairen. Dit was een fenomeen, omdat de toenmalige grondwet een dergelijke verplichte uitzending naar gebieden buiten Nederland verbod. Met een aantal (nood)maatregelen werd dit destijds opgelost, maar het was toch wel een vreemde juridische constructie. Ook later – bij de uitzending in het kader van VN-operaties – duikt het

dilemma van verplichte uitzending van dienstplichtigen weer op, maar dan wordt met de Staten-Generaal afgesproken dat de uitzending uitsluitend op vrijwillige basis zal gebeuren. Het *animo* voor uitzending naar Indonesië was overigens tamelijk gering: na het inschepingsverlof in september 1946 bleek meer dan 30 procent van de dienstplichtigen aanvankelijk niet terug te keren in de kazerne. Maar ondanks dit bepaald niet grote enthousiasme om tussen de keerkringen te worden ingezet, heeft de divisie haar taak uitgevoerd. Meer dan 500 doden moest de divisie bij terugkeer uit Indonesië in dit land achterlaten. Een niet gering offer.

Na terugkeer werd de divisie gedemobiliseerd en volgde tot 1 november 1957 een mobilisatieperiode en na de paraatstelling op deze datum, had ook deze divisie de blik naar het Oosten. Het ritme van opkomst en vertrek van lichten dienstplichtigen, oefeningen in binnen- en buitenland, onderhoud en inspecties et cetera bepaalden vanaf dat moment de gang van zaken bij de divisie. Motorisatie, mechanisatie, verbetering van de pantserbestrijdingscapaciteit, het afstoten van logistieke eenheden, vereenvoudiging van de paraatheidsregelingen en het verkorten van de duur van de Eerste Oefening, waren enkele ontwikkelingen waar de divisie – evenals de andere eenheden van de KL – in de afgelopen decennia mee werd geconfronteerd. Kortom: een vredessituatie waarin de effecten van een (gelukkig) langdurige vrede steeds meer merkbaar werden. Maar ondanks deze ontwikkelingen hebben velen in de periode van de Koude Oorlog zich ingespannen om te zorgen dat, als het nodig mocht zijn, de divisie de taken snel en op de juiste wijze zou kunnen uitvoeren. De vertaling van de afkorting „EM” was dan ook niet voor niets: „Elk Moment”.

Vanaf eind augustus 1996 zullen de dienstplichtige militairen geheel uit de divisie zijn verdwenen en is een bijzonder aspect van de (her)oprichting in 1946 verdwenen. Met vrijwilligers zal de divisie in de toekomst haar taken moeten uitvoeren. Voor een belangrijk deel hebben deze betrekking op het uitvoeren van vredesoperaties. Niet vergeten mag echter worden dat het bestaansrecht van een krijgsmacht en daarvan afgeleid ook van deze divisie is gebaseerd op het (in bondgenootschappelijk verband) kunnen verdedigen van het nationale grondgebied en de integriteit. Het is te hopen dat de divisie de capaciteit daartoe zal blijven bezitten, maar nooit tot gelding zal moeten brengen.

De divisie verjaard?

De divisie als tactische (grote) eenheid is ongeveer 250 jaar geleden in Frankrijk ontstaan. Aanvankelijk werden alleen infanterie en artillerie bij elkaar gevoegd, maar al snel werden ook cavalerie-eenheden in de divisie opgenomen. De aldus verbonden wapens vormden brigades, waarvan er twee en op den duur drie in de divisie aanwezig waren.

Met de divisie was een eenheid ontstaan die over voldoende gevechtskracht beschikte om zelfstandig in de verschillende gevechtsvormen op te treden. Voor de brigade gold dit in zekere zin ook, maar in het algemeen achtte men toentertijd de gevechtskracht ervan nog te gering voor een geheel zelfstandig optreden.

De divisie is sedertdien als grote eenheid in vrijwel alle landen blijven bestaan; de belangstelling voor het brigadeniveau wisselde nog al eens, maar anno 1996 zijn zowel de divisie als de brigade in de meeste legers de eenheden van verbonden wapens. Inmiddels is de gevechtskracht van de brigade zodanig toegenomen dat deze het gevecht zelfstandig kan voeren en dit met de toevoeging van logistieke eenheden gedurende enige tijd kan volhouden. Indien twee of meer brigades worden ingezet, is het nog steeds wenselijk dat het optreden – tezamen met vuursteuneenheden en gevechtssteuneenheden – wordt gecoördineerd door een hoger verband, i.c. de divisie. In verband met de *span of control* is het maximum aantal brigades in een divisieverband te stellen op vier à vijf.

Het is sedert jaren in het Westen tevens de gewoonte twee of meer divisies onder te brengen in een legerkorpsverband. Het legerkorps schept de voorwaarden op operationeel niveau voor het kunnen voeren van de gevechten op het lagere (tactische) niveau.

Echter: als het aantal brigades zo gering is dat binnen een krijgsmacht slechts één eenheid op een hoger bevelsgevelon nodig is om de inzet ervan te coördineren, zou een discussie kunnen worden gevoerd of dit de divisie of het legerkorps zou moeten zijn. Deze situatie lijkt momenteel aanwezig bij de KL, omdat in vredes-situaties de KL nog slechts beschikt over drie brigades. Daarvan zijn er twee tezamen met vuursteun- gevechtsteun- en verzorgingseenheden gebracht binnen het „verband van 1

Divisie „7 December” en is één brigade rechtstreeks onder het legerkorps geplaatst. Overigens zal deze brigade in de oorlogssituatie onder bevel van de commandant van de Multinationale Divisie (Central) worden gesteld en zullen aan 1 Divisie nog twee te mobiliseren brigades worden toegevoegd.

In de huidige situatie hebben we echter te maken met een binationaal (Duits/Nederlands) legerkorps met slechts een beperkte stafcapaciteit om de nationale eenheden aan te sturen (60 procent van de stafcapaciteit is bestemd voor de gezamenlijke voorbereiding op de Algemene Verdedigingstaak). Ondanks een jarenlange intensieve samenwerking tussen de landstrijdkrachten van beide landen op vooral operationeel niveau bestaan er grote verschillen in personeelssystemen, opleidingen, materieel, onderhoudssystemen, administratieve procedures en dergelijke. Deze verschillen zijn zodanig omvangrijk dat voor de besturing door het binationale legerkorps een staf nodig is die de som van de beide eertijds nationale legerkorpsstaven zou benaderen. Hiervoor is niet gekozen, met als gevolg dat voor nationale taken slechts een beperkt deel van de stafcapaciteit beschikbaar is. De aansturing van de onderhebbende Duitse en Nederlandse eenheden vindt dan ook op gelijke wijze en slechts op hoofdlijnen plaats door de zogeheten *Senior National Officer*.

Dit houdt in dat de divisiestaf in de huidige situatie taken uitvoert die tot voor kort op legerkorpsniveau lagen. Bovendien zijn de eenheden, die eertijds tot de legerkorpsstroepen behoorden en afhankelijk van de opdracht aan een divisie konden worden toegevoegd, nu bij 1 Divisie „7 December” ingedeeld. Ondanks de vermindering van het aantal brigades is de *span of control* van de divisie aanzienlijk vergroot, terwijl ook het takenpakket is uitgebreid. Voor nationaal gegeven opdrachten, zoals het voorbereiden van vredesoperaties en de inzet bij calamiteiten, is de divisie het niveau dat dit moet coördineren en begeleiden. Bovendien heeft de divisie nu ook weer een eigen taak in de logistieke keten.

Kortom: zou er al een discussie kunnen worden gevoerd over de noodzaak van het divisieniveau, dan zou ze momenteel slechts van academische aard zijn. De divisie heeft nu een omvangrijkere en zwaardere taak dan enige jaren geleden. Op de juiste uitvoering daarvan zal alle aandacht moeten worden gericht.



Mededelingen

Mededeling KVKB

„The armed forces: the next generation!“

Op **dinsdag 24 september 1996** geeft **luitenant-generaal (US) J. Miller** zijn visie op de op de op de invloed van de technologie op de oorlogvoering in de 21ste eeuw, tijdens een voordracht voor leden van de Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap en belangstellenden. Generaal Miller is plaatsvervangend commandant van het Amerikaanse „Training and Doctrine Command“ en in die hoedanigheid ondermeer belast met het project „Army 21“.

Ronde zaal – Defensie Voorlichting Centrum, Korte Houtstraat 21, Den Haag.

Vanaf 19.30 uur is de zaal open. De bijeenkomst vangt aan om 20.00 uur. De toegang voor leden is gratis, voor belangstellenden bedraagt deze f 5,- (aan de zaal te voldoen).

Verzoeken aan te melden: tel. 015-215 27 00 (tijdens werkuren).

Mededeling KVKB

„Nederland wil een actief internationaal beleid voeren. Het is aangewezen op samenwerking met andere landen. Crisisbeheersings- en vredesoperaties zullen in de praktijk vaak worden uitgevoerd door een beperkte groep van landen die daartoe bereid en in staat zijn. Maar voor de vorming, de instandhouding en de effectiviteit van zulke „coalitions of the willing“ is een bredere internationale inbedding in een bestaande internationale organisatie gewenst, zo niet noodzakelijk. Dat onderstreept het belang van een hechte relatie in ieder geval met de belangrijkste partners en bondgenoten in Europees en Atlantisch verband.“¹

Het belang van internationale samenwerking is evident en heeft sedert de beëindiging van de Koude Oorlog niet aan belang ingeboet, integendeel. De bestaande samenwerking met de NAVO-bondgenoten vormt nog steeds de ruggegraat van het Nederlandse defensiebeleid. Toch verandert de behoefte aan samenwerking voortdurend naar aard, soort en intensiteit. Voorbeelden zijn: de mogelijke uitbreiding van de NAVO, de oprichting van bi- en multinationale verbanden, de versterking van de Europese pijler binnen de NAVO en de samenwerking met Midden- en Oost-Europese landen. De vraag met wie in welke mate moet worden samengewerkt, komt dagelijks terug. Met de oprichting van *1 (GE/NL) Corps* op 30 augustus 1995 heeft de Nederlandse krijgsmacht belangrijke ervaringen opgedaan met de implicaties van multinationaliteit.

De Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap organiseert in dat kader op **dinsdag 8 oktober 1996** een bijeenkomst met het thema:

„DE GRENZEN VAN MULTINATIONALITEIT“

Inleider is **luitenant-generaal R. Reitsma**, commandant van *1 (GE/NL) Corps*.

RONDE ZAAL - DEFENSIE VOORLICHTING CENTRUM - KORTE HOUTSTRAAT 21, DEN HAAG

De thema-avond vangt aan om 20.00. Toegang voor leden is gratis; voor belangstellenden bedraagt deze f 5,- (aan de zaal te voldoen). Verzoeken aan te melden op tel. 015- 2152700 (tijdens kantooruren).

¹ Hoofdstuk X, Defensie, *Rijksbegroting 1996*, pagina 85.

Mededeling

Vanwege het aanvaarden van een andere functie heeft de kortgeleden aangetreden heer H.P. Klazenga zijn werkzaamheden als bureauredacteur van de *Militaire Spectator* beëindigd. Als opvolgster verwelkomt de redactie mevrouw drs. A. Kool en hoopt op een goede en langdurige samenwerking. De hoofdredacteur

1 Divisie „7 December“ van Expeditionaire Macht naar Elke Missie

P.W. Strik – generaal-majoor der Limburgse jagers
P.H. de Vries – kolonel der Cavalerie

De turbulente ontwikkelingen van de laatste jaren hebben op vele gebieden verstrekkende gevolgen gehad. Ook de Koninklijke landmacht is niet onberoerd gebleven. En als de koers van de KL wordt beïnvloed, dan heeft dat natuurlijk ook gevolgen voor het ressort Legerkorps. Dit ressort is immers het grootste van de KL-ressorts en bovendien vinden hier de kernactiviteiten van de KL plaats. Het is dus voor de hand liggend dat ook de eenheden binnen het Legerkorps worden geconfronteerd met de gevolgen van een koerswijziging van de KL. 1 Divisie „7 December“, de grootste Nederlandse eenheid van het Legerkorps, vormt daarop geen uitzondering. Hierna willen wij u een beeld schetsen van de divisie, met welke invloeden wij daarbinnen zijn geconfronteerd en op welke wijze die door ons met elkaar in verband worden gebracht en worden betrokken op de ontwikkeling van een divisie die de uitdagingen van de moderne tijd aankan. Een aantal aspecten van die ontwikkeling zal in verschillende artikelen worden uitgediept.

Organisatorische ontwikkelingen

De organisatorische ontwikkelingen binnen de KL vormen de eerste factor van invloed waarmee de divisie te maken heeft gekregen. Deze ontwikkelingen zijn voor een belangrijk deel een gevolg van de internationale politieke ontwikkelingen, zoals afspraken in het kader van de Organisatie voor

Veiligheid en Samenwerking in Europa, de val van de muur, de teloorgang van het Warschaupact; kortom „het uitbreken van de vrede“. In Nederland heeft dat geleid tot een gewijzigde taakstelling voor de krijgsmacht, die werd vastgelegd in de Defensienota van 1991 en in 1993 werd geactualiseerd met de Prioriteitennota. In de laatste nota werd de opkomstplicht opgeschort en in relatie daarmee werd de omvang van de krijgsmacht in het algemeen en de KL in het bijzonder, drastisch verkleind. Voorts werden de operationele eenheden van de KL ingebed in het 1 (Duits/Nederlandse) Legerkorps, waarvan de geïntegreerde staf werd gevestigd te Münster in de BRD.

Voor de divisie hadden deze beslissingen grote gevolgen. Paradoxaal genoeg waren ze volstrekt omgekeerd aan die voor het gros van de KL: de divisie werd groter, kreeg meer eenheden en meer verantwoordelijkheden. We groeiden van een divisie met „slechts“ drie brigades, een veldartilleriegroep en een verkenningsbataljon en verder alleen operationele verantwoordelijkheden, naar een grote en volledig zelfstandige divisie, uitsluitend gevuld met beroepspersoneel. Een divisie met vier brigades en divisietroepen voor vuursteun, gevechtssteun en logistiek. De divisiestaf groeide mee; van een staf met circa zestig officieren en onderofficieren naar een soort mini-legerkorpsstaf met in de oorlogsorganisatie meer dan honderdtachtig officieren en onderofficieren.

Op organisatorisch gebied veranderde er dus het een en ander. Niet alleen

kreeg de divisie meer eenheden onder bevel, ook kreeg ze de integrale verantwoordelijkheid voor de besturing van haar eenheden en had ze niet uitsluitend een operationele verantwoordelijkheid. Haar takenpakket werd dienovereenkomstig uitgebreid en de divisiestaf aangepast. De divisiestaf kreeg een eigen sectie G6 en *Controller* en de secties G1 en G4 werden aanzienlijk vergroot.

Wijzigende inzet

Een tweede impuls voor verandering vormt de gewijzigde wereldorde. Door het wegvallen van het bipolaire machtsevenwicht is het gevaar van een oorlog tussen de beide grootmachten en hun respectieve bondgenoten afgenomen. Tegelijkertijd neemt het aantal gewapende conflicten in de wereld toe. Doordat de besluitvorming in de veiligheidsraad van de Verenigde Naties niet langer wordt verlamd door de oost-west-tegenstelling, krijgt de inzet van VN-eenheden in vredesondersteunende operaties een krachtige impuls. Deze verschuiving raakt ook de Nederlandse krijgsmacht.

Naast de „klassieke“ taak in het kader van de NAVO, neemt het belang van andere taken toe. Deze inzet heeft de nodige consequenties voor de KL in het algemeen en de 1 Divisie „7 December“ in het bijzonder. Allereerst noopt deze ontwikkeling tot een accentverschuiving bij de opleiding en training. Daarnaast vereist het een andere vorm van paraatheid, die niet, zoals in het verleden, op een weinig

waarschijnlijke alarmering en de uitvoering van een vastomlijnd plan is gericht. De moderne paraatheid richt zich op de reële mogelijkheid op zeer korte termijn en nagenoeg overal ter wereld te worden ingezet voor verschillende soorten operaties waarvoor geen of nauwelijks uitgewerkte plannen bestaan. Deze moderne paraatheid vergt dus een grote mentale en organisatorische flexibiliteit. Aangezien de troepen voor een dergelijke inzet vooral afkomstig (zullen) zijn uit de divisie, dient deze flexibiliteit vooral daar opgeld te doen.

Bestuurlijke veranderingen

Een derde belangrijke factor van invloed vormt de heroriëntatie in de maatschappij ten aanzien van het functioneren van bestuursdiensten. Vanaf de jaren zeventig startte een proces van heroverweging betreffende de rol van de overheid. Het bedrijfsleven stond daarvoor model. Het ging daarbij om terugkeer tot kerntaken; afstoten en privatiseren van niet-kerntaken; decentraliseren en dereguleren; vergroten van de doelmatigheid, enzovoort. De overheid kiest daarmee voor een meer bedrijfsmatige aanpak en wil zo de slagvaardigheid van de rijksdienst vergroten. Na het einde van de Koude Oorlog kan het ministerie van Defensie zich niet langer afzijdig houden van de bestuurlijke heroriëntatie. Dat geldt ook voor de KL. De drastische organisatorische aanpassingen als gevolg van de Defensie- en Prioriteitennota vormen daarbij een krachtige impuls om ook de besturing van de organisatie anders in te richten. In het verleden is daartoe al een aanzet gegeven in de vorm van het Beleidsconcept Leidinggeven, maar de invloed daarvan is beperkt gebleven. De Bevelhebber heeft de bestuurlijke vernieuwing inmiddels krachtig aangepakt met de uitgifte van zijn sturingsconcept. Het sturingsconcept van de Bevelhebber geeft voor de gehele KL aan dat de besturing ten principale plaatsvindt in de lijn; dus van commandant

naar commandant. De Bevelhebber heeft de consequenties daarvan voor zijn rekening genomen, onder meer door de samenstelling van de Legeraad daarmee in overeenstemming te brengen: voortaan maken de ressortcommandanten daarvan deel uit. Dat betekent dat commandanten verantwoordelijk zijn: de rol van staven wordt weer teruggebracht tot waarvoor ze is bedoeld, te weten: advieslichaam voor de commandant en „facilitair bedrijf” voor de lagere niveaus. De verantwoordelijkheid van de commandant betreft bovendien primair het resultaat en niet de manier waarop dat resultaat is gerealiseerd. Als logisch uitvloeisel van het vorenstaande geldt dat verantwoordelijkheden en bevoegdheden waar mogelijk worden gedecentraliseerd en dat op hoofdlijnen wordt gestuurd. De besturing van de KL, die zich in de loop van jaren en jaren heeft ontwikkeld tot een systeem dat vooral is gericht op processen en procedures, moest worden omgevormd naar een systeem waarin resultaatgerichtheid centraal staat. Zelfstandig handelen en wederzijds vertrouwen is daarbij onontbeerlijk. Ziedaar de contouren van het sturingsconcept van de Bevelhebber.

Het behoeft geen betoog dat het sturingsconcept van de Bevelhebber ook binnen de divisie gestalte moet worden gegeven: de elementen ervan zijn immers op alle militaire eenheden van toepassing. De vraag is alleen of daarmee kan worden volstaan. Indachtig de geest van het sturingsconcept is dit thema besproken met de commandanten van de divisie-eenheden en is besloten het sturingsconcept van de Bevelhebber nader te concretiseren in voor de divisie herkenbare en vooral hanteerbare begrippen en afspraken.

Financieel-economische bedrijfsvoering

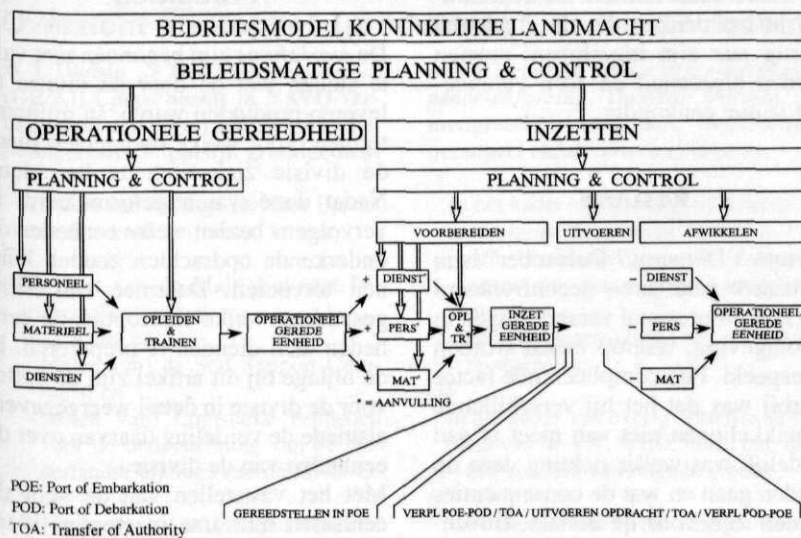
Een vierde ontwikkeling die van belang is, en die nauw samenhangt met het streven naar een meer slagvaardige overheid, betreft de noodzaak de overheidsfinanciën op orde te

brengen. Dit omvat onder meer het streven naar een grotere doelgerichtheid en doelmatigheid, vooral met het oogmerk de overheidsuitgaven terug te dringen. Deze ontwikkeling raakt vanzelfsprekend ook het ministerie van Defensie. In dit kader wordt getracht een relatie aan te brengen tussen enerzijds de produkten die de krijgsmacht wordt geacht te leveren en anderzijds de daaraan verbonden kosten. Dit inzicht kan worden gebruikt om de kosten van een bepaald produkt terug te dringen. Tevens kan dit inzicht worden benut bij de afweging aan welk produkt geld te besteden. Dit laatste is vooral van belang voor beleidsbeslissingen.

Om inhoud te geven aan deze noodzakelijke veranderingen, is binnen de KL het beleidsconcept Verbetering Bedrijfsvoering (VBV) opgesteld. De kern van dat beleidsconcept is erin gelegen dat ook voor de KL wordt getracht aan te geven wat de relatie is tussen doel en middelen. Deze relatie is weergegeven in een zogeheten bedrijfsmodel. In 1992 is gestart met een *pilot*-project VBV bij de 43 Gemechaniseerde Brigade te Havelte. Dit *pilot*-project is in 1994 afgesloten. Vervolgens is begonnen met de realisatie van de VBV binnen het gehele legerkorpsressort.

Het bedrijfsmodel dat in de VBV wordt gebruikt, gaat ervan uit dat eerst moet worden vastgesteld wat de KL voor de maatschappij moet betekenen. Wat mag de maatschappij van ons verwachten, welke produkten moet de KL kunnen leveren, welke opdrachten moeten de eenheden kunnen uitvoeren en binnen welke tijd? Deze activiteiten betreffen het proces inzet. Om te kunnen worden ingezet, moeten de eenheden van de KL operationeel gereed zijn. Om operationeel gereed te zijn is van alles nodig: personeel, materieel en diensten. Daarmee zijn we er nog niet, want dat geheel moet in een organisatorisch verband worden gebracht en het personeel moet worden opgeleid en getraind. Het resultaat van al die activiteiten vormt dan algemeen operationeel gereede eenheden.

Het bedrijfsmodel van de KL gaat dus



Afb. 1

uit van processen waarbij eerst een algemeen operationeel gereede eenheid wordt gevormd. In de beschikbare reactietijd wordt vervolgens de operationeel gereede eenheid opgewerkt tot een voor een specifieke taak inzetgereede eenheid. Na uitvoering van de missie – of het nu is in het kader van de algemene verdediging in NAVO-verband, deelname in een internationale crisisbeheersingsoperatie of (inter)nationale taken – keert de eenheid terug naar de vredeslocatie en gaat na verloop van tijd weer over tot de orde van de dag: instandhouding van de operationele gereedheid. Alle processen worden bestuurd door middel van planning en control (afb. 1).

In het project Verbetering Bedrijfsvoering vormt de zogeheten Resultaat Verantwoordelijke Eenheid (RVE) een centraal begrip. De RVE vormt binnen de KL het laagste niveau waarop zelfstandig inhoud kan worden gegeven aan de integrale verantwoordelijkheid voor de bedrijfsprocessen. Met andere woorden: de RVE'n worden „aangeslagen” voor bepaalde produkten. Binnen het ressort Legerkorps is het begrip RVE gekoppeld aan het niveau van een brigade of een overeenkomstige eenheid.

De ontwikkelingen van de VBV be-

zien in samenhang met de andere geschetste invloeden, maakte een verdere bezinning noodzakelijk op de functie, rol en verantwoordelijkheden van de divisie enerzijds en anderzijds de RVE'n, in casu de brigades en de divisietroepen.¹ Het overleg daarover heeft geleid tot een verdere concretisering van het besturingsconcept van de divisie. Daarbij is tevens een eerste aanzet gegeven voor de verantwoordelijkheden van de te onderscheiden niveaus.

Operationele heroriëntatie

De vijfde factor van invloed betreft veranderingen op het operationele vlak. Ook daar voltrekt zich sinds een aantal jaren een omwenteling. Het operationele denken is in de jaren na de Tweede Wereldoorlog sterk beïnvloed door de gezamenlijke verdedi-

¹ Terzijde wordt opgemerkt, dat sinds de start van het project VBV in 1993 inmiddels een fors aantal andere beleidsdocumenten is verschenen. De namen van deze beleidsdocumenten spreken voor zich: „Verbeterd Economisch Beheer”, „Financieel Economisch Raamwerk”, „Raamwerk voor de Planning”, „Visie op de Controller” om een paar van de belangrijkste te noemen. Al deze documenten richten zich op de uitwerking van deelaspecten van de VBV.

ging in NAVO-verband van de grens met het Warschaupact. Daarbij was sprake van een zogeheten „layer-cake” defensief, waarbij elke natie in een „eigen” sector verdedigde. Het optreden in sectoren beperkte de vrijheid van handelen in de breedte, terwijl politieke overwegingen de vrijheid van handelen in de diepte inperkte. Voorts was het optreden gericht tegen een numeriek sterkere tegenstander. Deze factoren leidden uiteindelijk tot een gedachtengoed dat was gebaseerd op een slijtageoorlog.

Pas na de teloorgang van het Warschaupact ontstond een klimaat waarin een andere manier van optreden, een andere doctrine, mogelijk was. In dit nieuwe operationele denken staat niet het materieel vernietigen van vijand centraal, maar het verslaan van de vijand door hem de wil of de mogelijkheid te ontnemen het gevecht voort te zetten. Dit gedachtengoed gaat uit van de manoeuvreoorlog. De Golfoorlog heeft laten zien hoe dit concept met succes kan worden toegepast.

Ook binnen de KL wordt momenteel gewerkt aan het aanpassen van de doctrine. Het gaat daarbij vooral erom meer fundamenteel na te denken over operationele problemen, en hoe deze kunnen worden benaderd. Dat is een totaal andere benadering dan in de afgelopen jaren in de verschillende edities van onze commandovoerings- en gevechtshandleiding werd geschetst. Daarin werd vooral aangegeven hoe moest worden gekomen tot een bepaalde vorm van optreden waarvan het model nauwkeurig was voorgescreven.

Het nieuwe operationele denken gaat ervan uit dat het militaire vermogen bestaat uit drie componenten: de mentale, de fysieke en de conceptuele component. In het gewapende conflict gaat het erom bij de vijand deze componenten en de samenhang daartussen te breken. Voor dat breken van het vijandelijk militair vermogen worden in de conceptie van de manoeuvreoorlog drie methoden onderkend. Allereerst de preëemptieve inzet, dus toeslaan voordat de vijand

dat doet. Ten tweede uitmanoeuvreren, dus het eigen militaire vermogen zodanig tot gelding brengen dat het vijandelijk vermogen irrelevant wordt. Ten derde de „ontwrichting”: het gericht en selectief aanvallen, waardoor de samenhang en dus de kracht van het vijandelijk optreden wordt teniet gedaan.

Bij elk militair optreden gaat het voorts om drie kerntaken: het vinden, binden en slaan van de vijand. Het vinden omvat het verzamelen van inlichtingen teneinde een compleet beeld over de vijand te krijgen: sterkte, locatie, kwetsbaarheden, et cetera. Het binden richt zich op het aan de vijand ontnemen van zijn vrijheid van handelen. (Dit kan worden bereikt door de vijand te verrassen, te misleiden of te verleiden tot een onjuiste actie.) Het slaan ten slotte betreft het in positie brengen van de eigen troepen, zodat geselecteerde delen van de vijandelijke troepenmacht met vuur kunnen worden vernietigd.

Het nieuwe operationele denken concentreert zich op de totstandkoming van plannen die zijn afgestemd op het te behalen doel. Begrippen die daarbij centraal staan, zijn: het oogmerk van de commandant dat moet worden bereikt; de mijlpalen die moeten worden gehaald om het beoogde doel te realiseren; de rangschikking van de te behalen mijlpalen in een georganiseerde volgorde; de pauze die tijdig in acht moet worden genomen om te voorkomen dat het momentum van de operatie verloren gaat doordat de eenheid over zijn culminatiepunt heen gaat; het tempo oftewel het pro-actief optreden ten opzichte van de vijand in plaats van uitsluitend op zijn acties te reageren, en „contingencies”, het rekening houden met onvoorziene ontwikkelingen en daarop anticiperen. Het nieuwe operationele denken betreft dus veel meer dan voorheen een intellectuele vaardigheid.

Het behoeft geen betoog dat vooral het laatste aspect niet één, twee, drie is geregeld; ook niet binnen de 1 Divisie „7 December”. Het omgaan met de nieuwe doctrine vergt als het ware

een nieuw soort militair. De beperkingen in het denken die de afgelopen veertig jaar zijn ingeslopen, moeten worden afgeschud en zo'n verandering is niet eenvoudig.

Resumé

Kortom 1 Divisie „7 December” is in de laatste paar jaren geconfronteerd met een groot aantal veranderingen in de omgeving, waarop moest worden ingespeeld. Een complicerende factor daarbij was dat het bij verschillende ontwikkelingen niet van meet af aan duidelijk was welke richting deze op zouden gaan en wat de consequenties zouden zijn voor de divisie. Bovendien was er nauwelijks zicht op de samenhang tussen de onderkende factoren van invloed.

Er kon (en kan) dus met recht gesproken worden van een uitdaging. Deze uitdaging kon overigens niet worden genegeerd of uitgesteld: de verantwoordelijkheid van de onder bevel gestelde eenheden liet een dergelijke „oplossing” niet toe. Er moest (en moet) dus wat worden gedaan. Hierna zullen we aangeven langs welke weg de divisie deze uitdagingen aanpakt.

Realisatietraject

In 1994 is de divisie voor het eerst in volle omvang geconfronteerd met de gevolgen van de hiervoor geschetste ontwikkelingen en ambities die verder strekten dan de reorganisaties in het kader van de Herstructurering van de Koninklijke landmacht (HKL). Het was al snel duidelijk dat realisatie van die ambities veel tijd en inspanning zou vergen. De nog voor dat jaar geplande CPX is toen omgezet in een divisie-brede „workshop” VBV en tevens zijn in het eerst half jaar van 1995 nog eens zes workshops gehouden. In deze workshops, die elk meerdere dagen in beslag namen, is in dialoog met de commandanten en staven van de divisie-eenheden de koers uitgezet voor de realisatie van de beoogde verbetering.

Producten

De workshops zijn begonnen met vast te stellen wat de door de divisie te leveren producten waren. In militaire termen: voor welke opdrachten dient de divisie zich voor te bereiden? Nadat deze waren geformuleerd, is vervolgens bezien welke eenheden de onderkende opdrachten zouden kunnen uitvoeren. Daarmee was vastgesteld op welke inzetopties de eenheden zich dienden te prepareren. In de bijlage bij dit artikel zijn de opties voor de divisie in detail weergegeven, alsmede de verdeling daarvan over de eenheden van de divisie.

Met het vaststellen van de voor de eenheden relevante inzetopties is tevens een aanknopingspunt gecreeerd waarop de eenheden zich dienen te richten bij het realiseren van operationele gereedheid. Let wel, het betreft slechts een aanknopingspunt: de exacte concretisering van het begrip „operationeel gereed” voor de te onderscheiden eenheden vormt een omvangrijk probleem, waarvoor nog geen ondubbelzinnige oplossing is gevonden. In de discussie over dit aspect is wel afgesproken dat elke eenheid verantwoordelijk is voor de eigen operationele gereedheid. Bijvoorbeeld: de compagniescommandant is ervoor verantwoordelijk dat de pelotons (dus ook het stafpeloton) goed zijn opgeleid en dat ze hebben geoefend in onderlinge samenwerking.

Een bataljonsgeleide compagniesoefening vormt dus een door het bataljon geleverde faciliteit, die de compagniescommandant de gelegenheid geeft zijn training te voltooien. Daarnaast biedt de oefening de bataljonscommandant de gelegenheid zich een oordeel te vormen over het resultaat van het opleidings- en trainingsplan van de compagniescommandant en dat te toetsen aan de gemaakte afspraken. Deze werkwijze moet gestalte krijgen op alle niveaus van de organisatie: van de enkele tank tot en met de brigade. Daarmee is een eerste stap gezet in het concretiseren van de verantwoordelijkheden binnen de divisie.

Overzicht inzetopties (produkten) 1 divisie „7 december”

*** 1 Divisie „7 Dec” als deel van 1 (GE/KI) Corps neemt in NAVO-verband deel aan de verdediging van het bondgenootschappelijk grondgebied.**

Als deel van de Main Defence Forces met de complete divisie.

OF

Bij inzet van de Multi National Division - Central met:

- 11 Afdra en
- (delen van) de Staf Support Command en
- (delen van) Logistieke eenheden voor de ondersteuning van de Nederlandse bijdrage aan de MND-C.

EN/OF

Bij inzet van het ACE Rapid Reaction Corps met:

- 11 Pagnbat
- (delen van) 103 KMAR-esk voor het multinationale „MP-battalion”
- (delen van) 101 MI-pel en
- (delen van) 102 EOVC-ic als bijdrage aan het multinationale „linguistic battalion”
- individueel personeel van 101 MI-pel als bijdrage aan het multinationale „Counter Intelligence and Security battalion”
- (delen van) de Staf Support Command en
- (delen van) logistieke eenheden voor de ondersteuning van de Nederlandse bijdrage aan het ARRC.

*** 1 Divisie „7 Dec” moet in internationaal verband, wereldwijd (m.u.v. artische gebieden) inzetbaar zijn voor vrede-bewarende operaties. Dit**

omvat het scala tussen *peace-keeping* en *peace-enforcing*. Daartoe worden (samengestelde) eenheden, (individueel) personeel en/of materieel ingezet.

In het kader van het United Nations Stand-by Arrangements System met:

- een hoofdkwartier om leiding te geven aan een eenheid van brigade grootte;
- een geniecompagnie voor ander andere wegherstel.

OF

In het kader van overig optreden in verband van de VN, WEU, OSE, e.d. met:

- een eenheid van brigade grootte,

OF

- een gemechaniseerde eenheid van bataljonsgrootte;
- een lichte (infanterie) eenheid van bataljonsgrootte;
- een samengestelde eenheid van bataljonsgrootte voor speciale taken (soms ter ondersteuning van de ingezette eenheden);

EN

- individuele militairen als waarnemer, monitor of ten behoeve van andere missies;
- in alle gevallen maximaal twee eenheden (van bataljonsgrootte) voor de logistieke ondersteuning van de Nederlandse eenheden op maximaal twee geografisch gescheiden locaties.

*** 1 Divisie „7 Dec” moet in internationaal verband, wereldwijd (m.u.v. arctische gebieden), inzetbaar zijn voor het gehele scala aan humanitaire hulpacties. Daartoe worden (samengestelde) eenheden, (individueel)**

personeel en/of materieel ingezet.

Afhankelijk van de situatie kan dit zijn met:

- een speciaal samengestelde eenheid;
- een speciaal samengestelde eenheid van bataljonsgrootte voor de logistieke ondersteuning van de Nederlandse bijdrage aan de hulpactie.

*** 1 Divisie „7 Dec” moet inzetbaar zijn voor nationale taken. Dit omvat Militaire Bijstand (handhaven openbare orde), Militaire Steun (openbaar belang) en Militaire Steunverlening (personeel, materieel, eenheden). Daartoe worden (samengestelde) eenheden, (individueel) personeel en/of materieel ingezet.**

- Voor Militaire Bijstand en Steunverlening een eenheid met gezamenlijke sterkte van circa 400 militairen, inbegrepen een commandovoeringselement en gerelateerde transportcapaciteit;

EN/OF

- een geneeskundig detachement op *stand-by* basis met zonodig uitbreidende samenstelling;
- ad-hoc capaciteit voor Host Nation Support, rampenbestrijding en overige steunverlening.

*** 1 Divisie „7 Dec” dient in nationaal verband inzetbaar te zijn voor de verdediging van het Koninkrijk. Daartoe worden (samengestelde) eenheden, (individueel) personeel en/of materieel ingezet.**

Hoofdpijnen

Een volgend discussiepunt betrof de concretisering binnen de divisie van het sturen op hoofdpijnen. De conclusie was dat de divisie wil sturen in de planning. Ter realisatie van de opgedragen taken worden door de commandanten van de divisie-eenheden plannen ontwikkeld. Het zijn primair deze plannen die op hun merites worden gezien. Bij de beoordeling ervan worden dan tevens afspraken gemaakt over de beschikbare middelen,

de informatievoorziening, de mijlpalen, de randvoorwaarden, de steun; kortom de *control*. In dit verband wordt met *control* bedoeld: de beheersing van het proces - en dat is veel meer dan uitsluitend de controle daarvan. Het verschil tussen deze twee begrippen is aanzienlijk groter dan alleen de letter e. De afspraken met betrekking tot de *control* zijn toegesneden op het te behalen resultaat, het desbetreffende plan en de omgevingsfactoren. Het gaat dus om maatwerk!

Dit uitgangspunt geeft overeenkomstig het sturingsconcept van de BLS een grote mate van vrijheid aan de eenheidscommandanten, terwijl tevens de adequate informatie van het naasthogere niveau is verzekerd. Bovendien worden zo garanties ingebouwd dat het uiteindelijke resultaat de toets der kritiek kan doorstaan. Deze werkwijze vormt een goede omgeving voor het stimuleren van zelfstandig handelen, wederzijds vertrouwen, en respect; een ander beoogd kenmerk van het sturingsconcept van de BLS.

VREDESBEDRIJFSVOERING

PLANNING

&

CONTROL

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> * Meerjaren Operatie Plan
(bedrijfsplan voor het jaar x+1 t/m x+5) * Management Contract
(jaarplan voor het jaar x) * Bijsturen alleen indien noodzakelijk * "Dubbel" werk voorkomen | <ul style="list-style-type: none"> * Beoordeling Plannen * Beoordeling aangeleverde informatie
(operational audits) * Evaluatie resultaten * Stafbezoeken |
|---|---|

Afb. 2

Daarenboven is deze werkwijze niet nieuw: het was binnen het legerkorps gebruikelijk dat plannen voor oefeningen aan de naasthogere commandant werden gepresenteerd. Deze methode sluit dus nauw aan bij bestaande militaire procedures. Bovendien biedt ze praktische aanknopingspunten voor het omgaan met nieuwe concepties, zoals „managementcontracten”, „bedrijfsplannen” of liever gezegd meerjarenplannen en dergelijke (afb. 2).

Verantwoordelijkheden

Vervolgens zijn de afspraken over de te realiseren producten en het te hanteren sturingsconcept gebruikt om de verantwoordelijkheden voor de divisie en de RVE'n uit te werken. Daarbij is gekeken naar zowel de vredesbedrijfsvoering die is gericht op het realiseren van operationeel gereede eenheden, als de operationele voorbereiding voor de inzet van eenheden. Ten aanzien van dat laatste aspect is rekening gehouden met de inmiddels verkregen ervaring.

Bij de vredesbedrijfsvoering is getracht de rol van de divisie (commandant en staf) in de verschillende processen nader in te vullen. Het uitgangspunt daarbij is dat de divisie dan wel een toegevoegde waarde moet hebben. Voor de verschillende processen zijn de volgende conclusies getrokken: voor opleiden en trainen stelt

de divisie de te behalen resultaten vast: de eisen en normen. Dat geldt evenwel uitsluitend voor het naastlagere niveau, de brigades en de RVE divisietroepen. Ook dit betreft maatwerk. Daarnaast stelt de divisie zo nodig aanvullende eisen vast waaraan divisiebreed moet worden voldaan. Het gaat hierbij om de individuele militaire basisvaardigheden. Bij het personele en materiële proces ligt de hoofdmoot van de uitvoerende verantwoordelijkheden bij de RVE'n. De divisie heeft daarbij slechts een beperkte rol. Ze toetst de plannen, volgt de uitvoering ervan en coördineert en arbitreert mogelijke knelpunten tussen de RVE'n onderling, met het ressort of daarbuiten. Ten aanzien van de diensten heeft de divisie vooral een

coördinerende en integrerende rol. Dit betreft zowel de interne wederzijdse dienstverlening (tussen de RVE'n), als de externe (RVE'n en ressorts buiten de divisie). Wat betreft de planning en control speelt de divisie een belangrijke rol bij het totstandkomen van het meerjaren (bedrijfs)plan en het managementcontract, alsmede de control van de realisatie daarvan. Verder is voor de divisie nog een belangrijke rol voorzien bij de activeringsvoorbereiding voor de reserve-eenheden van de divisie en het opstellen en actueel houden van de ReActiePlannen (RAP) voor de verschillende inzetopties. Hoewel deze activiteiten betrekking hebben op de inzet van eenheden, dienen ze wel in het kader van de vredesbedrijfsvoering te worden gerealiseerd (afb. 3). Voor wat betreft de inzet van eenheden is nadrukkelijk vastgelegd waar de prioriteiten liggen voor de divisie en de RVE'n aangaande de operationele voorbereidingen. Bataljons maken deel uit van de RVE'n. Het zijn dus de RVE'n die primair verantwoordelijk zijn voor de aan die eenheden te stellen operationele eisen en normen, alsmede de opleiding en training en de verdere operationele voorbereidingen voor de onderkende inzetopties. De divisie toetst de gestelde eisen en stemt zo nodig een en ander onderling af. Dit betreft zowel „groene”, als „witte” opties. In voorkomend geval dienen

VERANTWOORDELIJKHEDEN DIVISIE

- | | |
|----------------|---|
| O&T | Voorwaarden scheppen
Eisen stellen t.b.v.: <ul style="list-style-type: none"> - individuele militaire basisvaardigheden - eenheden van naastlager niveau |
| P&M | Plannen toetsen
Uitvoering monitoren
Knelpunten arbitreeren |
| D | Behoeft coördineren
Plannen integreren |
| P&C | Meerjarenplan opstellen
Management Contract beheersen
Activeringsvoorbereiding coördineren
ReActiePlannen actualiseren |

Afb. 3

OPERATIONELE VOORBEREIDING INZET

DIVISIE	&	RVE
* "Groene" taken		* "Groene" en "Witte" taken
* Eenheden van brigade grootte en meer		* Eenheden tot op bataljons grootte
* Activeren reserve-eenheden		* Realiseren ReActiePlannen
* Anticiperen op dreigingen en uitdagingen		* Gerichte Opleiding en Training

Afb. 4

de RVE'n ReActiePlannen uit te voeren. Voor de inzet en de voorbereiding van eenheden van brigadegrootte is de divisie primair verantwoordelijk. Dit betreft overigens uitsluitend „groene” opties. De divisie stelt daarvoor dus de eisen en normen vast; en deze worden weer op hun merites bezien door de Senior National Officer van *1(GE/NL)Corps*. Zoals gesteld vervult de divisie voorts een belangrijke rol bij de activering van reserve-eenheden. Daarnaast dient ze de actuele ontwikkelingen in de wereld bij te houden en waar mogelijk te anticiperen, als inzetopties actueel dreigen te worden (afb. 4).

Stand van zaken

Het resultaat van de *workshops* mag er zijn. Alle commandanten en staven in de divisie zijn het erover eens langs welke weg de „nieuwe” divisie gestalte moet krijgen. De hoofdpunten daarbij zijn: werkelijke resultaatverantwoordelijkheid; de hogere niveaus spelen alleen een rol als dat leidt tot toegevoegde waarde; duidelijke verantwoordelijkheden. *Daarmee zijn we er echter nog niet: er zijn alleen maar koersen uitgezet, nu moet de tocht nog daadwerkelijk worden afgelegd. En daarin ligt het meeste werk.* Allereerst moeten voor alle eenheden nog eisen en normen worden bepaald. Die moeten bovendien zodanig concreet zijn, dat kan worden vastgesteld in hoeverre aan die eisen

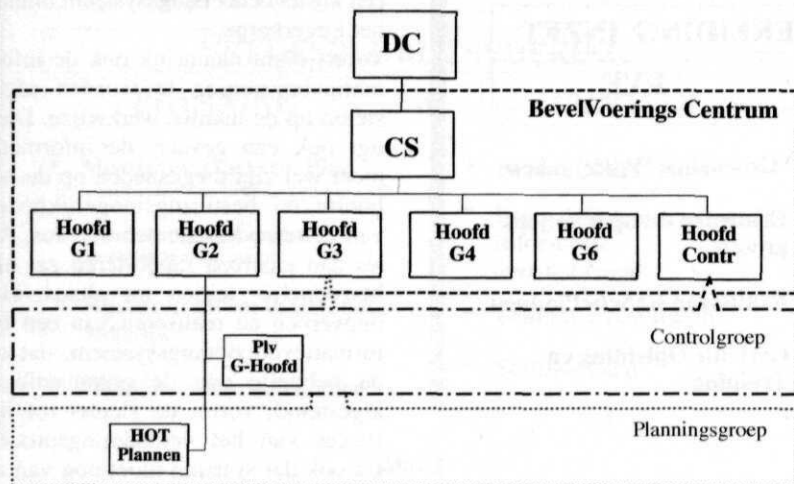
wordt voldaan. Immers: het resultaat moet kunnen worden gemeten en gewaardeerd. We moeten dus vaststellen welke aspecten een beeld geven van het resultaat, aan de hand van welke prestatie-indicatoren kan worden gemeten, en welke normen we bij die meting aanleggen. Hetzelfde geldt min of meer ook voor de processen die we hebben onderkend: hoe waarborgen we de kwaliteit daarvan? Kortom: het hele systeem van kwaliteitsmanagement moet nog worden ontworpen, uitgewerkt en gerealiseerd. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Er is sprake van een immens karwei. Dat kan wellicht nog het best worden verduidelijkt, als we ons realiseren dat men er op het ministerie van onderwijs in decennia niet in is geslaagd zo'n systeem op te zetten. Daarnaast moet ook nog inhoud worden gegeven aan het streven naar een meer doelmatig opererende organisatie, naar het stimuleren van kostenbewustzijn door budgetteren. Voor welke activiteiten krijgen commandanten budgetten toegewezen? In welke vorm worden die budgetten toegewezen: geld, tegoedbonnen, gebruiksgoederen, *in natura*? Hoe moeten we onze behoefte ramen? Wat doen we met tekorten en overschotten op onze budgetten? Kortom: vragen, vragen, vragen. Bij een aantal eenheden, onder meer bij de 41 Lichte Brigade, vindt momenteel een proef plaats met budgetteren. De ervaringen die daarbij worden opgedaan, zullen worden benut bij de introductie van

een kostenbeheersingssysteem binnen het Legerkorps.

Voorts dient natuurlijk ook de informatievoorziening te worden afgestemd op de nieuwe werkwijze. Daar ligt ook een gevaar: de informatie moet wel zijn toegesneden op de behoefte en besturingsmogelijkheden van de te onderscheiden niveaus. Alles aan iedereen rapporteren zal onherroepelijk leiden tot chaos. Het ontwerpen en realiseren van een informatievoorzieningssysteem, dat op de behoefte van de organisatie is afgestemd, vormt de sleutel tot het succes van het veranderingsproces. En ook dat systeem moet nog van de grond komen.

Ook de organisatie van (vooral de staven van) de eenheden dient te worden aangepast aan de nieuwe besturings- en informatievoorzieningsstructuur. Dat geldt tevens voor de divisiestaf. In dit kader is door de BLS een beleidsvoornemen uitgegeven wordt aangekondigd dat de beschikbare stafcapaciteit van de divisie en het Staf Support Command zullen worden herschikt. De uitkomst van die herschikking moet zijn: de formatie van een aparte staf voor de RVE-divisietroepen die alle taken van zo'n RVE-staf moet kunnen vervullen, alsmede de formatie van een aparte divisiestaf die is toegesneden op het besturen van RVE'n.

In die divisiestaf nieuwe stijl blijven we een sectie G1, G2, G3, G4, G6 en een *Controller* aantreffen. De hoofden van deze secties onder leiding van de Chef Staf, vormen het bevelvoeringscentrum (BVC), in welk forum beleid wordt uitgestippeld en adviezen worden voorbereid voor de Divisie Commandant (DC). Dat advies wordt door de DC met zijn commandanten besproken en vervolgens wordt door de DC een besluit genomen. Tot zover is er niets nieuws. In elke G-sectie is een plaatsvervangend sectiehoofd opgenomen. De plaatsvervanger houdt zich over het algemeen bezig met de leiding van de dagelijkse gang van zaken in de sectie. Ook dat is niets nieuws. Wij denken er evenwel aan de taak van deze plaatsvervangers uit te breiden



Afb. 5

tot *control* over het proces waarvoor de respectieve secties stafverantwoordelijk zijn. De plaatsvervangers van de G-secties gezamenlijk vormen dan de *control*groep van de divisiestaf die functioneel wordt aangestuurd door de *Controller*. De producten van deze *control*groep worden door de *Controller* ingebracht in het BVC, waar ze besproken en geëvalueerd worden en vervolgens worden voorgelegd aan de DC, die ze weer bespreekt met zijn commandanten en zo nodig besluiten neemt.

Voorts wordt in elke G-sectie een planningsofficier opgenomen. De planningsofficieren van de G-secties gezamenlijk vormen de planningsgroep van de divisie. Deze groep ontwerpt de verschillende soorten plannen voor de divisie en wordt functioneel aangestuurd door het hoofd van de sectie G3. Hij brengt ook de producten van de planningsgroep in bij het BVC. Daar wordt vervolgens dezelfde procedure gevolgd: het advies van het BVC wordt door de DC besproken met zijn commandanten, waarna besluitvorming plaatsvindt. Met behulp van deze organisatie van de werkzaamheden denken we de kwaliteit van de planning en *control* te verbeteren: de verantwoordelijkheden zijn duidelijk en er is sprake van een vorm van functiescheiding die kwaliteit bevordert (afb. 5).

Vredesbedrijfsvoering versus operationele wijze van optreden

We horen wel eens geluiden dat de nadruk op vredesbedrijfsvoering en doelmatigheid zich niet laat verenigen met het optreden onder operationele omstandigheden (waarbij bovendien doeltreffendheid voorop staat en niet zozeer doelmatigheid). Natuurlijk is er een verschil in het optreden in vredestijd en het optreden onder operationele omstandigheden; maar dat is altijd zo geweest. Wij zijn evenwel van mening dat de huidige filosofie aangaande de vredesbedrijfsvoering naadloos aansluit bij de nieuwe doctrine en de ideeën die daarin staan over opdrachtgerichte commandovoering.

Opdrachtgerichte commandovoering, met andere woorden: waartoe moet mijn optreden leiden; op welke wijze kan ik bijdragen in het oogmerk van mijn naasthogere commandant, laat zich eenvoudig vertalen in: voor welk resultaat ben ik verantwoordelijk. Opdrachtgerichte commandovoering en resultaatgerichte verantwoordelijkheid zijn twee zijden van dezelfde medaille! In deze zin is er naar onze mening dan ook geen onderscheid tussen het sturen in vredes-, crisis- of oorlogstijd. Dit betekent overigens wel dat de concrete werkwijze in oorlogs- en vredestijd in elkaars verleng-

de moet liggen: er moet in alle situaties sprake zijn van een ondubbelzinnig oogmerk van de commandant. Zowel in oorlogs- als in vredestijd moet primair worden gestuurd in de planning: bijsturen vindt alleen plaats als daartoe de noodzaak bestaat. Dat vereist een adequate informatievoorziening. In oorlogs- en vredestijd moet de informatievoorziening de behoefte nauwkeurig dekken: niet meer en niet minder!

Rapporteren om te rapporteren of „omdat we het altijd al zo hebben gedaan”, is onverenigbaar met opdrachtgerichte commandovoering. Ongeacht of het vredes- of oorlogstijd is, dient elk niveau zich te richten op het toevoegen van waarde aan hetgeen het lagere niveau heeft gepresteerd: er mag geen ruimte zijn voor onnodig werk! Inhoud geven aan het vorenstaande vergt van alle militairen een kritische en constructieve instelling: ieder moet zich te allen tijde afvragen: „Is dat wat ik doe echt nodig?” en „Draag ik wel genoeg bij aan het te behalen eindresultaat?”

Het ontwerpen van een operatie met behulp van de planningsinstrumenten die in de nieuwe doctrine zijn vastgelegd, laat zich vrij makkelijk vertalen naar de planning binnen de vredesbedrijfsvoering. Ook daarbij richt zich de ontwikkeling van het plan op de beoogde eindsituatie, het resultaat. Het vaststellen van mijlpalen is in alle gevallen noodzakelijk, evenals het rangschikken van die mijlpalen en het vaststellen van operatielijnen. In alle plannen moet voorts rekening worden gehouden met de capaciteiten, het tijdig pauzeren, het ritme waarin de activiteiten worden ontplooid alsmede het voorbereiden van alternatieve plannen voor het geval een geplande actie wordt verstoord. Kortom: de methode met operationele planningsinstrumenten is zeer goed toepasbaar voor het opstellen van plannen in het kader van de vredesbedrijfsvoering. Het werken met een planningsgroep en een controlgroep in het kader van de vredesbedrijfsvoering, laat zich eenvoudig vergelijken met de werkwijze in de divisiecommandopost te velde: ook daar wordt gewerkt met

een operationele planningsgroep die zich bezighoudt met de vervolgooperatie en/of contingenties. De *control*-groep vervult de rol van de dienstploeg die de uitvoering van het lopen-de gevecht „meeleest” en zo nodig bijstuurt. Ook in dit opzicht wordt de afstand tussen het optreden in vredes- en oorlogstijd dus verminderd.

Het werken met budgetten zal bovendien bijdragen aan een mentaliteit waarbij meer begrip ontstaat voor het belang van een goede planning en vooral een goede voorbereiding. De lengte van de polsstok bepaalt nog altijd hoe ver je kan springen. Naar onze mening zal deze ontwikkeling bijdragen aan verbetering van de kwaliteit van de operationele plannen, met inbegrip van de logistieke en personele voorbereiding daarop.

Daarnaast zal bij de vredesbedrijfsvoering meer dan voorheen een beroep worden gedaan op fantasie en creativiteit. De beoogde commandovoeringscultuur zal daarvoor het juiste klimaat moeten scheppen. Fantasie en creativiteit zijn begrippen die ook in het operationele denken hard nodig zijn. Het nieuwe optreden hecht groot belang aan het grijpen van kansen, het verrassend optreden. Ook onder operationele omstandigheden is er dus behoefte aan originaliteit in het optreden. Dat komt niet uit de lucht vallen, maar dat moet een natuurlijke voortzetting zijn van wat we in vredetijd gewend zijn te doen. In zekere zin vormt de nieuwe vredesbedrijfsvoering dus een noodzakelijke voorwaarde voor het kunnen doorvoeren van de operationele veranderingen. Naar onze mening is er dan ook geen kloof tussen deze toepassingen. Integendeel: ze vullen elkaar aan en ondersteunen elkaar! Daarbij is het wel een voorwaarde dat de opdrachtgerichte commandovoering centraal staat. De uitwerking van de vredesbedrijfsvoering dient daaraan te worden getoetst. Daarmee wordt de benodigde samenhang in het optreden in vredes- en oorlogstijd zekergesteld en bovendien

wordt zo voorkomen dat vredesbedrijfsvoering „los” komt te staan van onze „core-business”, de operationele inzet van eenheden.

Conclusies

Vanaf 1994 is de 1 Divisie „7 December” dus geconfronteerd met tal van ontwikkelingen. De opsomming daarvan is indrukwekkend: de reorganisaties in het kader van de VHKL; de opschorting van de opkomstplicht en de overgang naar een beroepsleger; de organisatorische inbedding in een binationaal legerkorps; het besturingsconcept van de BLS; de onzekerheid over de veranderend inzetopties met tegelijkertijd een toenemende waarschijnlijkheid dat deze metterdaad moeten worden uitgevoerd; de introductie van de VBV en ook nog een nieuwe doctrine. Bij al deze zaken die op de divisie afkwamen, was het niet altijd eenvoudig de onderlinge samenhang vast te stellen. De divisie tracht die samenhang aan te brengen door alle veranderingen op een consistente wijze aan te pakken. Door één raamwerk te hanteren, wordt de overzichtelijkheid bevorderd en worden de verschillende ontwikkelingen in een gemeenschappelijk kader geplaatst. Of het nu de operationele gereedheid betreft, de inzetgereedheid, de feitelijke inzet in vredes- of oorlogstijd, alles wordt vanuit eenzelfde optiek benaderd: het sturingsconcept van de divisiecommandant.

Dit sturingsconcept gaat ten eerste uit van het stellen van duidelijke; ondubbelzinnige doelen op elk niveau. (Bij het realiseren van dat doel heeft elk niveau zijn eigen verantwoordelijkheid: er wordt niets overgedaan, er is geen dubbel werk.) Ten tweede wordt volgens dat concept primair gestuurd in de planning. Daarbij wordt gekeken naar de kwaliteit van de planning; vormt het plan een waarborg voor succes? Hier wordt dus ook de basis

gelegd voor de kwaliteit van de processen die moeten leiden tot het gestelde doel en de kwaliteit van de uiteindelijke prestatie. In deze planning wordt tevens de basis gelegd voor het derde element uit het sturingconcept: *control!* *Control* richt zich op het beheersen van de uitvoering van de overeengekomen plannen: loopt de realisatie zoals voorzien of treden er verstoringen op en nopen die tot bijsturen van de realisatie? Zonodig wordt de uitvoering metterdaad bijgestuurd, zodat het gestelde doel toch kan worden gerealiseerd. Dat nu is *control*. Goede *control* is alleen mogelijk met een goede informatievoorziening, en dat vormt de vierde en laatste pijler van het sturingconcept. Adequate informatievoorziening houdt in dat de aangeleverde informatie is toegesneden op de behoefte. Die informatiebehoefte op haar beurt, moet zijn afgestemd op het doel, het te behalen resultaat. Met andere woorden, de informatie moet echt noodzakelijk zijn om een goede *control* te kunnen uitvoeren.

Met dit sturingconcept zijn natuurlijk niet alle problemen van de divisie in een klap opgelost. We zijn er nog lang niet. Wat evenwel van groot belang is, is dat dit concept binnen de divisie op alle fronten wordt gedragen en we wat dit betreft allen dezelfde taal spreken. Die ene taal is essentieel om de uitdagingen van deze tijd in teamverband te kunnen aangaan. Met dit sturingconcept hebben we overigens wel een duidelijke weg aangegeven hoe we de zaken willen aanpakken. Uiteindelijk wil 1 Divisie „7 December” een moderne divisie zijn, die de uitdagingen van deze tijd volledig aankan. De letters E M uit ons divisie-embleem, afkomstig van onze oorspronkelijke benaming: Expeditionaire Macht en in de jaren zeventig nieuw geduid met Elke Man op Elk Moment, krijgen naar onze mening dan ook een nieuwe betekenis, te weten: Elke Missie. ■

Van Indië naar Bosnië. 1 Divisie „7 December” en haar veteranen*

drs M. Elands

Op 1 september 1996 bestaat 1 Divisie „7 December” vijftig jaar. De viering van dit gouden jubileum rechtvaardigt het een nadere blik op de boeiende geschiedenis van de divisie te werpen. Aangezien de Sectie Militaire Geschiedenis KL zojuist een nieuwe divisiegeschiedenis heeft uitgebracht, kan in dit artikel met een beknopte weergave van de divisiegeschiedenis worden volstaan. Bovendien heeft de *Militaire Spectator* reeds in september 1981 een uitstekend artikel van majoor b.d. A.J. Cornelesse gepubliceerd, waarin de eerste 35 levensjaren van de divisie zijn beschreven.¹ De band tussen de veteranen met enerzijds de divisie en anderzijds de overheid is daarentegen slechts in kleine kring bekend. Vandaar dat een overzicht van deze „veteranengeschiedenis” hier op zijn plaats is.

De geschiedenis van 1 Divisie „7 December” in vogelvlucht

De geschiedenis van de enig overgebleven Nederlandse divisie vormt een boeiend drieluik en begon feitelijk in de oorlogsjaren. De eerste periode besloeg de oprichting als Expeditionaire Macht en de uitzending naar Nederlands-Indië. Al tijdens de Tweede Wereldoorlog maakte de naar Londen uitgeweken Nederlandse regering plannen om een bijdrage te leveren aan de bevrijding van het door Japan

bezette Nederlands-Indië. Zij moest hierbij wel enig geduld betrachten. Aangezien het geallieerd opperbevel had besloten de strijd tegen Duitsland voorrang te geven, zou de troepenverschepping naar „De Oost” pas van start gaan wanneer Europa van de Nazi-dicatuur was bevrijd. De Expeditionaire Macht die de regering voor ogen had, zou omvangrijk zijn. Niet minder dan twee of drie divisies, een mariniersbrigade en vijftien zogeheten „gezagsbataljons” moesten meehelpen om de Japanners uit de *Gordel van Smaragd* te verdrijven. Door de plotselinge capitulatie van Japan op 15 augustus 1945 werd dit scenario omgegooid. Er verscheen bovendien een geheel andere tegenstander aan de horizon toen ir Soekarno en dr Mohammad Hatta op 17 augustus 1945 de onafhankelijke Republiek Indonesië uitriepen. Hiermee kregen de uit te zenden Nederlandse soldaten een andere taak. Zij moesten nu het Nederlandse gezag in de kolonie herstellen. De op 1 september 1946 opgerichte eerste divisie van de Expeditionaire Macht, 1 Divisie „7 December”, vertrok daarop naar Java om voor de eenheid van het Koninkrijk te strij-

* Ter gelegenheid van het vijftigjarig bestaan van 1 Divisie „7 December” verscheen het boek *1 Divisie „7 December” 1946-1996*, geschreven door drs M. Elands, drs R.J.A. van Gils en drs B. Schoenmaker van de Sectie Militaire Geschiedenis. Eerstgenoemde auteur heeft het laatste hoofdstuk van dit ruim driehonderd bladzijden tellende en rijkelijk geïllustreerde werk, dat wordt uitgegeven bij de SDU, tot onderstaand artikel bewerkt.

den. Voor het in Groot-Brittannië opgeleide kader en de bijna 20.000 dienstplichtige militairen begon hiermee een langdurige inzet op Java. Nadat de onderdelen van de divisie eind 1946 en begin 1947 op West-Java arriveerden, werden zij vrijwel onmiddellijk in eerste lijn ingezet. Ondanks de heersende wapenstilstand bleef het bijzonder onveilig langs de bestandslijnen. De divisiecommandant, generaal-majoor H.J.J.W. Dürst Britt, merkte al spoedig dat zijn mannen nauwelijks op de guerrillamethoden van de tegenstander waren voorbereid. Na de moeizame beginperiode raakte de divisie echter steeds beter aan het Indische terrein, de tropische temperaturen en de vijandelijke tactieken gewend.

Toen de onderhandelingen tussen Nederland en de Republiek in juli 1947 definitief mislukten, kreeg de divisie een taak die haar beter op het lijf was geschreven. Het Nederlandse offensief tijdens de Eerste Politonele Actie werd een succes. Ook de „7 December divisie” liet zich hierbij niet onbetuigd. Zij wist met geringe eigen verliezen vrijwel geheel West-Java binnen drie weken te bezetten. Een nieuwe wapenstilstand bekrachtigde deze terreinwinst. In het anderhalf jaar dat daarop volgde, was het aan de divisie om dit immense gebied te pacificeren. Ondanks vele zuiveringsacties bleek de vijand, de *Tentara Nasional Indonesia* (TNI), meestal ongrijpbaar. De langdurige en uitputtende inzet bracht niet het gewenste resultaat.

Door het uitblijven van een politieke

¹ *MilSpect* 150(1981)387-398.

doorbraak besloot de Nederlandse regering in december 1948 tot een nieuw offensief: de Tweede Politio-
nele Actie. Hoewel 1 Divisie „7 December” in dit offensief geen hoofdrol vervulde, voegde zij met de verovering van Bantam een nieuw wapenfeit toe aan haar palmares. De Tweede Politio-
nele Actie bracht echter geen militaire doorbraak. De TNI bleek verre van verslagen en verhevigde de guerrilla aanzienlijk. De Nederlandse troepen kwamen in een uitzichtloze situatie terecht. Naarmate de verliezen aan beide zijden opliepen en de internationale druk op Nederland groeide, drong bij de regering het besef door dat zij zich bij het verlies van Nederlands-Indië zou moeten neerleggen. Na maandenlange onderhandelingen onder auspiciën van de Verenigde Naties was het op 27 december 1949 zo ver. Nederland droeg de soevereiniteit aan de Verenigde Staten van Indonesië over. Het *Rijk van Insulinde* werd nu een onafhankelijke staat. Na drie troepenjaren en met achterlating van ruim vijfhonderd gevallen kameraden keerde de divisie naar Nederland terug.

De jaren vijftig

Na de repatriëring en demobilisatie in 1949-1950 begon voor de divisie de periode van de Koude Oorlog. Veertig jaar lang leverde 1 Divisie „7 December” een bijdrage aan de in NAVO-verband georganiseerde verdediging van West-Europa. Tot december 1957 vervulde de divisie deze rol als mobilisabele eenheid met alleen een kernstaf paraat. Dit betekende al-
lerminst dat de divisiestaf weinig om handen had. De herhalingsoefeningen, de omschakeling van de Britse naar de Amerikaanse legerorganisatie en de instroming van Amerikaans materieel kostten de nodige hoofdbre-
kens. Daarnaast moest de divisie zich voorbereiden op haar oorlogstaak als onderdeel van 1 Legerkorps: het verdedigen van de IJssel als onderdeel van de NAVO-verdedigingslinie langs de Rijn en de IJssel. Alle inspanningen werden evenwel rijkelijk beloond. Met de paraatstelling ging 1 Divisie „7 December” binnen de

Koninklijke landmacht weer een vooraanstaande rol spelen.

Vanaf 1957 tot het einde van de Koude Oorlog in 1990 stond bij de nu parate 1 Divisie „7 December” een drietal thema's centraal: de voorbereiding op de oorlogstaak, organisatie-wijzigingen, en de motorisatie en mechanisatie. Om het eerstgenoemde thema was het uiteraard allemaal te doen. De NAVO-strategen en -tactici, die de grondbeginselen voor het optreden van de conventionele strijdkrachten uitdokterden, stonden hierbij voor twee uitdagingen. Zij moesten plannen ontwikkelen om het NAVO-grondgebied, inclusief de Bondsrepubliek Duitsland, zo lang mogelijk met conventionele middelen tegen een mogelijke aanval van het Warschau-pact te verdedigen. Daarnaast moesten deze troepen zo min mogelijk kwetsbaar zijn voor vijandelijke nucleaire aanvallen.

De jaren zestig

In de jaren zestig waren de *Voorwaartse Verdediging*, de nieuwe LANDCENT-structuur en een grotere mobiliteit van de eenheden de conventionele antwoorden op de dreiging uit het Oosten. Dit gold uiteraard ook voor 1 Divisie „7 December”. Haar verdedigingsvak verschoof steeds verder oostwaarts. Uiteindelijk kwam het divisievak aan de rivier de Elbe, bij de grens tussen de beide Duitslanden, te liggen. De instroom van gepantserde wiel- en rupsvoertuigen (motorisatie en mechanisatie) leidde tot toenemende mobiliteit. Voertuigen als de AMX en de DAF YP 408 werden de boegbeelden van de modernisering van de KI. Deze modernisering was onlosmakelijk verbonden met de gefaseerde omschakeling tot de LANDCENT-structuur. Het doel van deze operatie was het zelfstandig maken van de brigades. Hiervoor moest de brigade organiek over manoeuvre-eenheden en eenheden voor vuursteun, gevechtsteun en logistieke ondersteuning beschikken. Om het beweeglijke gevecht snel en flexibel te kunnen voeren, waren bovengenoemde pantservoertuigen onontbeerlijk.

Om aan alle vernieuwingen te wenen, werd er binnen 1 Divisie „7 December” veel en intensief geoefend. Militairen uit deze dagen denken vaak met weemoed aan de oefenperiodes bij het Franse *La Courtine* of op de Duitse oefenterreinen als *Sennelager*, *Munsterlager* en *Bergen-Hohne* terug. Vooral de hiermee gepaard gaande verplaatsingen van honderden kilometers waren berucht. Tijdens de vele oefensessies beproefden onderdelen van de divisie zowel nieuw materieel als nieuwe organisatievormen. Zo testte de divisiestaf in februari 1968 tijdens de commandopostoefening *Proefkonijn* de op dat moment voltooide LANDCENT-reorganisatie. Nu de brigades grotendeels zelfstandig konden optreden, was de divisiestaf tot een tactische staf „gedegradéerd”.

De jaren zeventig en tachtig

In de jaren zeventig en tachtig zette 1 Divisie „7 December” de weg van modernisering onverdroten voort. Nu de mechanisatie en motorisatie waren voltooid, was er binnen het defensie-budget ruimte om het bestand aan tanks en anti-tankmiddelen *up-to-date* te maken. De aankoop van de Leopard I en anti-tankraketsystemen als de TOW en Dragon waren hiervan aansprekende voorbeelden. Dat modernisering een weg zonder einde is, bleek in deze periode overduidelijk. Met de beginnende instroming van de YPR 765 aan het einde van de jaren zeventig diende zich bijvoorbeeld een nieuwe generatie pantservoertuigen aan.

Niet alleen op materieel, maar ook op personeel gebied waren de jaren zeventig vernieuwend. Als gevolg van de maatschappelijke veranderingen in de jaren zestig kreeg de divisie een nieuw soort dienstplichtige over de vloer. De jonge dienstplichtige beschouwde gezag en autoriteit niet langer als een gegeven. Hierdoor kwam de militaire hiërarchie onder druk te staan. De in 1966 opgerichte Vakbond Van Dienstplichtige Militairen (VVDM) wist in het gevecht met het ministerie van Defensie de nodige successen te behalen. Het aan-

tal appels en inspecties ging omlaag, de militaire treinen werden afgeschafte en als klap op de vuurpijl werd de vrije haardracht ingevoerd. De „vermaatschappelijking” van het leger zorgde ook binnen 1 Divisie „7 December” voor een ware cultuuromslag. Alle veranderingen ten spijt moest er gewoon gewerkt worden. De divisiecommandanten merkten tot hun vreugde dat de mondige dienstplichtige tijdens oefeningen als vanouds zijn best deed. In de jaren zeventig trokken in dat opzicht vooral de twee legerkorpsoefeningen *Big Ferro* en *Saxon Drive* volop de aandacht.

1 Divisie „7 December” had overigens wel een prijs betaald voor de reorganisatie van 1 LK. Onder het mom „kwaliteit ten koste van kwantiteit” was de mobilisabele 5 Divisie in de jaren daarvoor overgeschakeld op de LANDCENT-organisatie. Dit ging ten koste van de parate sterkte van de beide parate divisies van 1 LK. Ook in de jaren tachtig bleef de landmachtleiding het accent op kwaliteit leggen. Dit uitte zich in een aantal grotere materieelprojecten, zoals de instroming van de YPR 765 en de Leopard II. Daarnaast werd tijdens oefeningen de organieke samenstelling van de bataljons en zelfstandige compagnieën verbroken. De onderdelen van 1 Divisie „7 December” traden in teamverband op, zoals bij eventuele inzet was voorzien. Dit betekende dat verschillende manoeuvrelementen binnen het team gezamenlijk het gevecht zouden voeren.

In al die jaren dat 1 Divisie „7 December” zich op een mogelijk treffen met de Sovjet-Unie en haar bondgenoten voorbereidde, waren de internationale ontwikkelingen constant in beweging. Periodes van grote spanning, zoals tijdens de Cuba-crisis (1962), werden met periodes van ontspanning afgewisseld. Nog aan het begin van de jaren tachtig leek door de Sovjet-interventie in Afghanistan het einde van de Koude Oorlog verder weg dan ooit. Niets bleek minder waar. Gorbatsjovs *glasnost* en *perestrojka* maakten duidelijk dat de Sovjet-Unie de wedloop met het Westen niet langer kon of wilde

voortzetten. De revolutionaire ontwikkelingen in Oost-Europa en de val van de Berlijnse Muur markeerden het plotselinge einde van de Koude Oorlog. Hiermee brak voor de 1 Divisie „7 December” de derde episode in haar bestaan aan.

De jaren negentig

Inmiddels zijn bijna zes jaar verstreken. De „7 December divisie” heeft door de grote herstructurering van de KL een compleet nieuw gezicht gekregen en is op 30 augustus 1995 deel gaan uitmaken van 1 (GE/NL) Corps. Zoals gezegd, is met het aflopen van de Koude Oorlog de klassieke verdedigingstaak voorlopig naar de achtergrond gedrongen. In de jaren negentig waren naast de herstructurering vooral de vredesoperaties in VN- en ander verband gezichtsbepalend. Individuele militairen en eenheden van 1 Divisie „7 December” zijn zowel binnen als buiten Europa ingezet om een bijdrage te leveren aan het bewaren of herstellen van de vrede. In het vijftigste levensjaar kreeg de divisie in dat kader een bijzonder uitdagende taak. Verschillende eenheden van 1 Divisie „7 December” nemen vanaf januari 1996 deel aan de *Implementation Force* (IFOR) van de NAVO in Bosnië om de naleving van het vredesakkoord (Dayton-akkoord) te controleren. Hiermee lijken de oude tijden van de Expeditionaire Macht in zeker opzicht te herleven. Wederom geven militairen van de divisie ver van huis inhoud aan het Nederlandse buitenlandse- en defensiebeleid. In overige artikelen in dit nummer komt de divisie anno 1996 uitgebreid aan bod.

De veteranen van 1 Divisie „7 December”

Gezien de uitgevoerde taken tijdens deze vijftig jaren, is het geen wonder dat veteranen binnen 1 Divisie „7 December” een bijzondere plaats innemen. Onder de verzamelnaam „veteranen” vallen volgens de *Veteranennota* uit 1990 „alle gewezen militairen (...) die (...) hebben gediend in oorlogsomstandigheden of daarmee overeen-

komende situaties, inclusief de internationale vredesmissies binnen en buiten het verband van de Verenigde Naties.”

Voor het gemak valt voor wat betreft 1 Divisie „7 December” een onderscheid te maken tussen „oude” en „nieuwe” veteranen. Onder eerstgenoemde categorie moeten we dan de duizenden Indië-veteranen rekenen, alsook de militairen van de divisie die op vrijwillige basis naar Korea (1950-1954) en Nieuw-Guinea (1960-1962) zijn uitgezonden. De militairen van de „7 December divisie” die hebben deelgenomen aan de vredesoperaties in onder meer Libanon, het Midden-Oosten, Cambodja, het voormalig Joegoslavië en enkele Afrikaanse landen, alsmede de militairen van divisie-onderdelen die in Bosnië zijn ingezet, kunnen we als „nieuwe” veteranen betitelen.

Het belangrijkste verschil tussen beide categorieën is, behalve het verschil in leeftijd, dat de nieuwe veteranen voor een deel nog altijd in actieve dienst zijn en onder de directe zorg van het ministerie van Defensie vallen. Ondanks het ontstaan van een nieuwe categorie veteranen vormen de nog in leven zijnde Indiëgangers de grootste groep veteranen van 1 Divisie „7 December”. In elk betoog over de divisie en haar veteranen zullen zij derhalve de hoofdrol vervullen. Voor de veteranen van 1 Divisie „7 December” krijgt de relatie met hun voormalige of – in het geval van sommige nieuwe veteranen – huidige werkgever op drie verschillende niveaus gestalte. Allereerst is er de band tussen de veteraan en zijn of haar onderdeel. In het hele land houden diverse reünieverbanden, die bijzonder actief zijn, het verleden van hun onderdeel levend met onder meer bijeenkomsten, herdenkingen en publicaties. Bij vele veteranen staan de contacten met het eigen onderdeel vanwege de hechte persoonlijke banden bovenaan de prioriteitenlijst. Ondanks het grote belang van de contacten op onderdeelniveau staan in dit artikel vooral de beide andere niveaus centraal, namelijk dat van de divisie en de overheid.

Stichting Band Oud-Strijders 1947-1996

De band tussen 1 Divisie „7 December” en haar veteranen wordt voor een belangrijk deel in stand gehouden door de *Stichting Band Oud-Strijders 7-December-Divisie en leden 1 Divisie 7 December*. De eerste divisiecommandant, generaal-majoor H.J.J.W. Dürst Britt, stond aan de wieg van deze succesformule. Op 7 december 1947, de tweede naamdag van de divisie, gaf hij in Bandung de aanzet tot de oprichting van de *Band Oud-Strijders „7 December”*. De populaire generaal riep zichzelf bovendien uit tot voorzitter van het voorlopig bestuur. De naam *Band Oud-Strijders „7 December”* was een directe verwijzing naar het op 7 december 1946 geïntroduceerde „Marslied der 7 December Divisie”. Van dit door sergeant G. Dentener geschreven en gecomponeerde marslied luidt de laatste regel van het refrein immers als volgt: „*Zeven december, dat is onze band*”.

Volgens Dürst Britt diende het oprichten van Band Oud-Strijders een tweeledig doel, namelijk het onderhouden van de vriendschapsbanden tussen de leden en het onderling steun verlenen bij problemen. Toen de divisiecommandant na een splend conflict met de legercommandant in Nederlands-Indië, generaal S.H. Spoor, het Indische strijdtoneel moest verlaten, bleef hij in zijn hoedanigheid van voorzitter van de Band Oud-Strijders nauw betrokken bij het wel en wee van „zijn” divisie. Op 14 november 1948 kreeg „De Band” een officiële status. Samen met de eveneens gerepatrieerde majoor D.C. de Vries (de latere divisiecommandant) ondertekende Dürst Britt bij de notaris in Heerde de oprichtingsakte van de *Stichting Band Oud-Strijders „7 December”*.

Tot aan zijn dood, op 12 december 1963, gaf Dürst Britt leiding aan de stichting. Daarna namen achtereenvolgens generaal-majoor D.C. de Vries (1963-1969), luitenant-generaal J.A.C. Bartels (1969-1972) en generaal-majoor Th. van Ardenne (1972-

1977) plaats op de voorzittersstoel. In de jaren zeventig werd op verzoek van zowel de veteranen als de staf-officieren van de divisie een begin gemaakt met de verdere integratie tussen „De Band” en 1 Divisie „7 December”. Het startsein hiervoor was al in 1969 gegeven toen het lidmaatschap van de Band Oud-Strijders voor iedereen die ooit bij de divisie had gediend (of zou dienen) werd opengesteld. Aangezien de rol van de divisiestaf bij herdenkingen en reünies steeds belangrijker werd, was het wenselijk dit in de samenstelling van het stichtingsbestuur tot uitdrukking te laten komen. In de jaren zeventig onderging het bestuur deze noodzakelijk geachte „verjongingskuur”. Een aantal bestuursleden van het eerste uur stelde zijn zetel ter beschikking. Twee officieren van de divisiestaf namen hun plaatsen in. Bovendien overleed op 3 oktober 1974 het bestuurslid mevrouw J.J.M. Dürst Britt-Van Ovost, de weduwe van de eerste divisiecommandant. Zij was jarenlang penningmeester van de stichting geweest en vervulde een cruciale rol als contactpersoon voor de nabestaanden van gesneuvelde Indiëgangers. Vanaf de jaren zeventig zouden „slechts” twee Indië-veteranen in het bestuur zetelen, terwijl de overige vijf bestuursleden de „post-Indische” divisie vertegenwoordigden.

Om de vernieuwde band tussen de divisie en haar veteranen definitief gestalte te geven, maakte door toedoen van de toenmalige divisiecommandant, generaal-majoor M. de Jong, de oude stichting op 31 maart 1977 plaats voor een nieuwe stichting. Deze kreeg de (huidige) naam *Stichting Oud-Strijders 7-December-Divisie en leden 1 Divisie 7 December*. Voortaan zou elke divisiecommandant automatisch voorzitter zijn van de stichting. Ondanks enkele tussentijdse wijzigingen van de statuten bestaat deze situatie vandaag de dag nog steeds. Ook op financieel gebied ging de divisie een grotere bijdrage leveren. Het bestaande Divisiefonds, waarvoor alle divisie-onderdelen een jaarlijkse bijdrage betaalden, werd in de stichting ondergebracht.

Met de bestuurlijke en financiële wijzigingen kreeg de band tussen de divisie en haar veteranen een hechter fundament. De vervlechting tussen stichting en divisie maakte het bovendien nodig een Raad van Toezicht in te stellen, hetgeen op 22 juli 1982 zijn beslag kreeg.

Activiteiten ten behoeve van de veteranen

Het succes van de Band Oud-Strijders schuilt al bijna vijftig jaar in een formule van herkenbare activiteiten. De meeste hiervan vinden hun oorsprong in de Indiëperiode. Een van de eerste initiatieven van generaal-majoor Dürst Britt was het oprichten van een Boekfonds om een gedenkboek voor de divisie te kunnen laten schrijven. In 1950 zag deze divisiegeschiedenis, die de periode 1946-1950 beslaat, het levenslicht. De auteur van dit onder veteranen uitermate populaire gedenkboek met de alleszeggende titel *Wij werden geroepen* was de journalist Alfred van Sprang. Hij wist de inzet op Java uiterst sfeervol te beschrijven en verwierf daarmee eeuwige roem van de Indië-veteranen. Bij deze ene divisiegeschiedenis is het niet gebleven. In 1986 alsook in dit gouden jaar voor de divisie werd mede op initiatief van de Band Oud-Strijders en de divisiestaf de geschiedenis van de „7 December divisie” te boek gesteld. Hiermee is duidelijk geworden dat de belangstelling voor de eneroverende geschiedenis van 1 Divisie „7 December” absoluut niet tanende is. Dergelijke publicaties hebben het bijkomende voordeel dat zij de band tussen de divisie en haar veteranen bestendigen.

Een tweede activiteit van de Stichting Band Oud-Strijders vloeide voort uit het verschijnen van Van Sprangs gedenkboek. Alle leden van de divisie die twaalf gulden hadden betaald, kregen het boek samen met het divisie-insigne opgestuurd. Met het geld dat overbleef werd een steunfonds (Fonds Oud-Strijders) opgericht. Hiermee kon het bestuur inhoud geven aan de tweede doelstelling van de

stichting: de onderlinge steunverlening. Tussen 1950 en 1973 ontvingen in nood verkerende oud-strijders en nabestaanden financiële ondersteuning uit dit fonds. Ook hebben enkele nabestaanden een bijdrage uit het steunfonds ontvangen om een reis naar het graf van hun geliefde op het Westjavaanse ereveld Menteng Poelo te kunnen maken. Aangezien de stichting nauwelijks inkomsten genereerde, liep het belang van dit steunfonds vanaf 1973 zienderogen terug. Pas vanaf 1977, toen de stichting het eerder genoemde Divisiefonds ging beheren, werd het weer mogelijk op bescheiden schaal steunverlenende activiteiten te initiëren. Zo verzorgde de stichting samen met de Stichting Fondsenwerving Militaire Oorlogsslachtoffers en Aanverwante doeleinden (SFMO) in mei 1992 voor enkele nabestaanden en oud-strijders een reis naar Java om de oorlogsgraven en enkele actieggebieden te bezoeken. Wellicht de belangrijkste taak van de stichting is het herdenken van de gevallen van de divisie. In Indië vond dit jaarlijks op de naamdag van de divisie plaats op het ereveld Menteng Poelo, dat zich vlakbij Batavia (Jakarta) bevindt. Hier liggen onder anderen de ruim vijfhonderd in Indië gesneuvelde militairen van 1 Divisie „7 December” begraven. Ter hunner nagedachtenis heeft de „Indische” divisiegenie eind jaren veertig een monument vervaardigd. Dit divisie-monument is opgetrokken uit lichtgele steen en bestaat uit een vijf meter hoge zuil van elf stenen (trommels). Elke steen vertegenwoordigt een provincie, als symbool voor de eenheid van de divisie en het land. Op de zuil is het divisie-embleem aangebracht. Vlak daarachter staat een lage muur met daarop in bronzen letters het opschrift: „Onze eenheid is bevestigd door ons gezamenlijk lijden”, een zinsnede uit de befaamde „7 December”-toespraak van koningin Wilhelmina uit 1942. Nog ieder jaar verzorgt de Oorlogsgravenstichting namens de divisie en de Band Oud-Strijders een kranslegging op Menteng Poelo. Na de repatriëring in 1950 herdacht de divisie haar doden op of omstreeks

7 december eveneens bij het nationaal monument op de Dam in Amsterdam. In 1959 besloot de regering echter om alle gevallen militairen voortaan tijdens de nationale dodenherdenking op 4 mei te gedenken. Vanwege het grote belang van de divisietraditie besloten de Band Oud-Strijders en de divisiestaf om de herdenking van de gevallen militairen van 1 Divisie „7 December” voortaan op of rond 7 december bij het divisiestafkwartier Nieuw Vrijland te Schaarsbergen te laten plaatsvinden. Bij de nationale dodenherdenking op 4 mei op de Dam, alsmede de dodenherdenking op het ereveld Loenen, lieten de stichting en de divisie zich voortaan door een kleine afvaardiging vertegenwoordigen.

De vaak massale herdenkingen bij het divisiestafkwartier vormen nog altijd het hoogtepunt in de rijke divisietraditie. Tijdens de laatste herdenking op 7 december 1995 woonden in Schaarsbergen bijvoorbeeld meer dan 1200 veteranen de herdenkingsdienst in de Christus Koning-kapel en de kranslegging bij het divisie-monument bij. Dit divisie-monument dateert van 7 december 1960. Het jaar daarvoor hadden de deelnemende veteranen de herdenkingsplechtigheid als nogal „kaal” ervaren. Zij misten een monument om een krans bij te kunnen leggen. Dankzij de snelle reactie van de toenmalige divisiecommandant, generaal-majoor De Vries, en financiële bijdragen van oud-strijders, het bedrijfsleven en andere gulle gevers, was dit gemis binnen een jaar verholpen. Het opgerichte monument bestaat uit een lage natuurstenen muur met daarop het divisie-embleem en de eerste woorden van het Marslied der 7 December Divisie: „Wij werden geroepen”. Aan de muur is een krachtige metaalplastic bevestigd, een zichzelf repeterend kruis. Een wijd bekken van sierbeton accentueert het front van het gedenkteken. In het bekken, dat met een koperen deksel is afgedekt, bevindt zich de droge rode aarde van het ereveld Menteng Poelo. Voor de veteranen is het vooral deze aarde die de onverbreekelijke band met de gevallen strijdmakkers symboli-

seert. Naast de kranslegging en herdenking op 7 december legt het stichtingsbestuur jaarlijks op 4 mei een bloemstuk bij het divisie-monument. De naam van de eerste divisiecommandant werd op 7 december 1964 op deze voor veteranen „heilige” plaats vereeuwigd. Ter nagedachtenis en ter ere van de in 1963 overleden generaal-majoor b.d. Dürst Britt, werd op die dag een gedenkplaat op een sokkel van drie opstaande platen van sierbeton op het divisie-monument geplaatst. Twee jaar later werd bovendien de verbindingsweg tussen het monument en het divisiestafkwartier omgedoopt in de *Generaal Dürst Brittweg*. Niet alleen de naam, ook de ideeën van de eerst divisiecommandant leefden voort. Dürst Britt had indertijd het plan geopperd om de namen van alle gevallen op het monument aan te brengen. Wegens geldgebrek verdween dit voorstel begin jaren zestig echter in een diepe bureaulade. Pas in 1968 bracht de toenmalige divisiecommandant, generaal-majoor H.J. van Veen, het oude plan ten uitvoer. Hij wist bij het ministerie van Defensie 22.000 gulden los te krijgen en liet voor dit bedrag een gedenkmuur en een nis aan het monument toevoegen. De nis is een voormalige klokketoren en bevat tableaus met namen van alle militairen van 1 Divisie „7 December” die in het voormalig Nederlands-Indië hun leven gaven.

Bij het veertigjarig bestaan van de divisie in 1986 werd het monument verder opgesierd met een luidklok en een klokkestoel. Deze klok, een cadeau van iedereen die ooit bij de divisie had gediend, kreeg de inscriptie „Wij werden geroepen”, de jaartallen 1946-1986 en het divisie-embleem. Met deze aanvulling kreeg het monument de vorm die tot op de dag van vandaag behouden is. 1997 heeft echter een ingrijpende verandering in petto. Omdat de divisiestaf in januari 1996 naar de Frank van Bijnenkazerne in Apeldoorn is verhuisd, is na lang beraad en in overleg met de veteranen besloten om het divisie-monument in 1997 naar het nieuwe divisiestafkwartier te verhuil-

zen. De belangrijkste argumenten hiervoor waren dat de divisie en het monument onverbreekelijk met elkaar verbonden zijn en dat het toezicht op en het onderhoud van het monument op de nieuwe locatie het best verzekerd zijn. Dit woog zwaarder dan het op emotionele gronden vasthouden aan de traditionele lokatie op Nieuw Vrijland. Het merendeel van de veteranen toonde begrip voor dit besluit van de divisiecommandant, tevens voorzitter van de Band Oud-Strijders, generaal-majoor P.W. Strik.

Als laatste „veteranen-activiteiten” van de stichting en de divisiestaf moeten de lustrumreünies en de uitgifte van de divisielegpenning worden genoemd. De lustrumreünies ter gelegenheid van de viering van de oprichting van de divisie vonden in de jaren vijftig achtereenvolgens in Utrecht (1951) en Rotterdam (1956) plaats. Duizenden oud-strijders kwamen daar tezamen om herinneringen op te halen en de onderlinge vriendschapsbanden te versterken. Hoewel de opkomst in de jaren zestig en zeventig gestaag terugliep, gaf het laatste decennium een ommekeer te zien. Ook in 1996 zal de lustrumreunie ongetwijfeld een grootschalige *happening* worden. De genoemde divisielegpenning werd voor het eerst tijdens de reünie van 1956 uitgereikt. Sindsdien hebben de voorzitter van het bestuur en de divisiecommandant vele malen legpenningen uitgereikt aan personen die zich op een bijzondere wijze verdienstelijk hadden gemaakt voor de divisie.

Tradities

Behalve met de organisatie van de genoemde traditionele activiteiten, wordt de band tussen 1 Divisie „7 December” en haar veteranen eveneens versterkt door het in ere houden van een aantal andere tradities versterkt. Uiteraard gaat de traditie binnen 1 Divisie „7 December” voor een belangrijk deel schuil in namen en emblemen. Hierbij valt te denken aan de divisienaam, de naam van de stichting, de naam van het huidige tijd-

schrift (*De Nieuwe EM'er*), het divisie-embleem en het stafembleem. Daarnaast speelt militaire muziek een traditionele rol. Al bijna vijftig jaar worden allerlei evenementen en herdenkingen opgeluisterd met het ten gehore brengen van het „Marslied der 7 December Divisie” en/of de „Dürst Brittmars”. Dergelijke evenementen vinden uiteraard zoveel mogelijk plaats op de naamdag, de oprichtingsdatum van de divisie (1 september) of op de geboortedag van de naamgeefster van de divisie, onze voormalige vorstin koningin Wilhelmina (31 augustus).

Ten slotte is onlangs een uit de Indiëperiode stammende traditie in ere hersteld. Ter gelegenheid van het tweejarig bestaan van de divisie in 1948 hadden estafettelopers een koker met een oorkonde aan generaal-majoor Dürst Britt aangeboden. De sportieve aanbidding van een oorkonde werd tijdens de viering van het derde lustrum in 1961 en bij de geboorte van kroonprins Willem Alexander in 1967 opnieuw opgevoerd. Op 5 maart 1996 was de verhuizing van de divisiestaf naar de Frank van Bijnenkazerne wederom een toepasselijke aanleiding om een oorkonde-estafette te houden. Door het in ere herstellen van dergelijke tradities blijven de veteranen zich ook binnen de huidige divisie thuis voelen, temeer omdat de divisiestaf de poorten voor veteranen altijd wijd open heeft gehouden. De laatste jaren heeft de divisiestaf zelfs een speciale functionaris belast met het onderhouden van contacten met oud-strijders.

De band met de overheid: „veteranenbeleid” 1946-1986

Zo tevreden als de veteranen waren en zijn over de activiteiten van de Stichting Band Oud-Strijders, de divisiestaf en de onderdeelverbanden, zo teleurgesteld waren zij tot voor kort over de inspanningen die de Nederlandse overheid zich voor hen getroostte. Met de term „overheid”

moeten we hierbij niet alleen denken aan de achtereenvolgende regeringen, maar bovenal aan het ministerie van Defensie dat al die jaren verantwoordelijk is geweest voor de veteranen van de KL.

De demobilisatie en opvang van de Indiëgangers had in de jaren vijftig twee gezichten. In materieel opzicht kon de demobilisatie de toenmalige toets der kritiek goed doorstaan. De overheid ondersteunde gerepatrieerde „7 December-mannen” bovendien met het vinden van een arbeidsplaats en woonruimte. De andere kant van de medaille was het binnen de maatschappij en overheid ontbreken van aandacht en begrip voor de oorlogservaringen en mogelijke psychische problemen. In brede kringen tekende zich bovendien een soort dekoloniatetrauma af. Veteranen moesten niet „zeuren”, maar gewoon hun handen uit de mouwen steken voor de wederopbouw van het vaderland. Het gebrek aan sociale en psychische nazorg zou zich in latere jaren wreken. Al met al ontbrak het in Nederland, in tegenstelling tot landen als Frankrijk, de Verenigde Staten en Canada, aan een samenhangend veteranenbeleid. Het denken over zorg en nazorg voor veteranen kwam feitelijk pas na de Tweede Wereldoorlog langzaam op gang. Hierbij speelde overigens particulier initiatief een belangrijke rol, namelijk het oprichten van de Bond Nederlandse Militaire Oorlogsslachtoffers (BNMO). De BNMO stelde zich de nazorg van gehandicapte oorlogsveteranen ten doel.

Het ontbreken van een veteranenbeleid en een wettelijke status voor de oorlogsveteraan betekende niet dat het ministerie van Defensie zich aan al zijn verantwoordelijkheden onttrok. Voor beroepspersoneel, gehandicapte militairen en nabestaanden van omgekomen militairen voorzag Defensie in behoorlijke pensioenregelingen. Daarnaast nam het door middel van een scala van geneeskundige en sociale voorzieningen de materiële en immateriële zorg voor invalide veteranen ter hand. Dit leidde in 1946 onder meer tot de oprichting van de Militair Sociale Dienst. Voor de heelhuidt uit

Indië teruggekeerde OVW'ers en KL-dienstplichtigen – verreweg de grootste groep binnen 1 Divisie „7 December” – werd echter naast de eerder genoemde demobilisatiemaatregelen niets aan pensioenregelingen of (na-)zorg gedaan. Zij moesten het zelf zien te rooien, waarin zij overigens in de meeste gevallen prima slaagden. Dit zelfde gold voor de categorie militairen die uit Korea of Nieuw-Guinea terugkeerden.

In de jaren vijftig en zestig was het opmerkelijk rustig rond de Indië-veteranen. De overheid dacht haar zaakjes afdoende te hebben geregeld, terwijl de maatschappelijke discussie over de dekolonisatie-ervaringen en de daarbij behorende militaire inzet angstvallig werd vermeden. Een belangrijk deel van de veteranen drong de Indië-ervaringen naar de achtergrond, of beter gezegd, had het te druk met de eigen maatschappelijke carrière en het gezinsleven om de naweën van hun militaire inzet een prominente plaats te geven. Vrijwel niemand stond erbij stil dat onderhuids een veteranenprobleem sluimerde dat ieder moment naar de oppervlakte kon komen.

Aan het eind van de jaren zestig volgde de eerste ontlading. Dr J.E. Hueting doorbrak in 1968 en 1969 met een proefschrift en een geruchtmakend televisie-interview het stilzwijgen rond het gebruik van excessief geweld tijdens de inzet in het voormalig Nederlands-Indië. De enorme publicitaire aandacht voor Huetings bewering dat Nederlandse militairen zich op grote schaal schuldig hadden gemaakt aan geweldsexcessen riep onder Indië-veteranen heftige emoties op. Zij zagen zich na al hun ontberingen en opofferingen plotsklaps collectief in de verdachtenbank geplaatst. De impliciete beschuldiging mogelijk oorlogsmisdadiger te zijn geweest, ervoeren zij als een trap na als „dank” voor bewezen diensten.

Aangezien de Indië-veteranen, onder wie bijna 20.000 „7 December-veteranen”, nu collectief en individueel onder vuur kwamen te liggen, verwachtten velen van hen steun uit de

hoek van hun voormalige werkgever. Hierin werden zij veelal teleurgesteld. Het ministerie van Defensie meed de publiciteit en ondernam weinig om „haar” veteranen publiekelijk uit de wind te zetten. Het ministerie was uiteraard wel genoodzaakt mee te werken aan de in 1969 gepubliceerde *Excessennota*. In deze op archiefonderzoek gebaseerde regeringsnota werden voornamelijk individuele geweldsexcessen beschreven en bleef de rol van de verantwoordelijke hogere militaire en politieke niveaus buiten schot. Dit laatste tot grote ontevredenheid van veteranen-woordvoerders. Hoewel de *Excessennota* de „7 December”-veteranen geen aanleiding tot grote ongerustheid gaf, was het kwaad in hun ogen al geschied. De na de Hueting-affaire in de media uitgesproken verdenkingen maakten hen tot „besmette” burgers. De in veteranenogen eenzijdige, onvolledige en negatieve berichtgeving maakte de last van het verleden er niet lichter op. Met het publiceren van de *Excessennota* kwam voorlopig een einde aan deze korte maar stormachtige discussie. De tijdelijk aandacht voor Indië leidde er niet toe dat de overheid haar verantwoordelijkheid op het gebied van nazorg op zich nam. Ondanks het feit dat sommige veteranen overduidelijk worstelden met hun militair verleden, bleven beleidsinitiatieven achterwege. Aangezien veel veteranen zelf na alle commotie nog verder in hun schulp kropen, keerde de rust aan het veteranenfront ogenschijnlijk terug. Deze adempauze, die tot de tweede helft van de jaren tachtig voortduurde, ging onder meer gepaard met een afnemende belangstelling voor reünies en herdenkingen. Dit gold in zekere mate ook voor dergelijke activiteiten binnen 1 Divisie „7 December”.

De tweede golf van emoties en verontwaardiging spoelde in 1987 door de veteranenwereld. Hierin stonden twee gebeurtenissen centraal. Allereerst lekte de concept-tekst van deel 12 van dr L. de Jongs *Het Koninkrijk der Nederlanden in de Tweede Wereldoorlog* uit. In de concept-tekst van dit over Nederlands-Indië hande-

lende deel, betitelde De Jong sommige geweldsexcessen als „oorlogsmisdaden”. Na de daaropvolgende heftige publieke discussie nam De Jong wat gas terug, maar kon de ontevredenheid onder veteranen niet wegnemen. De tweede gebeurtenis die de gemoederen in beweging bracht, was het besluit van het kabinet-Lubbers om de nationale dodenherdenking op een andere wijze in te vullen. De traditie om op 4 mei om 16.00 uur kransen te leggen bij het monument op de Dam in Amsterdam kwam te vervallen. Voortaan zou de herdenking alleen 's avonds om 20.00 uur plaatsvinden, het tijdstip van de traditionele plaatselijke herdenkingen. De veteranenorganisaties reageerden hier sterk afwijzend op. Naast het volledig ontbreken van enige inspraak richtte hun kritiek zich op het inkorten van de officiële plechtigheid. Hierdoor zouden veteranenorganisaties geen kans meer krijgen om vóór het defilé hun krans bij het nationaal monument te leggen. De teleurstelling over de veranderde dodenherdenking en de verontwaardiging over De Jongs concept-tekst zouden echter onverwacht een goed doel dienen. Het werden de twee katalysatoren voor de emancipatie van de veteraan en de omslag in het Nederlandse „veteranenbeleid”.

De ommekeer in het denken over veteranenzorg, 1986-1991

Wanneer we spreken over katalysatoren in veranderingsprocessen, betekent dit dat de trend naar een ommekeer reeds was ingezet. Twee belangrijke oorzaken hiervan waren het ontstaan van een nieuwe groep veteranen als gevolg van de uitzending naar Libanon (1979-1985) en de toenemende ontevredenheid onder Indië-veteranen. Tussen beiden lag een direct verband. De Indië-veteranen zagen namelijk met enige afgunst dat Defensie veel aandacht en zorg aan de Libanon-veteranen met psychische problemen besteedde. Zij waren immers nooit zo „in de watten gelegd”. Het gebrek aan nazorg voor oudere vete-

ranen werd hierdoor des te schrijnen-der en zorgde ervoor dat sommigen van hen dit probleem onder de aandacht van het brede publiek brachten. Het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd lag hier ook aan ten grondslag. Nu de eigen maatschappelijke carrière voorbij was, kregen de Indië-veteranen meer tijd om na te denken over hun Indische verleden. Mede hierdoor kwamen jarenlang verdrongen gevoelens sterker naar boven. Het werd steeds duidelijker dat een deel van de veteranen symptomen van *post traumatic stress disorder* (PTSD) vertoonde. Met andere woorden: in Indië ervaren traumatische gebeurtenissen werden (en worden) regelmatig dan wel voortdurend herbeleefd en tasten het dagelijks functioneren aan (slaapstoornissen, angstgevoelens, vermijdingsgedrag, gespannenheid et cetera). Naar schatting vertoont 20 tot 25 procent van alle oorlogsveteranen op enig moment van hun leven symptomen van (*combat-related*) PTSD, wat in veel gevallen pas jaren na dato werd onderkend. De toenemende wetenschappelijke en maatschappelijke belangstelling voor het koloniale verleden betekende bovendien dat de veteranen vaker met hun militaire verleden werden geconfronteerd. De teleurstellingen over het jarenlange gebrek aan belangstelling, erkenning en nazorg en de psychische problemen met onverwerkte emoties speelden hen op latere leeftijd parten. Mede door de problemen onder Libanon-veteranen kregen de bewindslieden van Defensie vanaf 1986 meer oog voor de vergeten groep Indië-gangers. Het was geen toeval dat staatssecretaris J. van Houwelingen alsnog besloot KL-militairen achterstallige soldij uit te keren over de periode die zij in Nederlands-Indië in krijgsgevangenschap hadden doorgebracht. In datzelfde jaar liet de minister van Defensie, dr W.F. van Eekelen, merken zich het lot van de Indië-veteranen aan te trekken. In een toespraak tijdens de jaarlijkse herdenking van 1 Divisie „7 December” sprak hij zijn bezorgdheid uit over de verlate psychische gevolgen van de inzet in Indië

alsmede zijn bewondering voor de toenmalige opofferingen. Hierop reageerde een verslaggever van *De Telegraaf*, die zich in een artikel afvroeg waar Indië-veteranen met problemen terecht konden.

Vertrouwensman

Dergelijke geluiden in de media en de veteranenwereld, versterkt door de commotie rond de dodenherdenking en De Jongs concept-tekst, zetten minister van Eekelen aan tot actie. Hij besloot een vertrouwensman voor oud-Indië-militairen aan te stellen. Van Eekelen benoemde voor deze lastige functie de oud-staatssecretaris voor Buitenlandse Zaken en tevens „7 December”-veteraan drs D.F. van der Mei. Deze kreeg onder meer tot taak informatie te verzamelen over de aard, de omvang en de verspreiding van problemen onder veteranen, het coördineren van overleg met relevante organisaties en het formuleren van beleidsadviezen. Zijn doelgroep beperkte zich tot Indië-veteranen van de landmacht en marine, omdat de nazorg voor KNIL-veteranen onder de verantwoordelijkheid van twee andere ministeries viel. Vele veteranenorganisaties keken halsreikend uit naar de bevindingen van deze speciale functionaris.

Nu de ban voor de Indië-veteranen was gebroken, volgden de ontwikkelingen op veteranengebied elkaar snel op. De eerste belangwekkende gebeurtenissen vonden respectievelijk op 15 augustus en 7 september 1988 plaats, namelijk de onthulling van het Indisch monument in Den Haag en het nationaal Indiëmonument in Roermond. Waar het eerste monument de slachtoffers van de Tweede Wereldoorlog in Nederlands-Indië herdenkt, is het laatstgenoemde monument opgericht ter nagedachtenis aan de Nederlandse militairen die in de periode 1945-1962 in Nederlands-Indië en op Nieuw-Guinea het leven lieten. Deze thematiek komt in de vorm van het monument treffend tot uitdrukking. Het monument – een obelisk, vlaggenmast, fontein en trapstelsel met een waterpartij – zit vol symboliek. Twee gestileerde kar-

bouwen drinken uit de fontein en symboliseren samen met de kroonduif respectievelijk Indonesië en Nieuw-Guinea. Bovendien geven het trapstelsel en de waterpartij achtereenvolgens de *sawah* (rijstveld) en de *kali* (rivier) weer. De Indië-veteranen zagen de onthulling als een eerste blijk van erkenning. Zij hadden zich, zeker na de commotie in 1987, toch al nooit volledig thuis gevoeld bij de nationale dodenherdenking op de Dam en kregen met het Roermondse monument een eigen collectieve herdenkingsplaats. Gezien de grote aantallen bezoekers kreeg het monument ook voor de veteranen van 1 Divisie „7 December” al snel de status van een waar pelgrimsoord. De divisie-veteranen waren dan ook bijzonder verheugd toen de divisiecommandant, generaal-majoor P.M.H. Messerschmidt, op 2 december 1991 bij het monument in Roermond een plaquette onthulde ter nagedachtenis van de destijds gesneuvelde militairen van 1 Divisie „7 December”. De plaquette, een geschenk van de Stichting Band Oud-Strijders, kreeg een plaats op een van de zes herdenkingstafels voor de diverse onderdelen die in Nederlands-Indië of Nieuw-Guinea zijn ingezet. De onthulling van het Indiëmonument was voor de veteranenorganisaties een belangrijke steun in de rug om hun verlangens aan de vertrouwensman duidelijk te maken. Organisaties als de Vereniging voor Oud-Militairen Indiëgangers (VOMI), de eerder genoemde BNMO en de Bond Oud-Stoottroepers en Stoottroepers (BOSS) toonden zich bijzonder bereidwillig om Van der Mei van dienst te zijn. Hun wensen richtten zich vooral op het verkrijgen van algemene erkenning, de erkenning van het verband tussen psychische en fysieke klachten, een aanvulling van pensioenen of andere uitkeringen en een betere nazorg voor de nabestaanden.

De eindrapportage van de vertrouwensman leek een volgende stap in de goede richting. Van der Mei kwam tot de conclusie dat veteranen behoefte hebben aan erkenning, en een oplossing voor hun immateriële en materiële

problemen. Hij onderkende, in navolging van de Projectgroep Behandeling Oorlogs- en Geweldsgetroffenen (PBOG), dat dit een belangrijke rol in het verwerkingsproces van veteranen speelt. De PBOG had daarom een scheiding tussen materiële en immateriële problemen niet wenselijk geacht. Om tegemoet te komen aan de noden van de veteranen pleitte Van der Mei voor het instellen van een terzake kundige keuringsarts, het aanstellen van een veteranen-functionaris (aanspreekpunt) op het ministerie van Defensie en het uitvoeren van verder onderzoek naar de veteranenproblematiek. Daarnaast adviseerde hij de minister om een Draaginsigne Gewonden in te stellen, een herdenkingsmuur met alle namen van gevallen militairen bij het monument in Roermond te doen verrijzen en de toekenning van het Ereteken voor Orde en Vrede te verruimen.

Veteranenplatform

De verschillende veteranenorganisaties beseften dat het realiseren van deze verlangens onderlinge samenwerking noodzakelijk maakte. Dit besef en de ontevredenheid over de in hun ogen onjuiste en eenzijdige berichtgeving in de media over de inzet in Indië vormden de directe aanleiding tot de oprichting van het Veteranen Platform. Op 21 september 1989 zag deze bundeling van twaalf veteranenorganisaties met in totaal 50.000 leden het levenslicht. Het Veteranen Platform, met als voorzitter de toenmalige generaal-majoor b.d. T. Meines, werd al snel de belangrijkste woordvoerder en pleitbezorger voor alle veteranen.

Het Veteranen Platform formuleerde in rap tempo een actieprogramma, waarin de belangrijkste eisen op het gebied van veteranenbeleid werden geformuleerd. Hierin werden vier deelgebieden onderkend: structurele en organisatorische vraagstukken; immateriële problematiek; materiële problematiek en ten slotte algemene erkenning. Het voert te ver de in totaal 29 programmapunten te behandelen. Een greep hieruit geeft een aardig beeld van wat het Veteranen

Platform beoogde te bereiken: beter overleg met en voorlichting door het ministerie van Defensie; verbetering van de immateriële hulp; aanvullende financiële regelingen voor veteranen zonder overheidspensioen; verbeterde procedures rond de invaliditeitspensioenen; verbetering van de positie van nabestaanden en levenspartners van gehandicapte veteranen; uitbreiding van de toekenning van het Ereteken voor Orde en Vrede, het Nieuw-Guinea-Herinneringskruis en andere onderscheidingen; het toekennen van een gewonden-onderscheiding en ten slotte het volgens de oude situatie herstellen van de dodenherdenking op 4 mei. Dit actieprogramma was feitelijk een aanvulling op het rapport van de vertrouwensman.

Veteranennota

Met de rapportage van de vertrouwensman en de daarop volgende reactie van het Veteranen Platform ging de nieuwe minister van Defensie, A.L. ter Beek, aan de slag. Hij bracht in maart 1990 de allereerste beleidsnota inzake veteranenbeleid uit onder de titel *Zorg voor veteranen in samenhang*. Als doelstellingen van het veteranenbeleid werden het „bevorderen en betonen van respect” en „het beperken en zo draaglijk mogelijk maken van de immateriële gevolgen van dienstvervulling onder oorlogsomstandigheden” vermeld. Materiële problemen dienden volgens de bewindsman binnen het kader van de Militaire Invaliditeits Pensioenwet te worden opgelost.

In de veteranennota schreef de minister op korte termijn een aantal maatregelen te zullen uitvoeren. Uit de aard van deze maatregelen bleek dat hij goed naar zijn vertrouwensman en de veteranen had geluisterd. Ten eerste zou Ter Beek een Inspecteur der Veteranen aanstellen als aanspreekpunt voor de veteranen. Vervolgens kondigde hij aan 500.000 gulden ter beschikking te stellen voor het plaatsen van herdenkingszuilen bij het monument in Roermond, de defensiefaciliteiten voor reünies te verruimen en een Draaginsigne Gewonden in te

stellen. Het BNMO zou bovendien subsidie krijgen om beleidsinformatie te verzamelen over de nazorg aan oud-militairen. Ten slotte initieerde de bewindsman de oprichting van de Stichting Dienstverlening Veteranen als centraal aanspreekpunt voor de zorgaspecten.

Doorbraak

De beleidsnota werd in brede kring als een ware doorbraak beschouwd. Voor het eerst werden de late, niet-materiële gevolgen van oorlogservaringen bij militairen erkend. De invloed op dit veranderende „veteranedenken” die uitging van het toenemend aantal vredesoperaties speelde hierbij ongetwijfeld een rol. Het was immers duidelijk dat veteranen geen uitstervend ras vormden. De aangekondigde maatregelen, die inderdaad snel werden doorgevoerd, maakten van het jaar 1990 een waar „Veteranenjaar”. Vandaar dat ook de Open Dagen van de KL en KM dat jaar in het teken van de veteranen stonden. Bij de onthulling van de „Roermondse” zuilengalerij met daarop de namen van 5843 van in de „Oost” gevallen militairen, stond het nieuwe veteranenbeleid centraal. Minister Ter Beek betuigde nogmaals zijn spijt over de gebrekkige opvang die Nederland zijn Indië-veteranen had geboden. Het was echter nog niet te laat voor erkenning, zo sprak hij: „Lang, te lang zijn zij in ons land naamloos gebleven. Door deze zuilen hebben zij hun naam weergekegen. Hiermee is een nieuwe stap gezet op de weg naar erkenning. De erkenning waarop de overledenen en hun nabestaanden en zij die toentertijd wel uit de strijd zijn teruggekeerd, recht kunnen en mogen doen gelden. (...) Gelet op het nationale karakter van het monument stellen wij bij Defensie er daarom een eer in het monument en de zuilengalerij te onderhouden.” Onder de duizenden belangstellenden bevonden zich ook vele „7 December”-veteranen die de woorden van de minister ongetwijfeld met instemming aanhoorden.

Dat de minister geloofwaardig was, bleek wel uit het gegeven dat hij in dit

veteranenjaar de eveneens in zijn beleidsnota aangekondigde Commissie Maatschappelijke Erkenning Veteranen in het leven had geroepen. Deze commissie, die onder leiding stond van prof dr P. Thoenes, kreeg tot taak „te onderzoeken op welke wijze en onder welke voorwaarden op verantwoorde wijze voorlichting gegeven kan worden over de betekenis van betrokkenheid bij oorlogsgeweld in de belevingwereld van veteranen.”

Professor Thoenes presenteerde zijn rapport al op 14 februari 1991. Hierin adviseerde de commissie om de op te richten Stichting Dienstverlening Veteranen een ruimere taakstelling te geven. Deze stichting zou namelijk ook wetenschappelijk onderzoek moeten uitvoeren en voorlichting over veteranenzaken moeten geven. Daarnaast adviseerde zij onder meer om de bekendheid met de oorlogservaringen van veteranen door documentaires en permanente tentoonstellingen te vergroten.

De commissie-Thoenes benadrukte in haar eindverslag het grote belang van de Stichting Dienstverlening Veteranen (SDV) op het gebied van immateriële steunverlening. De stichting, die in november 1991 met haar werkzaamheden begon, ontpopte zich al snel tot het belangrijkste aanspreekpunt voor veteranen. Onder leiding van oud-minister van Defensie, dr P.B.R. de Geus, breidde de stichting haar takenpakket snel uit. Naast de rol van centraal aanspreekpunt voor veteranen, nam de SDV een fiks aantal taken op de schouders: voorlichting, materiële dienstverlening, kortdurende psychosociale hulpverlening, samenwerking en coördinatie met specifieke en algemeen hulpverlenende instanties voor oorlogsgetroffenen en het verspreiden van kennis over veteranenproblematiek. Ten slotte geeft de SDV het veteranentijdschrift *De Opmaat* uit. De SDV stelde zich met dit alles ten doel de maatschappelijke erkenning van veteranen te vergroten. Dat de veteranen zelf de stichting als hun „eigen club” zijn gaan beschouwen, blijkt wel uit het feit dat inmiddels tienduizenden veteranen zich bij

de SDV hebben ingeschreven, onder wie ook diverse „nieuwe” veteranen.

Recente ontwikkelingen in het veteranenbeleid, 1992-1996

In de laatste jaren hebben de verschillende bewindslieden en veteranenorganisaties getracht de vaart in het veteranenbeleid te houden. Hiervan zijn verschillende voorbeelden te noemen. Zo kondigde minister Ter Beek in augustus 1992 aan dat de ongeveer duizend veteranen van de krijgsmacht die meer dan vijf jaar hebben gediend en die geen overheidspensioen genieten, alsnog een eenmalige pensioenvervangende uitkering van 7500 gulden tegemoet konden zien. Hierop nam het Veteranen Platform zich voor om te trachten hetzelfde te bereiken voor de betreffende categorie veteranen die tussen de twee en vijf jaar hebben gediend. Tot op het moment van schrijven is op dit punt nu de Tweede Kamer aan zet. Een ander resultaat van het veteranenbeleid was het instellen van de Veteranenpas. Hiermee kunnen veteranen onder meer gratis met het Openbaar Vervoer herdenkingsplechtigheden bezoeken en hebben ze recht op enkele Defensie-tijdschriften. Ook heeft het ministerie van Defensie er in samenwerking met de SDV voor gezorgd dat op 19 augustus 1993 het Veteranen Informatie Punt in het Delftse Legermuseum werd geopend.

Onder de nieuwe minister van Defensie, dr ir J.J.C. Voorhoeve, wordt de door zijn voorganger ingeslagen weg verder bewandeld. De toenemende aandacht voor oudere en jonge veteranen zorgt ervoor dat alle veteranen van 1 Divisie „7 December” de toekomst op het gebied van veteranenzorg met vertrouwen tegemoet kunnen zien. De sterk verbeterde personeelszorg voor militairen die in VN- of ander verband worden uitgezonden, is hiervan een teken aan de wand. De openlijke erkenning dat de overheid tekort is geschoten in de nazorg voor de Indië-veteranen, heeft er zodoende toe geleid dat de Bosnië-veteraan

beter voorbereid wordt uitgezonden en kan rekenen op een (meestal) afdoende psychosociale ondersteuning. Het devies is nu om immateriële schade bij uitgezonden militairen zoveel mogelijk te voorkomen en in ieder geval zo vroeg mogelijk te onderkennen.

De in de afgelopen tien jaar bereikte resultaten betekenen nog niet dat alle verlangens van de veteranen inmiddels zijn vervuld. Vooral bij onderwerpen als eenmalige uitkeringen, pensioenen en zorg voor de nabestaanden hebben de veteranenorganisaties hun wensen nog recentelijk duidelijk gemaakt. Dankzij de bundeling binnen het Veteranen Platform gaat dit de veteranen bovendien steeds beter af. Zij vormen heden ten dage een belangengroep waarmee politiek Den Haag terdege rekening houdt. „De veteranen zijn definitief gedereserveerd uit hun rol van zwiijgende minderheid”, concludeerde de Elsevier op 21 januari 1995 terecht. Dit heeft zich vertaald in een toenemende waardering voor de veteranen. Zo bleek uit een recent onderzoek dat 76 procent van de Nederlandse bevolking respect zegt te hebben voor de Indië-veteranen. Ook zegt de meerderheid sympathiek te staan tegenover het verlangen van de veteranen naar meer erkenning.

De huidige minister-president, W. Kok, sloot zich tijdens de herdenking in Roermond op 7 september 1995 aan bij de groeiende waardering. Hij benadrukte bovendien het legitieme karakter van de uitzending naar Nederlands-Indië en de verantwoordelijkheid daarvoor van de toenmalige regering: „Daarom wil ik er vandaag nog eens met nadruk op wijzen dat de inzet van onze krijgsmacht in het voormalig Nederlands-Indië plaatsvond in opdracht van een democratische regering, met goedkeuring van een democratisch gekozen volksvertegenwoordiging en met instemming van het grootste deel van onze toenmalige bevolking.” Dergelijke uitspraken tonen aan dat Indië-veteranen niet langer alleen staan in hun laatste gevecht: de strijd om erkenning en waardering. ■

1 Divisie „7 December“: gereed voor het gevecht, bereid tot helpen

J.M. Annink - majoor der Artillerie

Vanaf haar oprichting in 1946 is 1 Divisie „7 December“ geconfronteerd met tal van uitdagingen die haar op de proef stelden. Eerst een inzet in Nederlands-Indië, waarvoor in korte tijd de complete divisie als Expeditionaire Macht uit de grond werd gestampt. Later schouder aan schouder met NAVO-partners in de Noordduitse laagvlakte. Ook anderszins zijn de bakens regelmatig verzet, gehoorzaamend aan veranderende opvattingen in de Nederlandse maatschappij, de roerige jaren zestig en de soldatenvakbonden. In de laatste paar jaren veranderde er veel: de Russische beer bleek lemen voeten te hebben en de toegenomen rol van internationale organisaties als VN, OVSE en WEU leidden in de praktijk tot een andere inzet van de krijgsmacht.

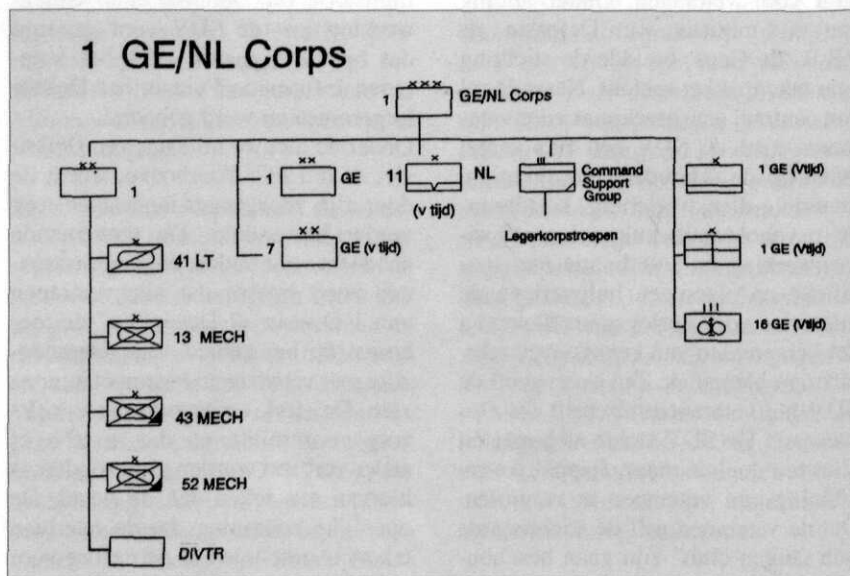
Nu, augustus 1996, draait de herstructureringsmolen op volle toeren, zwaaien de laatste dienstplichtigen af en ondertekenen commandanten van Resultaat Verantwoordelijke Eenheden managementcontracten: militair dienen naast vakman ook diplomaat en koopman te zijn. 1 Januari 1998 dient de nieuwe KL gereed te zijn, gevuld en getraind om uitdagingen aan te gaan binnen het gehele spectrum; van *peacekeeping* tot algemene verdediging. Er is in een kort tijdsbestek enorm veel veranderd en het is daarom goed om stil te staan bij de organisatie van de huidige divisie. Immers, ingedeeld bij het Eerste Legerkorps was 1 Divisie „7 December“ in de laatste decennia een zuiver operationele eenheid die zich geen zorgen hoefde te maken over de

personele vulling en de logistieke ondersteuning van de onder haar bevel gestelde brigades en divisietroepen. Zij kon al haar aandacht richten op het leiden van het gevecht. Deze situatie is nu ingrijpend gewijzigd, omdat gevechts-, gevechtsondersteunende- en logistieke eenheden permanent deel uitmaken van de organisatie van 1 Divisie „7 December“. 1 Divisie „7 December“ is ingedeeld bij het binationale Duits/Nederlandse Legerkorps waarvan het hoofdkwartier is gevestigd in Münster (afb.1). De divisie commandeert twee parate brigades, 13 Gemechaniseerde Brigade en 41 Lichte Brigade, de mobilisabele 43 en 52 Gemechaniseerde Brigades, en de nieuwste loot aan de divisieboom, de Divisietroepen. Dit overzicht start bij

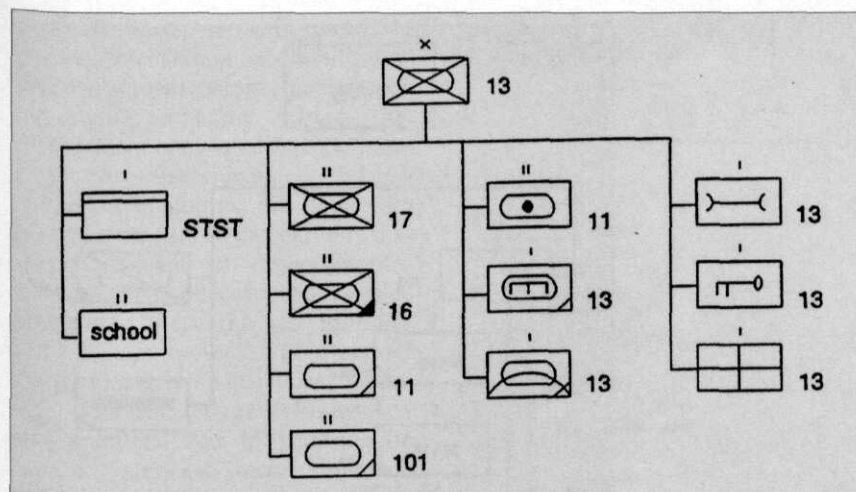
de brigades en zal vervolgens stilstaan bij de divisietroepen.

13 Gemechaniseerde Brigade

„Stootkracht, vuurkracht en incasseringsvermogen“ zijn de kenmerken die deze brigade inzet voor haar kerntaken: uitvoeren van gevechtsacties in het hele spectrum van crisisbeheersing tot meer grootschalige militaire conflicten, als ook het beschermen van ons grondgebied en dat van de NAVO-bondgenoten. 11 en 101 Tankbataljon (afb.2) vormen de stootkracht van de brigade. Zij beschikken beide over 43 Leopard-2 tanks en 31 pantservoertuigen van het type YPR. Van elk bataljon is één eskadron mo-



Afb. 1



Afb. 2

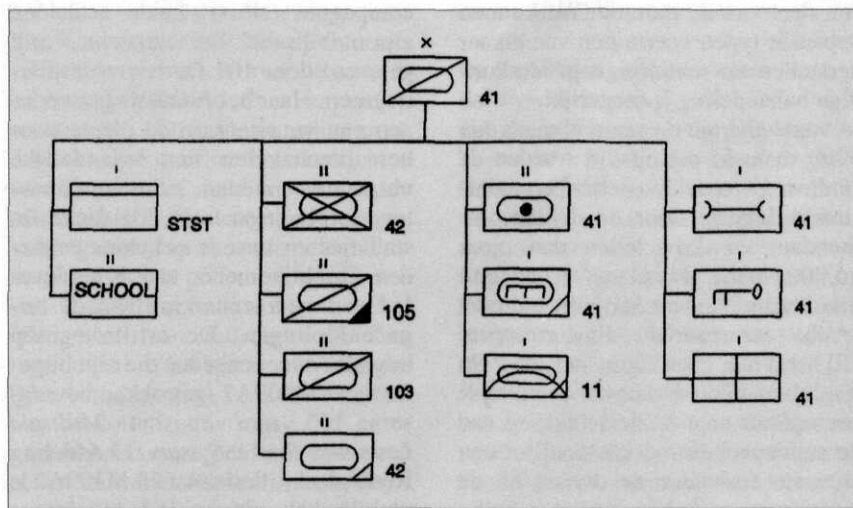
bilisabel. Daarnaast heeft de brigade twee pantserinfanteriebataljons; 16 Pantserinfanteriebataljon is mobilisabel, 17 Pantserinfanteriebataljon is paraat. Deze bataljons worden ingrijpend gewijzigd om meer zelfstandig te kunnen optreden. Daartoe worden compagnieën, bestaande uit drie pelotons, uitgebreid met een peloton YPR'n met lanceerinrichtingen voor de TOW antitank-raket. Ook zullen een aantal vracht-YPR'n de vrachtauto gaan vervangen. Ten slotte wordt ook de geneeskundige afvoercapaciteit vergroot. Het pantserinfanteriebataljon beschikt hiermee over 98 YPR'n waarvan 42 stuks met 25 mm kanon. 11 Afdeling Rijdende Artillerie levert de vuursteun voor de brigade met twee batterijen van elk 12 vuurmonden M109A2. De gevechtsondersteunende eenheden zijn 13 Pantserlucht-doelartilleriebatterij met twaalf stuks 35 mm PRTL en 13 Pantsergenie-compagnie. De logistieke eenheden van de brigade zijn 13 Herstelcompagnie, 13 Geneeskundige compagnie en 13 Bevoorradingscompagnie. Ten slotte noemen we 13 Schoolbataljon; bij dit bataljon krijgen alle soldaten Beroeps Bepaalde Tijd (BBT) die bij 13 Gemechaniseerde Brigade worden ingedeeld hun Algemene Militaire Opleiding. De meeste eenheden bevinden zich in Oirschot, 11 Afdeling Rijdende Artillerie in Arnhem, 13 Pantserlucht-doelartilleriebatterij in Ede.

In vredetijd is de personeelssterkte van de brigade ongeveer 2800 mannen en vrouwen. Op volledige sterkte is de brigade ongeveer 4600 man, met als belangrijkste wapensystemen 86 Leopard-2 tanks en 258 YPR'n bij de manoeuvre-eenheden, 24 vuurmonden M109A2 en 12 PRTL'n.

41 Lichte Brigade

De lichte brigade is bij uitstek geschikt voor het snel en beweeglijk uitvoeren van verkenning-, beveiligings-, en bewakingsopdrachten. Daarnaast is zij in staat uitvoering te geven aan de gevechtsvormen aanval,

verdediging en vertraging. Door haar twee locaties, Havelte en Seedorf, is deze eenheid het visitekaartje van de Koninklijke Landmacht in Noord-Nederland en is een zichtbaar bewijs van de Duits-Nederlandse samenwerking in de Noordduitse regio. De manoeuvrecomponent (afb.3) bestaat uit 103 en 105 Verkenningbataljon, 42 Pantserinfanteriebataljon en 42 Tankbataljon. 103 Verkenningbataljon is paraat, 105 Verkenningbataljon is mobilisabel. Het huidige verkenningbataljon kent geen Leopard-2 tanks meer in de organisatie maar wel, tot de instroming van de nieuwe wielverkenningvoertuigen, 95 YPR'n waarvan 58 stuks met 25 mm kanon. 42 Tankbataljon heeft 57 Leopard-2 tanks en 28 YPR'n. 41 Afdeling Veldartillerie levert met 24 vuurmonden M109A2 de vuursteun. De gevechtsondersteunende eenheden zijn 11 Pantserlucht-doelartilleriebatterij met 12 PRTL'n en 41 Pantsergenie-compagnie; de geniecompagnie heeft twee pantsergeniepelotons die elk een bataljon kunnen steunen, twee bruglegger-tankpelotons en een (gepland) mijnverstrooierpeloton. De logistieke eenheden zijn 41 Geneeskundige compagnie, 41 Herstelcompagnie en 41 Bevoorradingscompagnie. 42 Tankbataljon en 41 Geneeskundige Compagnie zijn gelegerd in Havelte, 11 Pantserlucht-doelartilleriebatterij in Ede. 41 Schoolbataljon is nu nog in



Afb. 3

Steenwijk gehuisvest, en vanaf 1997 in Havelte. De overige eenheden hebben Seedorf als thuisbasis.

In vredestijd is de personeelssterkte circa 2700; op volledige sterkte is de brigade ongeveer 3900 man sterk, uitgerust met onder meer 57 Leopards-2 en 316 YPR'n, 24 vuurmonden M109A2 en 12 PRTL'n.

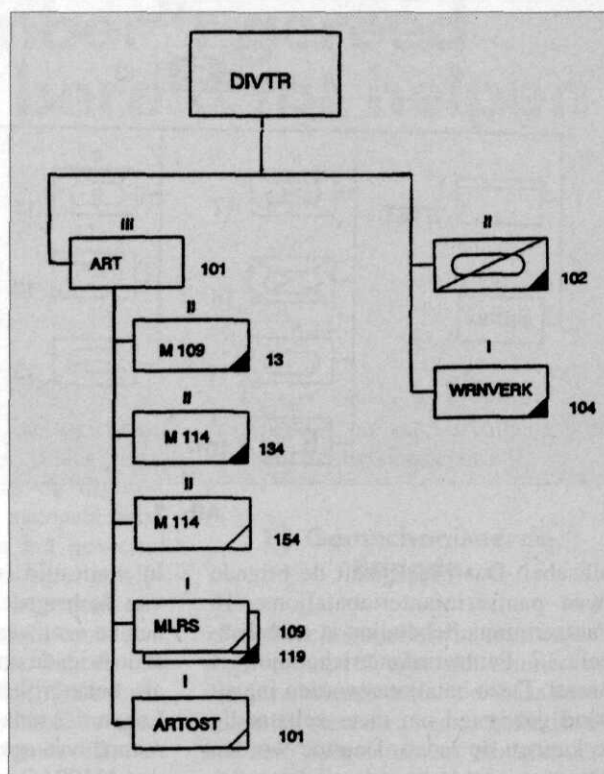
Mobilisabele brigades

Buiten een schoolbataljon hebben de mobilisabele 43 en 52 Gemechaniseerde Brigades eenzelfde organisatie als 13 Gemechaniseerde Brigade. In vredestijd zijn van beide eenheden de kernstaven paraat aanwezig.

Divisietroepen

In de divisietroepen, die als RVE alleen in vredestijd bestaat, zijn alle overige gevechts-, gevechtsondersteunende- en logistieke eenheden ingedeeld. De logistieke eenheden ondersteunen niet alleen de divisie, maar ook 11 Luchtmobiele Brigade en de overige Nederlandse legerkorpseenheden. Binnen het Duits/Nederlandse legerkorps is er geen gecombineerde logistiek omdat dit nog een nationale verantwoordelijkheid is. Wel is wederzijdse ondersteuning mogelijk: voeding en diesel zijn uitwisselbaar, en dat geldt ook voor een deel van de munitie. We kunnen bepaalde typen voertuigen van elkaar herstellen en onderlinge geneeskundige behandeling is mogelijk.

In vredestijd telt de eenheid meer dan 5000 man. In oorlogstijd worden de eenheden van de divisietroepen rechtstreeks ingezet door de divisiecommandant en deze tellen dan circa 16.000 man. De plaatsvervangend divisiecommandant is op dit moment tevens commandant divisietroepen. Hij heeft nog geen eigen staf. In 1996 vindt binnen de divisiestaf een onderzoek plaats naar de herschikking van de stafcapaciteit met als doel tot een separate staf voor de divisie en de divisietroepen te komen. Dit is nodig om een duidelijker structuur en taak-



Afb. 4

afbakening tussen de beide niveaus te creëren. In 1997 moet deze herschikking haar beslag krijgen.

De gevechtseenheden van de divisietroepen

Bij de divisietroepen zijn ook enige manoeuvre-eenheden ingedeeld, te weten 102 Verkenningbataljon en 104 Waarnemings- en Verkenningcompagnie (afb.4); beide eenheden zijn mobilisabel. De vuursteun wordt geleverd door 101 Divisievelddartilleriegroep. Haar hoofdtaak is het verlenen van vuursteun in de diepte door het uitschakelen van vijandelijke vuursteuneenheden, commandoposten, verbindingscentra, logistieke installaties en tweede echelons eenheden. Een bijkomende taak is het leveren van vuurversterking aan de brigadeafdelingen. De artilleriegroep beschikt over eenheden die zijn uitgerust met M109A2, getrokken houwtisers 155 mm en het *Multiple Launched Rocket System*. 13 Afdeling Rijdende Artillerie met 24 M109A2 is mobilisabel. 134 en 154 Afdelingen Veldartillerie, elk met 24 getrokken

houwtisers zijn beide mobilisabel, slechts een vuurmondbatterij is paraat. Deze batterij is nu uitgerust met twaalf vuurmonden FH-70 155 mm getrokken. Twee batterijen veldartillerie zijn elk met negen raketssystemen MLRS uitgerust. De ondersteuningsbatterij ten slotte is uitgerust met mortieropsporingsradars en geluidmeetsystemen alsmede meteo- en terreinmeetcapaciteit.

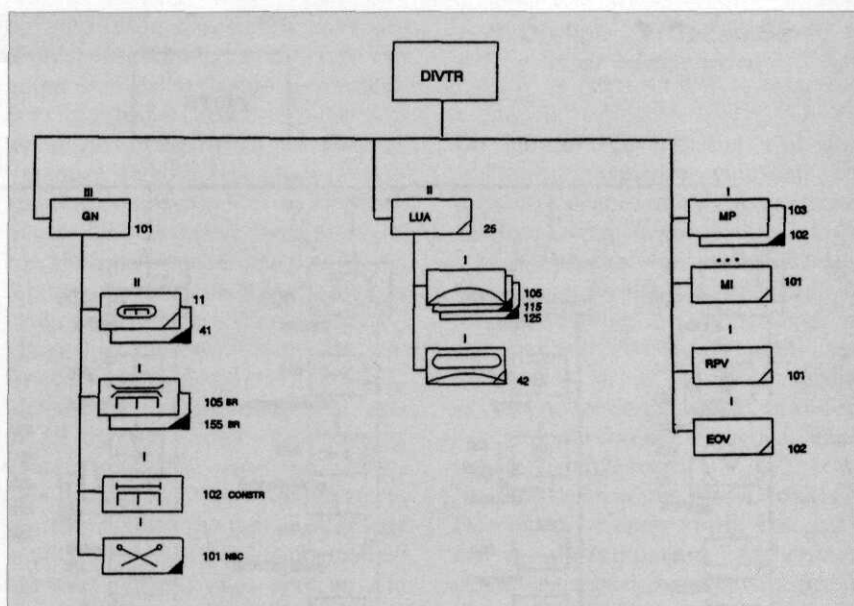
De gevechtsondersteunende eenheden van de divisietroepen

101 Divisiegeniegroep, 25 Afdeling Luchtdoelartillerie, 103 Marechaussee Eskadron, 101 Militaire Inlichtingendienstpeloton, de toekomstige RPVcompagnie en 102 Elektronische Oorlogvoeringscompagnie zijn de gevechtsondersteunende eenheden van de divisietroepen (afb. 5). 101 *Remotely Piloted Vehiclecompagnie* wordt in 1997 opgericht.

101 Divisiegeniegroep bestaat uit twee pantsergeniebatjons, twee brugcompagnieën, een constructiecompagnie en een NBC-ontsmettingscompagnie. 11 Pantsergenieba-

taljon uit Wezep is deels paraat, 41 Pantsergeniebataljon is mobilisabel. Drie pantsergeniecompagnieën en een constructiecompagnie vormen het werkelement in de bataljons. De parate pantsergeniecompagnieën hebben pantsergeniepelotons die een team kunnen steunen, een pantserbouwmachinepeloton en een mijnenlegpeloton. De constructiecompagnie van de geniegroep herbergt de militaire bouwvakkers en het wat zwaarder materieel als bouwmachines, kipauto's, wiellaadschoppen, kranen en wegmatten. Een brugcompagnie beschikt over 210 meter drijvende vouwbrug en 100 meter vaste oeverbrug (MGB), een ondersteuningspeloton met kranen, wegmatten en bouwmachines en een duikerpeloton voor het verkennen van waterlopen voor brugslag of doorwaadoperaties. De NBC-ontsmettingscompagnie, met een paraat peloton, heeft als taak chemische ontsmettingsstraten in te richten.

Voor de actieve luchtverdediging op divisieniveau draagt 25 Afdeling Luchtdoelartillerie zorg. De afdeling is een gemengde eenheid en bestaat uit een pantserluchtdoelartilleriebatterij en drie luchtdoelartilleriebatterijen 40 lang 70, één paraat en twee mobilisabel. Een pantserluchtdoelartilleriebatterij bestaat uit drie pelotons van elk drie PRTL'n en drie Stinger luchtdoellanceersystemen. De beide afweersystemen vullen elkaar aan. Een peloton kan een gebied van ongeveer 35 vierkante kilometer beschermen. De luchtdoelartilleriebatterijen hebben drie pelotons van drie gemoderniseerde vuureenheden met elk een *Flycatcher* radarvuurleidingssysteem. Deze luchtdoelartillerie-eenheden worden ingezet voor de meer statische verdediging in het divisieachtergebied. Tot het takenpakket van de militaire politie behoren verkeersregeling, verkeerscontrole, verkeersbegeleiding en recherchediensten, alsmede het inrichten van opvangplaatsen voor krijgsgevangenen en het in goede banen leiden van vluchtelingenstromen. Deze taken worden, in nauwe samenwerking met de civiele autoriteiten, uitgevoerd door 103



Afb. 5

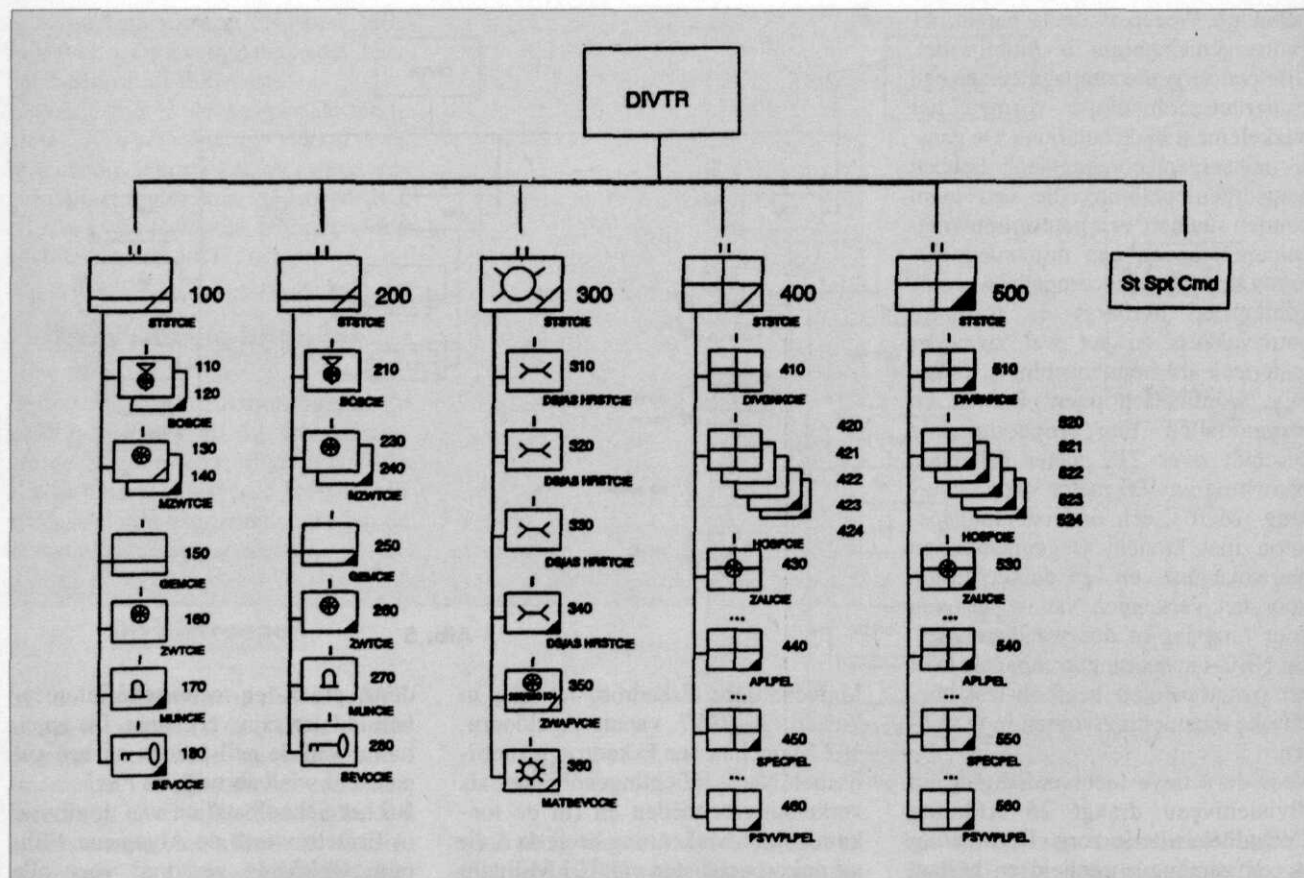
Marechaussee Eskadron, nu nog in Wezep, in 1997 vanuit Apeldoorn. 102 Marechaussee Eskadron is mobilisabel. Naast inlichtingenorganen als verkenningseenheden en (in de toekomst) luchtverkenning heeft de divisie ook specialisten van 101 Militaire Inlichtingendienstpeloton. De bijdrage van deze eenheid bestaat uit terreinanalyse, krijgsgevangenenonderzoek, tolken en onderzoek van buitgemaakt vijandelijk materieel. Niet alleen in oorlogstijd, ook in vredetijd genereert het peloton belangrijke informatie, bijvoorbeeld in het kader van crisisbeheersingsoperaties. Zo wordt informatie op interservice-basis verzameld over de terreinen weersgesteldheid, de economie en cultuur van het land, de achtergronden van het conflict en overzichten van het in dat land voorkomende materiaal. 102 Elektronische Oorlogsvoeringscompagnie verzamelt inlichtingen door het peilen en lokaliseren van vijandelijke radiostations en het af luisteren van radioverkeer. Een tweede taak is het storen van vijandelijke berichtgeving en het misleiden van de commandovoering. De compagnie heeft twee pelotons paraat en een mobilisabel. De kern van de pelotons is het EOY-centrum waarin de berichten worden geanalyseerd die

door spraak- en technische interceptiemiddelen zijn verkregen. De apparatuur van de peilstations zit een gepantserd wielvoertuig, de *Fuchs*.

Bij het Schoolbataljon van de divisie in Ermelo wordt de Algemene Militaire Opleiding verzorgd voor alle soldaten en korporaals die zijn bestemd voor de eenheden van de Divisietroepen en voor de staven en eenheden van de overige ressorts. Na de eerste initiële vulling van eenheden en staven zal de opleidingsbehoefte zich vanaf 1998 stabiliseren op zo'n 2500 leerlingen per jaar, verdeeld over vijf lichtingsploegen.

De logistieke eenheden van de divisietroepen

Tot slot een overzicht van de logistieke eenheden (afb. 6). *Staff Support Command* in Apeldoorn is verantwoordelijk voor de integrale planning, voorbereiding en initiële uitvoering van de logistieke ondersteuning van het optreden van Nederlandse eenheden bij de *Multinational Division Central* (MND-C) en het *ACE Rapid Reaction Corps* (ARRC) vanaf het *Port Of Debarcation* tot aan de voorste eenheden. Deze planningsstaf maakt de operationele inzet van eenheden ook bij *out-of-area* optreden onder alle omstandigheden mogelijk.



Afb. 6

Afhankelijk van de vereiste logistieke zelfstandigheid en het voortzettingsvermogen, bepaalt *Staff Support Command* de benodigde transport-, herstel- en opslagcapaciteit evenals het geneeskundig vermogen om gewonden af te voeren en te behandelen. De expertise van de staf wordt ook ingezet bij crisisbeheersingsoperaties en humanitaire noodhulpteams van KL-eenheden. De benodigde personele en materiële middelen worden dan betrokken uit de parate (logistieke) divisietroepen. In de organisatie van de divisietroepen zijn 100 en 200 Bevoorradings- en Transportbataljon opgenomen. In vredes tijd vullen ze elkaar aan: wat in het ene bataljon paraat is, is in het andere bataljon mobilisabel. Elk bataljon beschikt over een parate Brandstof-, Olie- en Smeermiddelencompagnie met 48 tankauto's van 21.000 liter. In vredes tijd zijn er veertien opleggers met 30 ton laadvermogen voorhanden om rupsvoertuigen naar bijvoorbeeld

oefenterreinen te kunnen vervoeren. De bataljons hebben beide twee middelzware transportcompagnieën (alleen 230 is paraat) van elk 34 viertonners YA 4442 en 48 tientonners YAZ 2300. In de nabije toekomst zullen aan deze compagnieën zestien tientonners met een koelcontainer worden toegevoegd. De gemengde compagnie van beide bevoorradings- en transportbataljons hebben geen eigen vervoerscapaciteit; de compagnie vervoert in samenwerking met de middelzware transportcompagnieën eten, drinken en cadivoorraden naar de eenheden. Ook worden bad- en wasfaciliteiten ingericht, is er een kassier en wordt er een peloton gravendienst ingedeeld. Er zijn twee zware transportcompagnieën met onder meer 96 twintigttons trekkeropleggers 190 KN die, wanneer onder bevel gesteld aan de munitiecompag-

nie, munitie naar de eenheden brengen. De Munitiecompagnie heeft zestien voertuigen YTV 2300 met een verrijdbare laadkraan. De Bevoorradingscompagnie heeft een taak die vergelijkbaar is met die van de brigadebevoorradingscompagnie. De eenheid ondersteunt eenheden die optreden buiten het eigen vak of die belast zijn met een speciale opdracht. Defect materieel kan door alle eenheden van divisie- en legerkorpsstroepen rechtstreeks (directe steun) bij 300 Materieeldienstbataljon worden aangeboden. Daarnaast kan herstelwerk van de brigadeherstelcompagnieën worden overgenomen (algemene steun). Het Materieeldienstbataljon beschikt daartoe over vier Herstelcompagnieën. Om defect materieel af te voeren naar de herstelcompagnieën heeft de Zware Afvoercompagnie 27 trekker-opleggers van 60 ton en 36 van 28 ton in haar organisatie. De Materieel Bevoorradingscompagnie ten slotte is belast met de voorraad-

vorming en opvoer van reservedelen tot en met complete uitrustingsstukken. 300 Materieeldienstbataljon, 1200 man in vreedetijd en 2200 man in oorlogstijd, zijn verantwoordelijk voor het intact houden van de materieeldienstketen binnen de divisie.

De Zelfhulp en Kameradenhulp vormt (naast de hulp door de „*combat life saver*” in de pelotons bij de voorste eenheden) de ingang van het geneeskundig systeem. De zogenaamde initiële oorlogstraumatoloog met zijn gepantserde gewondentransportvoertuig voert gewonden af naar de bataljonsarts in de bataljonshulp post. Verdere verzorging kan plaatsvinden in een brigadeverbandplaats: het eerste niveau waar daadwerkelijke operaties worden uitgevoerd. Vanaf hier dragen 400 en 500 Geneeskundig Bataljon verder zorg voor het stabiliseren en het transport van de gewonden en zieken naar hospitalen. Alleen 400 Geneeskundig Bataljon is paraat. De bataljons hebben een identieke

organisatie en beschikken over een divisiegeneeskundige compagnie met hulpposten en verbandplaatsen zonder chirurgische capaciteit; in het achtergebied van de divisie vervullen zij nagenoeg dezelfde taak als de geneeskundige compagnie van de brigades. Verder beschikken de bataljons over een ziekenautocompagnie met 96 terreinvaardige ziekenauto's en drie opvanggroepen voor verdere afvoer bij vliegvelden en spoorwegstations. 400 Geneeskundig Bataljon heeft vijf identieke hospitaalcompagnieën, drie paraat en twee mobilisabel. Ze zijn georganiseerd als een civiel ziekenhuis en kunnen vijf operatiekamers per compagnie opzetten. Elk etmaal kunnen er per hospitaalcompagnie 60 operaties worden uitgevoerd en zijn 160 verpleegbedden beschikbaar. Voor de opvang van ernstige gevechtstress-slachtoffers beschikken de bataljons over een psychiatrisch verpleegpeloton voor ieder 120 patiënten.



1 Divisie „7 December” is er klaar voor

De hernieuwde indeling van gevechtsondersteunende-, vuursteun- en logistieke eenheden op divisieniveau heeft de nodige impact: organisatorische herindeling van eenheden, sturing en coördinatie van eenheden, en een herschikking van stafcapaciteit in een separate divisiestaf en divisietroepenstaf. Het is een uitdaging die al eens eerder is aangegaan en onder operationele omstandigheden naar behoren is uitgevoerd.

Nu en in de toekomst wil 1 Divisie „7 December”, evenals vijftig jaar geleden als „Expeditionaire Macht”, het gehele scala van het geweldsspectrum afdoende afdekken:

1 Divisie „7 December”: gereed voor het gevecht, bereid tot helpen

Maatwerk vereist

bij de invoering van integraal management bij gevechtseenheden

drs. A. Poirot - majoor
drs. P. Ambagtsheer - tweede-luitenant

Het invoeren van verbeterde bedrijfsvoering, of liever integraal management zoals het in de literatuur heet, binnen 1 Divisie „7 December” kent zijn problemen. Na vijf jaar zijn nauwelijks bevoegdheden en budgetten en dus verantwoordelijkheden gedelegeerd. Er zijn ogenschijnlijk onoplosbare problemen met output-meting, kwaliteitsborging, rapportage over de prestaties, vaststellen van benodigde sturingsinformatie, inbedding van control binnen de staf en efficiëntie-bepaling. De problemen komen voort uit de speciale kenmerken van gevechtseenheden in relatie tot de theoretische basis van (overigens zeer aantrekkelijke) plannen. De praktijk blijkt weerbarstiger dan de theorie. Wanneer wordt gepoogd theoretische modellen door te voeren, leidt dat tot stagnatie of zelfs voortijdige beëindiging van de projecten. Maatwerk is nodig bij invoering van integraal management en een verbeterd economisch beheer. Het is bereikbaar door gebruik te maken van inmiddels opgedane ervaring, en regelmatig te bezinnen op de wijze waarop besturing van gevechtseenheden moet plaatsvinden.

Niemand mag verwachten dat de implementatie in een keer goed gaat. Regelmatig moeten worden bijgestuurd. De ervaringen binnen 1 Divisie „7 December” zijn uniek en van het grootste belang voor de (bij)sturing van de invoering van de projecten. Dit artikel beoogt ervaringen over te dragen aan lezers (binnen en buiten de krijgsmacht) die zich bezighouden met de invoering van inte-

Samenvatting

Binnen de rijksoverheid bestaat een algemene tendens tot meer bedrijfsmatige bedrijfsvoering. Geprobeerd wordt een koppeling te leggen tussen producten of diensten en de daarvoor gemaakte kosten. Ook binnen de krijgsmacht is dit proces ingezet met het voornemen bevoegdheden en middelen te delegeren in samenhang met een productiebegroting.

In dit artikel wordt aangetoond dat het opstellen van een productiebegroting voor gevechtseenheden, vanwege hun bijzondere kenmerken, niet mogelijk is. Vervolgens wordt uitgelegd waarom de delegatie van bevoegdheden en middelen desondanks voortgezet moet worden. Ten slotte wordt aangegeven hoe hierbij over productiviteit afspraken kunnen worden gemaakt. Daarbij is maatwerk nodig, omdat de KL uit zeer veel verschillende typen eenheden bestaat.

graal management of die zich daarvoor interesseren. Wellicht herkennen zij zaken en kunnen zij profiteren van de opgedane ervaring.

Integraal management en verbeterd economisch beheer binnen de KL

Allereerst wordt de voorgeschiedenis behandeld en daarna het realisatieprogramma inclusief beschouwingen. Vervolgens krijgen enkele perikelen rond de uitvoering de aandacht. Ten slotte komen van integraal management enkele elementen aan de orde, waarvan de invoering moet worden aangepast.

De keuze voor integraal management

De invoering van integraal management binnen de KL is grotendeels het gevolg van herstructurering van de

totale rijksoverheid. Deze begon officieel op 30 mei 1979, toen de Commissie Hoofdstructuur Rijksdienst werd ingesteld. De opdracht aan deze commissie was advies uit te brengen aan de minister van binnenlandse zaken over de hoofdstructuur van de rijksdienst en zijn feitelijk functioneren. Naar aanleiding van het eindrapport van de commissie kwam de regering met vijf zogenoemde „Grote Operaties”. Eén onderwerp binnen zo'n Grote Operatie is hier van belang: de mogelijkheid tot verbetering van de bedrijfsvoering bij de overheid. Door een meer bedrijfsmatige aanpak moest de doeltreffendheid en de efficiëntie binnen overheidsorganen worden verbeterd. (Verbaan, 1983)

Binnen het ministerie van defensie begon de verandering van de besturing in 1990 met het instellen door de staatssecretaris van defensie van de Stuurgroep Structurele Verbetering

Bedrijfsvoering (Beleidskader Verbetering Bedrijfsvoering (BVB) p. 9). Twee jaar later, in september 1993, stemde de staatssecretaris in met het eindrapport van deze stuurgroep: „Beleid Bedrijfsvoering Defensie” (BBD). Hiermee werd Defensiebreed gekozen voor de invoering van het integraal management binnen een gedecentraliseerd organisatiemodel. In 1991 was inmiddels in de Defensienota (later ook in de Prioriteitennota) een nieuwe aanzet gegeven tot verhoging van de doelmatigheid. Er moest meer inzicht komen in de doelen, de taken en de kosten van eenheden. Contractmanagement, een belangrijk onderdeel van integraal management, is een wijze van effectieve en efficiënte bedrijfsvoering. De bedrijfsvoering kan er weliswaar in veel gevallen door verbeterd worden, maar contractmanagement is niet op de eerste plaats een instrument van financiële budgetbewaking (Van der Krocht, 1989, p. 71). Om tegelijk met de delegatie van bevoegdheden en verantwoordelijkheden, de financiële planning en control te verbeteren, publiceerde de projectgroep Doelmatigheid van de Taskforce Doelmatigheid in 1995 haar raamwerk verbeterd economisch beheer (VEB).

Een voorbeeld van de mogelijkheid om financiële planning en control te verbeteren is de vernieuwde beheersing van de Militaire Muziek. Voorheen werden alle kosten, samen met die van andere eenheden geregistreerd onder hun kostensoort: personeel, materieel, huisvesting et cetera. De totale kosten van een kapel of korps waren daarom niet terug te vinden in de begroting. Het aantal optredens werd niet structureel bijgehouden en de kosten per optreden waren dus onbekend. Een aanvraag voor functie-uitbreiding moest worden gericht aan de Landmachtstaf.

Een Resultaat Verantwoordelijke Eenheid (RVE) „Militaire Muziek” wordt geregistreerd als kostenplaats voor alle kosten van de orkesten. Hierdoor ontstaat inzicht in de vaste en de variabele kosten.

De totale kosten voor militaire muziek



Afb. 1 De letters EM in het divisie-embleem staan ook voor: „Eist Maatwerk”

waren voor de KL in 1994 18.7 miljoen gulden. Met totaal 855 optredens per jaar kan de kostprijs per optreden worden berekend: f 22.000,-. Sturing van kwaliteit en kwantiteit kan nu eenvoudig plaatsvinden door een gepaste budget-toewijzing. De RVE bepaalt dan zelf welke musici zij contracteert en onder welke voorwaarden dat gebeurt.

Binnen de KL zijn de ontwikkelingen tegelijkertijd op gang gekomen. In 1990 verscheen het beleidsconcept „Leidinggeven in de KL” van de BLS. Samengevat werd daarin gekozen voor leidinggeven in vredes- en crisistijd dat gekenmerkt werd door: resultaatgerichtheid, zelfstandigheid, wederzijds vertrouwen en vrijheid van handelen. Op basis van deze visie, de al eerder genoemde Defensienota 1991 en vooruitlopend op de resultaten van de Stuurgroep Structurele Verbetering Bedrijfsvoering, verscheen eind 1991 het „Beleidskader Verbetering Bedrijfsvoering” (BVB) van de hand van de Directie Economisch Beheer KL en het Projectbureau Herstructurering KL. Verhoging van de effectiviteit en de efficiëntie waren de doelen van dit beleidskader. Vrijwel tegelijk met het verschijnen van het VEB in 1995, werd door de DEBKl het Financieel Economisch Raamwerk (FER) vast-

gesteld. Dit FER is de vertaling van het VEB naar de KL.

Met het BVB maakte de KL kennis met het begrip integraal management; een vorm van management die zich laat kenmerken door contractmanagement, budgettering, voortgangsbewaking middels prestatie-indicatoren en delegatie van middelen, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. De commandant van een resultaat verantwoordelijke eenheid moet hiermee integraal manager worden. Voor zoveel bestuurlijke verandering werd een aanpassing noodzakelijk geacht van waarden en normen aan de nieuwe besturingsvorm in de KL. Hiervoor werd een cultuurveranderingsoperatie onder de naam „Anders Denken, Anders Doen” (ADAD) gestart. De geschetste geschiedenis van integraal management en verbeterd economisch beheer toont dat de ideeën op macroniveau zijn ontwikkeld. Of de theoretische modellen uiteindelijk op de werkvloer (van de overheid in het algemeen en binnen het ressort Legerkorps in het bijzonder) toepasbaar zijn, stond niet op voorhand vast. Bovendien bestond er een politieke wens om over te gaan op integraal management.

Vertraging bij de implementatie

De realisatie van het Beleidskader Verbetering Bedrijfsvoering begon met drie pilot-projecten van 1992 tot 1 maart 1994. Hierna startte de invoering binnen het legerkorps met als geplande einddatum 1 januari 1998. In een strak schema willen de KL-staf, het legerkorps en de onderliggende niveaus de omzetting van theorie naar praktijk uitvoeren. Hierbij vervult het uitvoerend niveau een belangrijke rol doordat zij de vertaalslag van theorie naar praktijk moet maken. Volgens het „Plan van Aanpak voor de verbetering van de bedrijfsvoering van het legerkorps” (PvA VBV 1 Lk) moeten formeel fase 1 (de „inzicht en ontwerpfase”) op 1 november 1995 en fase 2 (de „ontwikkelfase”) op 1 juli zijn 1996 afgesloten.

Veel van de voorgenomen deelpro-

dukten (PvA VBV 1 Lk, p. 14 e.v.) zijn echter niet nog niet gereed. Over delen die wel gereed zijn, zoals de produktenmatrix, het hiërarchisch processchema en het sturingsconcept, zijn de meningen sterk verdeeld. Na twee jaar heeft veel van het aanvankelijke enthousiasme plaats gemaakt voor twijfel. Concrete stappen voor het delegeren van bevoegdheden en beheer over middelen aan commandanten zijn niet allemaal gerealiseerd. Omdat commandanten hiermee nog niet hebben kunnen omgaan, is van de cultuurverandering nog maar weinig terecht gekomen. Er is veel energie gestoken in het opstellen van de prestatiebegroting in termen van produkt, kwaliteit en levertijd. En daarbij komt spanning tussen theorie en praktijk tevoorschijn.

Het produkt van de landmacht wordt in het missionstatement beschreven als: „een bijdrage aan vrede, veiligheid en stabiliteit”. Dat „produkt” laat zich niet meten. In het eerste managementcontract is het produkt (daarom) voor de divisie opgesplitst in deeltaken die kunnen worden uitgevoerd, zoals „het leveren van een Geniecompagnie voor het ruimen van mijnevelden”. De problemen worden hierdoor enkel groter: hoe krijg je inzicht in de kosten, de kwaliteit en de leverbaarheid van een dienst die niet is verleend, maar waarvoor wel capaciteit in stand is gehouden? Capaciteit die overigens ook gereserveerd is voor een aantal andere diensten die wellicht eveneens niet zijn verleend! In deze situatie is het onmogelijk om uitgaven toe te rekenen aan een produkt. Daardoor is het analyseren van kosten en baten van een produkt vrijwel onmogelijk.

De kwaliteit, of liever kwaliteitsbeoordeling voorafgaand aan een inzet, is een andere moeilijkheid. Wanneer is een eenheid operationeel gereed? Hierop bestaat geen volledig antwoord. Zo heeft bij voorbeeld 1 Divisie „7 December” in het huidige managementcontract 28 mogelijke inzetopties. Het is praktisch onmogelijk om voor al deze opties werkbare normen te definiëren. Bovendien leert de geschiedenis dat veel van de gereali-

seerde acties volkomen onverwacht waren:

Zo had op 20 april 1991 nog niemand gehoord van een Genie-hulpbataljon binnen de Koninklijke Landmacht. Dat „produkt” bestond namelijk nog niet en kwaliteitseisen ontbraken derhalve. Nadat de behoefte daartoe was onderkend, stond drie weken later toch een Genie-hulpbataljon, 600 personen sterk en in principe inclusief al het materieel, in noord Irak voor hulp aan de Koerdische vluchtelingen.¹

De levertijd is het derde probleem. Voor alle 28 produkten van de divisie heeft de BLS in 1994 reactietijden vastgesteld, variërend tussen 180 dagen en zes uur. Om te voorkomen dat eenheden nodeloos op een hoog opleidingsniveau *standby* werden gehouden, zijn de begrippen Operationeel Gereed (OG) en Inzet Gereed (IG) ontwikkeld. Een eenheid zal standaard worden opgeleid tot OG-niveau waarna het gedurende de reactietijd verder kan worden opgeleid tot het IG-niveau, dat benodigd is voor inzet (BBP-Lk, 1995 p. 5). Hiervoor is al aangegeven dat het stellen van realistische eisen voor alle vormen van inzet, onmogelijk is. Ook het tussenliggende opleidingsniveau OG, dat bij elk van de 28 reactietijden een verantwoorde graad van gevechtsgereedheid moet garanderen, kan niet voor alle opties objectief worden vastgelegd. Afspraken over de reactietijd of levertijd bieden dus geen garantie en hebben daardoor voor sommige opties maar een zeer beperkte waarde.

Aandacht voor besturings-hulpmiddelen

In een snel tempo doen zich in de omgeving veranderingen voor; nieuwe taken voor de KL dienen zich steeds sneller aan; afnemers stellen telkens wisselende eisen aan de diensten en levertijd, en de techniek ontwikkelt zich zeer snel. Door al deze veranderingen wordt de taak van de commandant ingewikkelder en ver-

schuift zijn aandacht. Het binnen een afgesproken tijd kunnen verlenen van een dienst met een afgesproken kwaliteit wordt steeds meer bepalend voor de prestatie van eenheden. Verdergaande decentralisatie en integraal management zijn in deze omstandigheid noodzakelijk.

Maar bij de implementatie van het VBV en FER is zeer veel tijd en energie geïnvesteerd in het vastleggen van de output. Hierin staat de KL niet alleen. In Nederland is de aandacht meer gericht op hoe er gestuurd moet worden, dan op wat er gestuurd moet worden². Binnen overheidsorganen bestaat bovendien de behoefte om hiermee de eigen bestaansgrond en omvang aan te tonen (Veenswijk, 1991). Men heeft zich vol ijver gewijd aan het uitwerken van theoretische besturings-hulpmiddelen, zonder dat men zich heeft afgevraagd – laat staan dat het is aangetoond – of al deze hulpmiddelen nodig en overkort bruikbaar zijn in iedere RVE. Voorbeelden zijn achtereenvolgens:

- de wens om te sturen op output;
- de opgekomen behoefte aan objectieve en kwantificeerbare prestatie-indicatoren en kengetallen;
- het voornemen tot invoering van een operationeel kwaliteitszorg-systeem in 1996;
- de wijze waarop omgegaan wordt met de managementrapportages.

Deze vier voorbeelden zullen hierna worden uitgewerkt.

De wens om te sturen op output

Sturen op output (FER, p. 19) is het eerste voorbeeld van een theorie die moeilijk in de praktijk van de KL toepasbaar is. De keuze voor sturen op „output van de KL” is discutabel. Een kern van de invoering van integraal management is, om waar dat enigszins mogelijk is, een relatie te leggen

¹ Citaat van prof. Van Nimwegen tijdens de cursus verbeterd economisch beheer voor hogere Defensie Managers, Zwaluwenberg, maart 1996.

² Terwijl tegelijkertijd de belasting die ontstaat door het verzamelen van gegevens op een aanvaardbaar niveau wordt gebracht.

definierbaarheid van de output	homogeniteit activiteiten	beheersing via
hoog	hoog	output, dus prestatie budgettering.
hoog	laag	output, dus opdracht budgettering.
laag	hoog	proces, dus activiteiten budgettering.
laag	laag	middelen, dus input budgettering.

Afb. 2 De beheersingsvorm, dus de aard van het budget, is afhankelijk van de meetbaarheid van de output en de homogeniteit van de output. (BBD, p. 5-79)

tussen de output en de input. In de literatuur (BBD, p. 5-79; Mol, 1984, p.235 e.v.; Adriaans, p. 18) wordt hierbij de onderstaande indeling gebruikt:

In het BBD worden de begrippen „meetbaarheid” en „definierbaarheid” als synoniemen gebruikt, dit zonder te zijn gedefinieerd (de begrippen worden in dat artikel zelfs door elkaar heen gehanteerd). Hierna moet de vraag worden gesteld: „zijn de produkten van de RVE-en binnen het legerkorps homogeen en definierbaar of niet?”. In het BBD wordt onderkend, dat er verschillen bestaan binnen de krijgsmacht. Toch wordt gesteld, dat de produkten in redelijke mate homogeen en indirect definierbaar zijn (zie afb. 2).

Homogeniteit. In het BBD wordt aangegeven, dat operationele eenheden in redelijke mate homogene activiteiten uitvoeren. Een onderbouwing voor deze zeer belangrijke stelling is

helaas niet gegeven. De afwezigheid van die onderbouwing is verklaarbaar: de eenheden van het legerkorps zijn allemaal ontworpen om een specifieke dienst te verlenen. De diversiteit van de eenheden van het legerkorps is zeer groot. Het legerkorps bestaat om te beginnen uit vijf RVE-en die elk verschillend zijn. In het managementcontract voor 1996 tussen de divisie en één van haar RVE-en, zijn 32 verschillende diensten (IG, OG en steunverlening) overeengekomen. Tenslotte bevat het legerkorps in vredetijd ongeveer 30 zelfstandige compagnieën en bataljons die verdeeld kunnen worden in zestien verschillende soorten! Op pelotonsniveau is de diversiteit uiteraard nog veel groter.

Ook de omvang van een gevechtseenheid heeft een grote invloed op de homogeniteit. Het maakt een groot verschil of de schrijvers van het BBD als operationele eenheid een schip in gedachte hebben gehad (met een be-

maning van enkele honderden personen en een redelijk overzichtelijke taak) of de divisietroepen van het legerkorps. Deze divisietroepen bestaan uit ongeveer 4.500 militairen en ongeveer 25 zelfstandige sub-eenheden van pelotons- tot bataljonsgrootte. Nog een vergelijking. In contrast met RVE-en binnen het legerkorps staat de situatie in bijvoorbeeld de Gemeente Tilburg.

De gemeente Tilburg heeft inmiddels bijna tien jaar ervaring met integraal management. Zij heeft ongeveer 2.000 medewerkers ondergebracht in vier diensten. De diensten zijn onderverdeeld in (maximaal) zes afdelingen. Een dienst treedt op als resultaat verantwoordelijke eenheid maar sluit contracten af met haar afdeling. Een afdeling van gemiddeld 75 personen levert vervolgens gemiddeld zes tot zeven diensten.

Hier komt tenslotte bij, dat een RVE voor een onbepaald aantal taken kan worden ingezet omdat naast afgesproken „produkten” eenheden *tailor-made* kunnen worden samengesteld voor een taak. In algemene zin moet dus geconstateerd worden dat de „produkten” van het ressort legerkorps geen homogeen geheel vormen.

Meetbaarheid. Ook over de meetbaarheid van de output is in het BBD luchtig heen gestapt. Net als bij de zoëven besproken „homogeniteit” is de onderbouwing van de „indirecte definierbaarheid” (of meetbaarheid) in het BBD achterwege gelaten. Natuurlijk is die onderbouwing hard nodig: wil men sturen op output, dan zal die moeten worden gemeten. Maar, bij nadere beschouwing blijkt de output van de KL tot de moeilijkst meetbare categorie te behoren!

Ten eerste is het legerkorps een non-profit organisatie. Door het vrijwel ontbreken van de relevante financiële stromen, is een resultaatmeting die vergelijkbaar is met „winst” en dus het vaststellen van een relatie tussen kosten en baten in het algemeen zeer moeilijk. (Anthony & Young 1984, p. 43)

Soort organisatie-eenheid	Productie/activiteiten	
	Homogeen	definierbaar
Staf: beleid en bestuur	nec	bepert
Staf: beheer en uitvoering	ja	ja
Operationele eenheden	in redelijke mate	indirect definierbaar
Opleidingseenheden en scholen	ja	ja
Bedrijfsmatige eenheden.	ja	ja

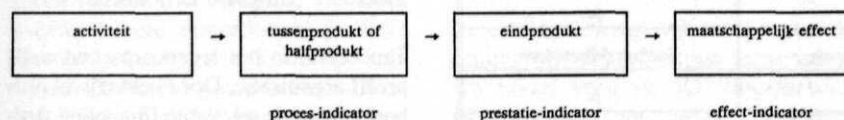
Afb. 3 Indeling defensie-organisatie naar soorten organisatie-eenheden op basis van homogeniteit en definierbaarheid van de produkten (BBD, p. 4-54)

Ten tweede is de meetbaarheid van andere dan financiële aspecten van diensten doorgaans slecht. Bovendien is het spraakgebruik rond „produkten” misleidend, omdat bij gevechtseenheden *diensten* worden bedoeld terwijl in het algemeen met „produkten” voornamelijk goederen worden aangeduid. Het legerkorps, en met name de gevechtseenheden, levert in beginsel diensten en geen goederen. In tegenstelling tot goederen zijn diensten niet op voorraad te houden. Als een budget aan diensten (output) wordt gekoppeld en de diensten worden niet verleend, dan zijn er dus geen inkomsten. Diensten van gevechtseenheden zijn daarom niet bruikbaar.

Wij hoeven niet per sé opnieuw te beslissen wat nu eigenlijk onze produkten zijn. Wel moet iedereen die het woord produkt gebruikt, goed beseffen dat dit woord in de KL een betekenis heeft, die in de organisatie theorie buiten de KL niet gangbaar is.

Ten derde is de waardering van de kwaliteit vrijwel altijd subjectief, omdat diensten in het algemeen vrijwel uitsluitend uit arbeid of arbeidstijd bestaan. Daarom kan kwaliteitsbeoordeling pas plaatsvinden tijdens of na het verlenen van de diensten, maar nooit van tevoren. (Anthony & Young, 1984, p. 44)

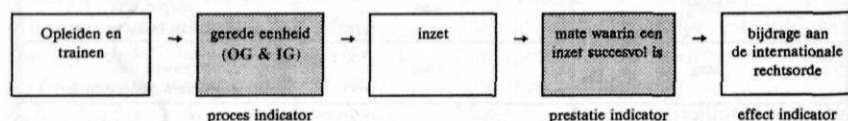
Ten vierde worden veel (ongeveer 25) van de 28 mogelijke diensten van de Divisie niet daadwerkelijk afgenomen, zodat iedere vorm van output-meting onmogelijk is. Het gevolg hiervan is dat enkel geprobeerd kan worden om tussenprodukten te waarderen. De Groot (De Groot, 1991, p. 30) hanteert hiervoor de onderstaande indeling:



Afb. 4 De samenhang van indicatoren (De Groot, 1991, p. 30)

In aanvulling op het model van De Groot moet worden gesteld dat tussen

het halfprodukt en het eindprodukt eveneens een activiteit moet plaatsvinden. Voor de KL zou deze indeling achtereenvolgens dan kunnen zijn:



Afb. 5 De samenhang van indicatoren binnen de KL

Gezien de conceptuele problemen (operationele definitie van wat men wil meten) wordt overigens zelden of nooit gebruik gemaakt van effect-indicatoren (De Groot, 1991, p. 32). Als diensten niet als eind„produkt” worden verleend, kan produktie volgens De Groot enkel worden uitgedrukt in proces-indicatoren. Bij leveranciers van diensten die weinig gestandaardiseerd zijn levert het waarden van tussenprodukten grote problemen op (de Groot, 1991 p. 30 e.v.).

Hoe moeten de procesindicatoren nu worden gekozen om inzicht te krijgen in de produktie van de potentiële dienstverlener „Legerkorps”? Wagnaar (zonder jaartal) onderscheidt drie mogelijkheden om produktie te meten:

- werkprocessen die als resultaat activiteiten en/of goederen hebben die duidelijk te kwantificeren zijn (zoals bijvoorbeeld een operationeel gerede (OG)eenheid);
- werkprocessen die alleen als activiteit zijn te beschrijven, zonder dat het effect er van is te kwantificeren (bijvoorbeeld een cursus *team-building*);
- werkprocessen die alleen in het aantal bestede uren zijn uit te drukken, zonder dat activiteiten of goederen zijn te kwantificeren (bijvoorbeeld de uren sport).

RVE met 25 eenheden en 28 inzetopties, met elk hun eigen reactietijd, en OG-niveau te definiëren en te controleren. Meting van produktie van ge-

vechtseenheden die niet daadwerkelijk zijn ingezet kan daarom in de huidige situatie enkel betrekking hebben op uitgevoerde activiteiten (bijvoorbeeld oefeningen of lessencycli) en bestede uren (bijvoorbeeld sport- en lesuren per persoon). Een relatie tussen dergelijke gegevens en de uiteindelijke gevechtskracht blijft helaas gebrekkig. De meetbaarheid van de produktie van het legerkorps moet daarom laag worden genoemd.

Efficiëntie. In het FER wordt als doel voor de KL genoemd, de efficiëntie te verhogen door het „omruilen van een input-gerichte sturing naar een resultaat gerichte sturing” (FER, p. 19). Maar de reeds besproken problemen rond de meetbaarheid binnen het Legerkorps wreken zich opnieuw: het is duidelijk dat beoordeling van efficiëntie in de zin van „Q verleende diensten per P miljoen gulden” hier onmogelijk is. Het ligt daarom meer voor de hand, te kiezen voor een ander systeem met een budget voor vaste kosten en een budget voor bijzondere activiteiten (de variabele kosten). Dit wordt onder „Alternatieven” straks uitgebreider besproken. Het opsporen van inefficiëntie zal enkel kunnen plaatsvinden op het niveau van „evidente inefficiëntie”, bijvoorbeeld middelen die gekocht worden maar in een kelder blijven liggen of personeel dat in de OTAS staat maar geen dagtaak heeft. Deze evidente inefficiëntie kan het beste worden vastgesteld door de werkvloer zelf omdat zij er het meeste zicht op (en belang bij!) hebben.

Prestatie-indicatoren (PI's)

Objectieve en kwantificeerbare PI's

en kengetallen vormen het tweede voorbeeld van een theoretisch systeem dat moeilijk in de praktijk van de KL toepasbaar is. Commandanten hebben van oudsher eenheden gecommandeerd zonder dergelijke PI's. Bezoeken aan de troep, gesprekken met commandanten en personeel, testoefeningen en inspecties gaven in die tijd een beeld van de kwaliteit van de eenheid. Zonder aan te tonen dat dit systeem onvoldoende is, wordt een theoretisch besturingshulpmiddel in de KL geïntroduceerd. Dit middel is afkomstig van onder andere industriële, logistieke en financiële bedrijven.

Naast onduidelijkheden over welk doel zij dienen, zijn er ook risico's. PI's worden vaak pas na verloop van tijd opgemaakt. Ze geven dus pas laat informatie. Ze kunnen ook informatie versluieren. En managers hebben (terecht) de neiging PI's als een doel op zich na te streven. Bovendien wisselt de informatiebehoefte snel onder invloed van onder andere de politiek. Dat maakt het moeilijk om informatie te standaardiseren. Een tijdige melding van een (deskundige) uitvoerder aan zijn commandant en gesprekken tussen commandanten onderling kunnen meer zeggen dan de fijnste PI. Het bevordert bovendien de betrokkenheid en het kwaliteitsbewustzijn van de werkvloer als de gesignaleerde problemen vervolgens verholpen worden.

„A judgement made by a qualified person is usually a better measure of the quality of performance than any objective measure because humans incorporate in their judgement the effect of circumstances and nuances of performance that no set of objective measures can take into account.”
(Anthony & Young, 1984, p. 474)

Een hinderlijk kenmerk van gevechtseenheden bij het kiezen van PI's is dat het vormen van een gevechtseenheid momenteel telkens een uniek proces is. PI's ontlenen hun waarde aan vergelijking met een norm, indicatoren van andere eenheden of historische gegevens. De grote diversiteit aan

eenheden; de voortdurende aanpassingen in het opleidingstraject (opbouw van een beroepsleger); opleidingsverstoringen voor uitzending van eenheden en individuen; voortdurend wisselende oefenmogelijkheden; het tempo waarin commandanten en hun personeel wisselen in relatie tot de lange doorlooptijd van opleiden van een eenheid (momenteel een jaar), maakt dat er maar weinig relevante prestatie-indicatoren gekozen kunnen worden.

Een tweede moeilijkheid bij het kiezen van PI's voor gevechtseenheden is het beoordelen van de cijfers. Het is mogelijk concrete cijfers vast te leggen. Maar die cijfers zeggen bijna niets over de invloed (prestatie) van een functionaris, los van omgevingsinvloeden. Het vinden van indicatoren die heldere informatie over prestaties geven, is voor gevechtseenheden dus een moeilijke zaak. De praktijk leert dan ook dat de leidraad bij het kiezen van een PI is: „wat kan ik meten?” in plaats van „wat wil ik weten?”

Een van de zaken die regelmatig wordt genoemd als voorbeeld van bruikbare prestatie-indicator voor de motivatie is het ziekteverzuim. In de praktijk blijkt dit verzuim soms te variëren van ongeveer 1% in de zomer tot 12% in de winter. Bovendien zit hierin een spreiding die per maand veroorzaakt wordt door bijvoorbeeld epidemieën of ernstige individuele ongevallen. Als sturingsinstrument heeft het verzuim dus een geringe betekenis.

Een ander voorbeeld van een veel genoemd kental is het vullings-percentages. Ook dit getal heeft maar een zeer geringe informatie waarde. Een eenheid die voor 97% gevuld is lijkt er goed voor te staan maar kan alle sleutelfunctionarissen missen!

Let wel, het voorgaande betoogt niet dat PI's onbruikbaar zijn voor gevechtseenheden. Wel wordt gewezen op de eenzijdige aandacht voor dit hulpmiddel waaraan oude, eveneens waardevolle methoden ondergeschikt dreigen te worden gemaakt!

Kwaliteitsbewaking

De target om in 1996 binnen het nederlands deel van het (GE/NL) Corps een integraal kwaliteitsborgingsstelsel in te voeren, is een derde voorbeeld van de plotselinge aandacht voor een moeilijk toepasbare theorie. Ogenscheinlijk zonder aan te tonen dat de kwaliteit te wensen over laat en/of oude of huidige systemen onvoldoende zijn, is besloten een ander stelsel in te voeren. Het is onmogelijk een kwaliteitszorgstelsel te realiseren, zonder te weten wat dat stelsel moet verbeteren of bereiken, net zoals het voor een eenheid onmogelijk is ingezet te worden zonder een opdracht.

Nogmaals, het voorgaande betoogt niet dat kwaliteitszorg onbelangrijk is. Echter zonder de antwoorden op de fundamentele vragen: „wat is het probleem en met welke methoden kan ik het oplossen?” is een dergelijke actie ongericht en loopt het risico te verzanden.

Managementrapportages

De managementrapportages van RVE-commandanten aan hun hogere commandanten, kunnen hier aan worden toegevoegd als vierde voorbeeld van een theoretisch hulpmiddel waarvan de invoering bij gevechtseenheden maatwerk vereist. Rapportages dienen tenminste voor het afleggen van verantwoording over de verbruikte middelen. Indien gewenst kunnen zij bovendien sturingsinformatie verstrekken voor het hogere niveau. In dat geval zijn rapportages enkel gerechtvaardigd als er ook een gerichte behoefte aan informatie bestaat! In het BBD is aangegeven dat er (minimaal) eenmaal per jaar verantwoording moet worden afgelegd (BBD, p. 5-82) In het FER (p. 33) wordt gesteld dat er bovendien per kwartaal behoefte is aan stuurinformatie. Commandanten laten dit eerste jaar dan ook rapporteren per kwartaal. Met name hogere commandanten hebben moeite met het definiëren van proces-indicatoren om te voorzien in hun structurele informatiebehoefte bij

hun bestuur. Kennelijk vindt de besturing op dat niveau plaats op andere dan procesindicatoren. Hierbij kan worden gedacht aan het oplossen van incidentele (politiek gevoelige) problemen. Een tweede mogelijke verklaring is de al eerder genoemde bijzonderheid dat de vorming van een gevechtseenheid een uniek project is, waarbij de informatiebehoefte van dag tot dag en van maand tot maand verschilt.

Om toch managementrapportages uit te brengen wordt geëxperimenteerd door de betreffende staven. Ondanks het voornemen om de informatiebehoefte beperkt te houden, zijn uitgebreide rapportages het gevolg. Hierbij is vaak onduidelijk welk proces de hogere commandant wil sturen.

Het pilotproject FER bij 41 Lichte Brigade

Binnen het ressort legerkorps wordt door 41 Lichte Brigade geëxperimenteerd met integraal management en de nieuwe financiële ondersteuning daarvan. Met grote inzet wordt gewerkt aan een maatwerkuitvoering die past bij de speciale kenmerken van deze brigade.

De sturing, het budget, wordt daar niet gekoppeld aan geleverde diensten. De eenheden die er worden opgeleid (en die nog niet daadwerkelijk zijn ingezet) richten zich op procesindicatoren. Voor 1997 zal in het managementcontract de te leveren prestatie worden uitgedrukt in „opleidingsniveau per eenheid, per maand”. Hierdoor wordt de meetbaarheid van de prestatie sterk vergroot. Het budget bestaat merendeels uit een instandhoudingsbudget ter dekking van de vaste kosten en uitvoering van het jaarplan. Voor speciale activiteiten heeft de eenheid een activiteit geboden budget. Beoordeling van efficiëntie vindt plaats door het uitvoerend niveau door vaststelling van de noodzakelijkheid van bestedingen. Om het kiezen van procesindicatoren te vereenvoudigen heeft men zich beperkt tot die indicatoren die tezamen een goede vervulling van een dienst voor-

spellen. Hierbij heeft men zich in beginsel gericht op de zwaarste taak. De veronderstelling hierbij is dat, als hiervoor het vereiste OG-niveau wordt behaald, de eenheid eveneens een voldoende niveau heeft voor de andere taken.

Bij het kiezen van de procesindicatoren heeft men zich – noodgedwongen – nog moeten beperken tot het gedeelte waarvan de gegevens met de bestaande middelen (merendeels handmatig) kan worden bijgehouden. Het is het voornemen om snel en op beperkte schaal een geautomatiseerd informatie-voorzienings-systeem op te bouwen waardoor het beeld van de processen completer wordt. In termen van de al eerder genoemde Wagenaar is men bezig nieuwe meettechnieken te ontwikkelen waardoor de werkprocessen zijn te kwantificeren! De procesindicatoren zullen door deskundigen beoordeeld gaan worden. Normen zijn hiervoor arbitrair vastgesteld en afwijkingen van de norm zullen voornamelijk gezien worden als een signaal voor verder onderzoek.

Het integraal kwaliteitsborgingssysteem wordt buiten het pilotproject FER en buiten deze eenheid ontwikkeld zodat hieraan geen eigen invulling is gegeven.

Managementrapportages, zowel binnen de brigade als naar het divisie-niveau, worden op eigen wijze uitgevoerd. De (dreigende) verstoringen van het jaarplan worden beschreven en enkel cijfermatig onderbouwd als dat nuttig is. De beschikbare procesgegevens zijn daar dus voor intern gebruik.

Alternatieven

Van de ervaringen met integraal management hebben we tot dusver het volgende kunnen leren: van gevechtseenheden die niet zijn ingezet, kan geen prestatiebegroting, uitgedrukt in verleende diensten of geleverde goederen, worden opgemaakt. Er kan daarom niet worden gewerkt met budgettering op basis van de *output*. De budgetten moeten voornamelijk worden verstrekt voor de dekking van de

vaste kosten. Dit budget kan in zeer geringe mate worden aangevuld met een activiteitenbudget voor speciale, unieke activiteiten zoals grote oefeningen (variabele kosten). Het inzicht in de kosten kan worden vergroot door als kostenplaats die eenheden te noteren die – desgevraagd – diensten kunnen gaan verlenen. Pas nadat een eenheid een dienst heeft verleend kan, als kostendrager worden genoteerd. Managementcontracten met RVE-en die bestaan uit gevechtseenheden moeten in de toekomst dus niet meer richten op mogelijke diensten (de huidige produktenmatrix). Activiteit van deze RVE-en moeten voorlopig worden uitgedrukt via twee soorten procesindicatoren die verplichte uren en activiteiten vastleggen. Ten eerste moeten de verplichte uren zoals sport, studie, geestelijke vorming, onderhoud et cetera in het contract worden vastgelegd. Ten tweede moet duidelijk worden vastgelegd welke activiteiten (zoals oefeningen of steunverleningen) de eenheden uit gaan voeren. Dit kan bijvoorbeeld tot op pelotons- of compagniesniveau worden vastgelegd. Deze laatste afspraken hebben grote gelijkheid met het vertrouwde jaarplan van de brigade.

Als eenvoudige variant hierop kan men experimenteren met afspraken over het opleidingsniveau, per eenheid, per maand. De controle op naleving van deze afspraak moet dan echter worden uitgewerkt. Het budget blijft echter gebaseerd op het jaarplan. Met dit alles kan worden gehandhaafd dat heldere afspraken over taken en doelen worden gemaakt, nagekomen en beoordeeld.

Voor de lange termijn wordt gewerkt aan een geautomatiseerd informatie-systeem dat (met een geringe personele inspanning) een helder zicht geeft op alle belangrijke procesindicatoren, voor alle hiërarchische niveaus van het ressort. Rapportages kunnen dan worden teruggebracht tot een einde-jaarsrapportage waarin verantwoording wordt afgelegd over de verrichtingen.

Managementrapportages moeten in de toekomst worden gesplitst in de verantwoording over alle ingezette

middelen en rapportages van stuurinformatie. Verantwoording afleggen moet eenmaal per jaar plaatsvinden zoals aangegeven in het BBD, tenzij er aanleiding is om het vaker te doen. Stuurinformatie moet enkel worden geleverd voor zover er aantoonbare behoefte aan is en dan zo vaak als nodig. Het initiatief hiervoor ligt bij de hogere commandant nadat hij heeft bepaald waarop hij wil sturen. Prestatie-indicatoren moeten hierbij enkel worden gehanteerd als er een aantoonbare behoefte aan is. Voor het beoordelen van eenheden blijft het „krijgsmansoog” een belangrijk hulpmiddel.

Zolang er geen tekortkomingen zijn geconstateerd in het huidige systeem van kwaliteitsbeoordeling is de aandacht voor integraal kwaliteitsmanagement voorbarig. Commandanten blijven als vanouds verantwoordelijk

voor de kwaliteit van hun eenheid, ieder op zijn/haar eigen niveau. Belangrijk hierbij zijn de zelfkennis, de ervaring van het personeel en toetsing door (externe) deskundigen uit het eigen wapen of dienstvak.

Aansluiting bij de (al eerder genoemde) behoefte om naleving van de contractuele afspraak te controleren ligt hierbij voor de hand. Als norm voor het gewenst basisniveau kan wellicht het ABOT (Algemeen Beleid Opleiden en Trainen) worden gehanteerd. In plaats van voor alle opties aparte eisen te stellen, is het duidelijker en eenvoudiger om de aandacht te richten op het OG-niveau van de moeilijkste opdracht. Daarmee zijn dan alle (makkelijkere) opdrachten afgedekt. Of een eenheid voor een missie „go” of „no-go” krijgt, wordt beslist op basis van het vertrouwen dat de naasthogere commandant heeft

in de eenheid, een vertrouwen dat *mede* is gebaseerd op beschikbare proces indicatoren.

Maatwerk vereist

Betekent dit dat alles maar bij het oude gelaten moet worden? Nee, zeer beslist niet. Voorheen was er onvoldoende zicht op de activiteiten binnen de KL. De organisatie was inflexibel doordat bevoegdheden en financiële middelen waren gecentraliseerd. In dit artikel is aangetoond, dat het zicht op de effectiviteit en efficiëntie bij gevechtseenheden voorlopig nauwelijks structureel zal verbeteren. Dit komt doordat er nog moet worden begonnen met het ontwikkelen van nieuwe meetmethoden die dit inzicht wel kunnen leveren. Vast staat dat de eisen die worden gesteld aan flexibiliteit en snelheid van de dienstverlening toenemen. Dit is des te meer een reden om budgetten en bevoegdheden te delegeren naar de commandanten die zicht hebben op de realisatie van de verlangde diensten. Met dit delegeren is nauwelijks voortgang geboekt omdat er is geprobeerd om onbruikbare aspecten van een theoretische manier van sturing gedetailleerd uit te werken.

De speciale kenmerken van gevechtseenheden maken dat sommige (elders) gebruikelijke hulpmiddelen bij integraal management hier niet kunnen worden toegepast. Gelet op het belang van de zaak mogen problemen met theoretische hulpmiddelen ons niet afhouden van een passende reactie op de eisen die de omgeving momenteel aan ons stelt. De prioriteit moet liggen bij het vergroten van de flexibiliteit en snelheid van de commandanten van gevechtseenheden door delegatie van bevoegdheden.

Literatuur

Adriaans, M.A., Research Paper MLW 93-06, „Zelfbeheer”, Kennis en Onderzoekscentrum Koninklijke Militaire academie, 1993.

Anthony, R.N. en Young D.W., „Managementcontrol in Nonprofit Organisations”, le druk, R.D. Irwing Inc. Illinois 1984.

Bruns W.J. jr., „Performance Measurement, Evaluation and Incentives”, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1992.

BBD, „Beleid Bedrijfsvoering defensie”, Defensie Publicatie DP-5105, Den Haag, 1993.

BBP, „Basis-bedrijfsvoeringsplan voor het ressort legerkorps”, Legerkorpsstaf, projectbureau VBV, Apeldoorn, juni 1995.

BVB, „Beleidskader verbetering bedrijfsvoering”, DEBKL/OIB en PB-HKL, Den Haag, 1991.

Buurma, H., „Integraal management, leiding geven in de publieke sector.”, stichting Teleac, Utrecht, 1991

FER, „Financieel Economisch Raamwerk voor de toekomst”, Directie Economisch Beheer Koninklijke Landmacht, Den Haag, 1995.

Groot, H. de en Goudriaan, R., „De produktiviteit van de overheid” in: *Bedrijfskundige signalen*, Academic Service, Schoonhoven 1991.

„Plan van Aanpak voor de verbetering van de bedrijfsvoering van het legerkorps”, Briefnummer VBV/52565, C-1(GE/NL)Corps, Apeldoorn, 20-10-1995

Krocht, T.P.W.M. van der, „Contractmanagement”, Centrum voor bestuurskundig onderzoek Universiteit Twente, rapport nr 37, Twente, 1989.

Mol, N.P. „Zelfbeheer bij de rijksdienst”, Maandblad voor Accountancy en bedrijfs-huishoudkunde, 1984.

Veenswijk, M., Monitoring van beleid: „actoren en outcomes”, Tijdschrift Beleidsanalyse 91-1.

Verbaan, E.A. e.a., „Zelfbeheer I”, Rijks-overheid, Den Haag, december 1983.



De nieuwe Doctrine

Kernpunten en consequenties voor de divisie onder operationele omstandigheden

P.L.E.M. Everts - kolonel

A.W.P. Feenstra - luitenant-kolonel

J. Blacqui re - majoor

In dit artikel wordt ingegaan op het optreden van de divisie onder operationele omstandigheden. Omdat er tot op dit moment nog geen concrete „vertaling” van de doctrine naar het operationele optreden voorhanden is kunnen wij ons voorstellingsvermogen volledig uitbuiten.

Waar gaat het om? De tegenpartij ertoe dwingen dat hij zijn plannen niet kan uitvoeren. In feite niets nieuws onder de zon. Immers: deze handelwijze wordt al geruime tijd toegepast. Het is echter niet langer de bedoeling een tegenstander in een conflict te vernietigen, maar hem de mogelijkheid en/of de wil tot verder vechten te ontnemen, door essentiële delen uit te schakelen. Hier maken wij de vergelijking met een partij schaak.* De tegenstander hoeft niet noodzakelijkerwijs schaakmat gezet te worden om de partij te winnen, sterker nog, bij een grootmeesterpartij komt schaakmat zelden voor. Veelal zal in een uitzichtloze positie de wil om verder te spelen ontbreken en zal de partij worden opgegeven. De vergelijking met de schaakpartij gaat nog verder. Om dit spel met een redelijke kans van slagen te spelen, zal men tenminste over een behoorlijke theoretische achtergrond moeten beschikken en moet men tijdens het spel een goed overzicht over het bord hebben. Op de consequenties van deze vergelijking komen we later in het artikel terug. Er is ook een aantal punten aan

te geven waar de vergelijking mank gaat: ten eerste zijn schaakstukken geen zelfstandig handelende personen of eenheden en ten tweede gelden voor het schaakspel andere regels dan voor een (gewapend) conflict. Zo is het bij het schaakspel gebruikelijk dat een speler slechts  en zet tegelijk doet en vervolgens wacht op de zet van zijn tegenstander. De bedenktijd die hij hiervoor nodig heeft, is niet relevant voor zover deze binnen de regels blijft. Hier zien we een essentieel verschil met het handelen van commandanten tijdens een gewapend conflict: daar is het juist wel de bedoeling om een aantal „zetten” gelijktijdig danwel achtereenvolgens te doen zonder de tegenstander de tijd te gunnen om adequaat te reageren. Dit betekent concreet dat een commandant moet proberen zijn tegenstander door verrassend optreden „op het verkeerde been te zetten”. De actie dient zo te zijn dat de tegenstander niet meer in staat is zijn plannen tijdig aan te passen.

Het artikel is langs de volgende lijnen opgebouwd. Eerst wordt kort aandacht besteed aan de rol van de divisie in het geweldsspectrum. Daarna wordt stilgestaan bij de grondbeginselen van militair optreden en de specifieke grondbeginselen in operaties zonder instemming. Hiermee wordt immers de basis gelegd voor het kunnen beschrijven van het optreden van de divisie. Vervolgens komt naar voren op welke wijze wij de vijand onze wil kunnen opleggen. Begrippen als „het breken van de vijandelijke bereidheid tot vechten” en „het verbreken van de vijandelijke samen-

hang” komen daarbij aan de orde. Dit zijn eveneens belangrijke bouwstenen om een beeld te krijgen van het toekomstige optreden van de divisie. Vervolgens staan wij stil bij een aantal belangrijke verschillen met de oude doctrine. Dit is noodzakelijk om de betekenis van de nieuwe doctrine beter te kunnen plaatsen. Hieruit kan vervolgens worden afgeleid welke consequenties ontstaan voor het optreden van de divisie, en voor de commandovoering binnen de divisie. Allereerst wordt daarbij ingegaan op de elementen die bepalend zijn voor de commandovoering, in het licht van de te verwachten wijze waarop het moderne gevecht zal plaatsvinden. Meer in concreto, in de toekomst zal de commandovoering stoelen op „real time” informatie, zal een voortdurende „situational awareness” mogelijk zijn, moeten besluiten onmiddellijk worden genomen en moet de uitvoering op zeer korte termijn ter hand worden genomen. Het gaat daarbij om de elementen flexibiliteit, besluitvorming en bevelvoering.

De rol van de divisie in het geweldsspectrum

Voordat wordt ingegaan op het optreden van de divisie is het zinvol na te gaan welke rol zij in de toekomst vervult. In eerste instantie dient de divisie, als grootste operationele deel van het legerkorps en als enige nationale grote eenheid, een betrouwbaar instrument te zijn in handen van onze politieke leiding. Dat betekent dat de divisie erop moet zijn voorbereid om

* Deze metafoer werd overigens al veel eerder gebruikt: „Het operatietoneel: ... het gehele schaakbord van de oorlog” (Baron Henri de Jomini: *Precis de l'art de la Guerre*, 1838)



Foto:
Sectie Militaire Geschiedenis

waar dan ook opdrachten uit te voeren. Dit vereist een grote mate van vakmanschap, professionaliteit, inzetbereidheid en afdoende training. De enige mogelijkheid om de opdrachten goed uit te voeren, is in vredestijd zoveel mogelijk aandacht besteden aan deze elementen. Het adagium „*si vis pacem, para bellum*”, heeft wat dat aangaat nog niets van zijn actualiteitswaarde verloren. Zeker in de toekomst, wanneer de complexiteit van wapensystemen, commandovoeringssystemen en het gehele gevecht zullen toenemen, is een voortdurende training en oefening noodzaak.

De divisie of delen ervan zijn in staat om opdrachten uit te voeren in het gehele geweldsspectrum. Achtereenvolgens zal kort aandacht worden besteed aan de wijze waarop dit binnen de divisie wordt gerealiseerd. Hierbij is geen prioriteitsvolgorde aangegeven.

De divisie is ertoe uitgerust om te kunnen optreden in het verband van het legerkorps voor de Algemene Verdedigingstaak. Daartoe wordt regelmatig geoefend, waarbij vooral gebruik wordt gemaakt van computerondersteunde oefeningen. Omdat de divisie een zekere mate van zelfstandigheid heeft, is het ook mogelijk om

op te treden onder bevel van een andere formatie.

De divisie is ook in staat om, eventueel als geheel, op te treden in een *peace-enforcing* omgeving. Meer voor de hand liggend is echter dat de divisiestaf deel uitmaakt van bijvoorbeeld een *Multinational Joint Task Force* of als een dergelijke eenheid zelfstandig optreedt. In dat geval zou de divisie zelfstandig een bepaalde taak kunnen uitvoeren. De oefening *Atlantic Resolve* is daarvan een voorbeeld. Als dit het geval zou zijn, dan dient de divisie een vertaling te kunnen geven van politieke doeleinden naar operatief en tactisch optreden. In dat geval moet de divisie een zogenaamd „*campaign plan*” kunnen maken en uitvoeren. Een *campaign plan* voorziet in een gezamenlijk raamwerk waarbinnen lucht-, zee- en landmacht optreden. Later in het artikel komen wij hier nog op terug. De divisie dient voorts in staat te zijn om met eenheden van brigadegrootte op te treden in een *peace-enforcing* omgeving. Gelet op de hoeveelheid nationale parate componenten, zal een dergelijke optie uitsluitend uitvoerbaar zijn door uit beide parate brigades te putten – voor het Nederlandse deel – naast bijdragen uit andere landen. Een

voorbeeld daarvan is het huidige optreden van 3 (UK) Div in Bosnië. De uitvoering van een optreden lager in het geweldsspectrum wordt in beginsel gedelegeerd aan de brigades. De rol van de divisie is dan van coördinerende aard. Op dit moment vervult de divisie door de nog lopende reorganisaties van de eenheden en de initiële vulling, die nog niet is voltooid, evenwel een grotere rol.

Het optreden van de divisie

In dit deel van het artikel zal kort worden stilgestaan bij de grondbeginselen van militair optreden, het doel van militair optreden in operaties zonder toestemming, de kernpunten uit de nieuwe doctrine voor het optreden van de divisie en de consequenties daarvan. Tot slot zal kort worden aangegeven op welke wijze het optreden van de divisie kan plaatsvinden.

Grondbeginselen van militair optreden

De grondbeginselen die voor ieder optreden van toepassing zijn, richten zich op het optreden van commandanten van alle niveaus. Van bijzonder

belang zijn de specifieke grondbeginselen (beweeglijkheid, offensief handelen en verrassing) die van toepassing zijn op operaties zonder instemming en bestaan naast de algemene grondbeginselen. **Beweeglijkheid** omvat niet alleen het vermogen om fysiek te bewegen, maar ook de mogelijkheden om de eigen organisatie flexibel in te zetten, een flexibele planning en bovenal het vermogen om „beweeglijk” te zijn in denken en doen op alle niveaus. **Offensief handelen** betreft niet alleen het vermogen om ergens op te treden maar ook een instelling om voortdurend het initiatief te winnen en te behouden. Bij **verrassing** gaat het erom de vijand aan te grijpen op een door hem niet voorziene plaats, tijd of wijze.

Doel van militair optreden in operaties zonder instemming

Het doel van het optreden van alle niveaus is het opleggen van onze wil aan de tegenpartij en het leveren van een bijdrage aan het behalen van de doelstellingen van de hogere commandant. Pas als aan beide elementen is voldaan, kan worden gesproken van een succesvolle operatie.

De belangrijkste factor hierbij is het breken van de bereidheid tot vechten bij de vijand. Hierdoor is een grootschalige fysieke vernietiging niet langer noodzakelijk. Daartoe staan ons (een combinatie van) de volgende mogelijkheden ter beschikking. Een **preëemptieve inzet**, het **uitmanoeuvreren** (voorkomen dat de vijand zijn middelen effectief kan gebruiken dan wel hem al op voorhand weten te overtuigen dat zijn kracht er niet meer toe doet of onvoldoende is) en het **ontwrichten**. Dit laatste is het selectief aanvallen van doelen, het scheiden van vijandelijke eenheden en het stichten van verwarring bij die componenten die essentieel zijn voor de samenhang van de vijandelijke gevechtskracht.

Het verbreken van de fysieke samenhang tussen de vijandelijke eenheden vormt een belangrijk element bij het bereiken van de eigen doelstellingen. Het onderkennen van de samenhang

in het vijandelijke optreden is een voorwaarde om deze vervolgens te kunnen „vertalen” naar concrete doelen voor de eigen inzetmiddelen. Deze doelen dienen met alle beschikbare middelen te worden aangegrepen. Om de vijandelijke samenhang te doorbreken staat onze commandanten een aantal middelen en mogelijkheden ter beschikking. De **manoeuvre** brengt de eigen middelen in een gunstige positie ten opzichte van de vijand. **Vuurkracht** vernietigt of neutraliseert de vijand. **Tempo** is het eigen ritme van optreden ten opzichte van de vijand; door variaties hierin aan te brengen wordt het de vijand bemoeilijkt een juist inzicht te krijgen in ons optreden. **Gelijktijdigheid** van optreden wil zeggen het overladen van de vijand met verschillende eigen inzetmiddelen: daarmee wordt het stellen van prioriteiten door de vijand bemoeilijkt. **Verrassing** is essentieel en de sleutel hiervoor is een juiste timing.

Het bereiken van de eigen doelstelling en het leveren van een bijdrage aan de doelstelling van de hogere commandant is uiteindelijk terug te vinden in de uitvoering van een operatie. Daarbij staan drie kerntaken in het gevecht centraal. Dit zijn het vinden van de vijand (*find*), het binden van de vijand (*fix*) en het slaan van de vijand (*strike*). Deze kerntaken zijn van toepassing voor commandanten van alle niveaus (hoewel moet worden opgemerkt dat met name het brigadeniveau en hoger beschikken over de geschiktste middelen). Het vinden van de vijand wil zeggen het verzamelen van zoveel mogelijk informatie over de vijand (Inlichtingen Voorbereiding van het Operatiegebied, IVO) met alle ter beschikking staande middelen. Gelijktijdig is het zaak ervoor te zorgen dat informatie over het eigen optreden aan de vijand wordt onthouden. Het doel van het binden van de vijand is hem zijn vrijheid van handelen te ontnemen, waardoor de eigen manoeuvre mogelijk wordt. Bij „het slaan” van de vijand gaat het erom geselecteerde elementen van de vijand uit te manoeuvreren of te vernietigen.

Samenvattend kan worden gesteld dat er voor een succesvolle uitvoering van de opdracht kennis nodig is over de vijandelijke doctrine; dat er goede plannen worden gemaakt die zich richten op vijandelijke zwakheden; dat selectief bepaalde doelen worden geneutraliseerd of vernietigd en dat de samenhang van de vijand wordt doorbroken.

Kernpunten uit de nieuwe doctrine

In het navolgende wordt kort aangegeven wat de kernpunten zijn voor de divisie, welke elementen uit de nieuwe doctrine bepalend zijn voor het optreden. In vergelijking met de oude doctrine, is een vijftal elementen wezenlijk anders, en daarmee van grote invloed op het toekomstige gevecht. Achtereenvolgens worden aan de orde gesteld: het gebruik van ruimte, het zich richten op de vijand, het manoeuvreren, het gebruik van tempo en de gelijktijdigheid van optreden.

Het gebruik van ruimte

In het toekomstige gevecht zullen eenheden in grotere gebieden optreden dan voorheen. Een gevolg hiervan is de mogelijkheid voor eenheden om (uit) te manoeuvreren en verrassend op te treden. Bovendien worden er andere eisen gesteld aan het verzamelen van inlichtingen, beveiliging van front, flank en achtergebied, verbindingen en commandovoering. Ook kan ervan worden afgeleid dat de scheiding tussen de *deep*, *close* en *rear battle* niet in alle gevallen even duidelijk zal zijn.

Het zich richten op de vijand

Meer dan in verleden zal het optreden van de eigen eenheden worden gericht op de vijand, in plaats van het zogenaamde „terreingeoriënteerde” optreden. Met het zich richten op het terrein wordt de essentie niet geraakt, namelijk het breken van de vijandelijke bereidheid tot vechten. Met toepassing van de genoemde methoden (preëemptief, uitmanoeuvreren en ontwrichten) gaat het om het verbreken van de samenhang in het vijandelijke

optreden. Dit is van belang voor het eigen optreden. Een antwoord op de vraag hoe die samenhang te verbreken, geeft indicaties voor het eigen optreden. De volgende elementen – niet limitatief en in willekeurige volgorde – kunnen worden gekwalificeerd als bepalend voor de vijandelijke (en eigen) samenhang:

- het ontzeggen aan de vijand van ruimte door bijvoorbeeld hindernissen;
- het hinderen/onmogelijk maken van de vijandelijke verbindings-, commandovoeringssystemen met inbegrip van het uitschakelen van bepaalde functionarissen;
- het verhinderen/uitschakelen van de logistieke functie;
- het ondermijnen van het moreel;
- het vernietigen van eenheden;
- het verrassend optreden;
- het optreden binnen de beslissingscyclus van de vijand en het variëren van het eigen tempo;
- het overbelasten van het vijandelijke systeem door een groot aantal beslissingsmomenten te genereren.

Het uitvoeren van de manoeuvre

Meer dan in het verleden zullen de mogelijkheden moeten worden benut om de eigen gevechtskracht in een gunstige positie te brengen ten opzichte van de vijand. (Dit leidt tot verrassend optreden en het overbelasten van het vijandelijke systeem). Van groot belang voor het eigen optreden is, dat deze handelwijze er per definitie toe leidt dat de geografische samenhang tussen de eigen eenheden wordt verbroken, dat „open flanken” ontstaan en dat aandacht aan beveiliging moet worden besteed.

Het gebruik van tempo

Het eigen tempo moet worden benut om de vijandelijke commandant een zeer divers beeld te presenteren, waardoor zijn besluitvorming wordt bemoeilijkt. Dit is uitsluitend mogelijk als binnen de eigen eenheid verschillende tempi worden gehanteerd, anders wordt immers nog steeds een eenduidig beeld gepresenteerd. Het gevolg daarvan is dat er daarmee ook impliciet tempoverschillen optreden voor de eigen eenheden, waardoor de

„klassieke” samenhang niet langer toepasbaar is op het eigen optreden. De resultante zal zijn dat eigen eenheden in tijd en ruimte gezien onvermijdelijk in grote mate zelfstandig en op verschillende plaatsen actief zullen zijn.

Gelijktijdigheid van optreden

Door gelijktijdigheid van optreden wordt de vijand op zoveel mogelijk plaatsen en vanuit zoveel mogelijk richtingen aangevallen. Om de vijand daarbij voor serieuze problemen te plaatsen zullen de doelen in geografische zin van elkaar gescheiden moeten zijn. Dat is in algemene zin een voorwaarde om de vijand te dwingen tot het stellen van prioriteiten voor zijn (schaarse) middelen. Evenals bij het gebruik van verschillende tempi moeten zoveel mogelijk eigen eenheden worden gecreëerd die in grote mate zelfstandig optreden om het beoogde effect te bereiken.

Consequenties voor het optreden van de divisie

Bij het beschrijven van de consequenties is het moeilijk aan te geven of er sprake is van een prioriteitsvolgorde. Uitgaande van „het zich richten op de vijand” lijkt het aannemelijk dat het beschikbaar hebben van nauwkeurige inlichtingen een eerste vereiste is voor het toekomstige optreden. Dat is dan ook de reden om daarmee aan te vangen. Door de relatieve schaarste aan eigen middelen en de impliciete risico's van de doctrine en ook in relatie tot de inzet van de eigen middelen, waarbij de factor **tijd** steeds meer in belang zal toenemen, is de beschikbaarheid van accurate en tijdige inlichtingen onontbeerlijk. Hiervan kan worden afgeleid dat de inlichtingen niet alleen nauwkeurig dienen te zijn maar zo mogelijk ook *real time* ter beschikking moeten zijn. Dit geeft immers de meeste garantie dat het juiste inzetmiddel op de goede plaats aanwezig is en dat kan worden voorkomen dat grote reserves moeten worden aangehouden. (Zekerheid omtrent de locaties en intenties van de

vijand, het hem ontnemen van het initiatief en het delegeren van verantwoordelijkheden verminderen de behoefte aan reserves). Een voorwaarde voor de inzet van de eigen middelen is dat ook hierover accurate en tijdige informatie beschikbaar is: een onjuiste inschatting van de eigen mogelijkheden kan – zeker als sprake is van schaarse middelen – tot grote problemen leiden bij de uitvoering van de opdracht.

Meer dan in het verleden zullen alle mogelijkheden om informatie te verzamelen en te verwerken moeten worden benut. Verkenningseenheden, elektronische middelen en bijvoorbeeld de ploegen van 104 Wrrnverkie zullen gedetailleerde opdrachten moeten krijgen voor het verzamelen van informatie. Ook de in te voeren RPV's zullen een rol van betekenis spelen in dit kader, naast de informatie die wordt verkregen van hogere niveaus. Bovendien zal actief moeten worden gezocht naar informatie in de breedste zin van het woord: ons beperken tot puur militaire informatie kon wel eens onvoldoende blijken te zijn.

Niet onvermeld kan blijven dat het verwerken en distribueren van informatie over de tegenpartij, maar ook over de eigen eenheden, uitsluitend mogelijk is met geautomatiseerde systemen. Het geïntegreerde stafinformatie systeem (ISIS) is een bijzonder goed medium om in deze behoefte te voorzien.

Een ander aspect is het gebruik van **ruimte**. Door de beperkte hoeveelheid eenheden, in combinatie met de mogelijkheden tot detectie en bestrijding ervan, zullen eenheden verspreid op moeten treden teneinde de kwetsbaarheid te verminderen („het lege gevechtveld”, „doorzichtigheid”). Daarnaast staan de toenemende capaciteit, nauwkeurigheid en uitwerking van de eigen inzetmiddelen een meer gespreid optreden toe. Dit leidt impliciet ertoe dat eenheden over een groter geografisch gebied zijn gespreid waardoor onderlinge steun en samenhang veel minder dan in het verleden mogelijk is en dit effect wordt nog versterkt door het zich richten op de

vijand. Ook de noodzaak tot manoeuvreren leidt ertoe dat meer ruimte nodig is voor een eenheid van een bepaalde grootte dan in het verleden het geval was. Dit heeft automatisch tot gevolg dat de beveiliging van de eigen eenheden in een ander licht moet worden gezien: de eenheden zullen zelf zorg moeten dragen voor beveiliging naar alle richtingen. Uiteraard heeft dit ook gevolgen voor het gebruik van verkenningseenheden. De noodzaak van accurate en tijdige inlichtingen, gekoppeld aan de toenemende ruimte die wordt gebruikt voor het eigen optreden, zal ertoe leiden dat ook deze eenheden over nog grotere gebieden moeten gaan optreden. Dit zal gevolgen hebben voor hun samenstelling, zelfstandigheid en te gebruiken verbindingsmiddelen. Daarnaast zullen hogere eisen worden gesteld aan logistieke systemen die niet langer automatisch gebruik kunnen maken van „veilig” gebied. Immers, door grotere onderlinge afstanden tussen de eenheden, ontstaat meer gebied waarover geen echte controle mogelijk is. Dit zal leiden tot een behoefte aan gerichte beveiliging voor logistieke en andere verzorgende eenheden. Zeer zeker zal de behoefte aan verbindingsmiddelen die over grote afstanden inzetbaar zijn, toenemen.

Het gebruik van **ruimte, de noodzaak tot spreiding, de gelijktijdigheid van optreden en het gebruik van tempo**, leiden er toe dat de divisie vaak niet langer in zijn totaliteit zal optreden tegen een bepaald doel. In het gros van de gevallen zal de gevechtskracht van de divisie moeten worden benut om verschillende doelen – al dan niet gelijktijdig – verspreid over een groot gebied aan te grijpen. Dat heeft onmiddellijk tot gevolg dat binnen de divisie zoveel mogelijk eenheden moeten worden gecreëerd die met een zekere zelfstandigheid kunnen optreden. Daarbij kan niet altijd worden gerekend op onderlinge steun. Dit heeft ook tot gevolg dat binnen de divisie naar alle waarschijnlijkheid meer gevechtsvormen gelijktijdig gaan plaatsvinden: sommige eenheden zullen aanvallen, anderen vertragen en het is niet ondenkbaar dat in een ander deel van het gebied waar wordt opgetreden gelijktijdig verdedigende gevechtsacties zullen plaatsvinden. Hierdoor wordt ook de scheiding tussen de *deep*, *close* en *rear battle* minder duidelijk. In sommige gevallen zal het moeilijk zijn aan te geven in welk kader een bepaalde actie zal plaatsvinden. Het gevolg zal zijn – mede door de noodzaak en mogelijkheden tot *real time* informatie – dat de ver-

schillende gevechten in elkaar gaan overlopen. Hieruit kan worden geconcludeerd dat het verschil tussen *deep*, *close* en *rear battle* niet langer een zaak is van geografie maar van doeleinden voor het eigen gevecht, waarbij de factor tijd het meest bepalend wordt.

Het toenemende **gebruik van ruimte**, in combinatie met de noodzakelijke zelfstandigheid van eenheden alsmede de te verwachten verschillen in gevechtsacties binnen de divisie, zal ertoe leiden dat het frequent wisselen van de gevechtsorganisatie niet langer mogelijk zal zijn. Het gebruik van ruimte zal ertoe leiden dat er veel minder sprake kan zijn van tussentijdse wijzigingen in de organisatie en dat het behalen van de doelen van de eenheid veel meer bepalend zal zijn voor de mogelijkheden tot een slagordewisseling. Dit heeft repercussies voor de samenstelling van de eenheden bij de aanvang van een operatie: er moet worden gestreefd naar een zo groot mogelijke flexibiliteit „van huis uit”. Daarmee kunnen immers – zonder tijdrovende maatregelen – de meeste opties worden afgedekt. Meer in concreto wil dit zeggen dat eenheden zoveel mogelijk dienen te beschikken over die elementen van manoeuvre, vuursteun, gevechtssteun en logistieke steun die worden voorzien voor een bepaalde operatie.

Door het **zich richten op de vijand**, het gevarieerde gebruik van tempo en de noodzakelijke gelijktijdigheid van het eigen optreden, is het noodzakelijk om over een zo groot mogelijk aantal elementen te beschikken die (min of meer) zelfstandig gevechten kunnen voeren. Door het optreden in grotere ruimten, met de daaraan gerelateerde behoeften aan verkenning en beveiliging, zal het aantal beschikbare manoeuvre eenheden altijd „schaars” zijn. Het verdient dan ook aanbeveling de rol van de vuursteun te herzien. Dit middel is onder bepaalde omstandigheden in staat om zelfstandig bij te dragen aan het gevecht. Met name de beweeglijkheid van deze eenheden in combinatie met



Aanleggen van een nooddijk bij Kampen (1996)

Foto: Sectie Militaire Geschiedenis

hun dracht kunnen ertoe bijdragen dat een welkome aanvulling wordt gegeven op de manoeuvre eenheden. Dit leidt er dan ook toe dat in sommige gevallen de vanzelfsprekende binding tussen manoeuvre en vuursteun moet worden losgelaten, zoals het geval bij de inzet van luchtsteun en Army Tactical Missile Systems (ATACM's).

Een van de voorwaarden voor het optreden in de nieuwe doctrine is het behoud van de **eigen vrijheid van handelen**. Als dit in verband wordt gebracht met de noodzaak steeds over een voldoende aantal eenheden te kunnen blijven beschikken voor de gelijktijdigheid van optreden, dan is het zaak om te voorkomen dat de eigen eenheden te snel niet meer inzetbaar zijn. De conclusie hiervan is dat als eenheden worden ingezet, in beginsel altijd een tijdsduur, danwel een verliespercentage moet worden vastgesteld. (Daarbij moet dan eventueel worden geaccepteerd dat het doel niet voor 100% is behaald.) Dit verdient evenwel de voorkeur boven het ongewild gebonden raken van eenheden, omdat dat per definitie leidt tot afbreuk aan het optreden in het kader van de nieuwe doctrine. De beschikbaarheid van eenheden in de tijd gezien is een absolute voorwaarde voor het nieuwe concept.

Dit brengt ons bij de rol van **reserves**. In het verleden werden reserves voornamelijk ingezet om „het gevecht te beslissen”. Daarbij werd dan gebruik gemaakt van een veronderstelde wetmatigheid: de vijand was keurig in parten in te delen en hij moest zich natuurlijk wel aan „ons spoorboekje” houden. Het idee was dat als een deel van de vijand is aangepakt, de opdracht was voltooid. In de nieuwe doctrine wordt nadrukkelijk gesteld dat daarvan geen sprake is. Dit, in relatie tot de behoefte aan eenheden in het kader van de gelijktijdigheid van optreden, alsmede de variaties in eigen tempo, noodzaakt tot een herbezinning op het gebruik van reserves. In het moderne gevecht kunnen we het ons niet meer permitteren om binnen een bepaalde grote eenheid meer

dan 50% van de gevechtskracht (verdeeld over alle niveaus) te laten afwachten tot het gevecht wordt beslist. Het gaat erom dat reserves moeten worden gezien in het kader van de voortzetting van het gevecht in de tijd gezien, en veel minder om het gevecht te beslissen. In deze visie is het derhalve heel goed mogelijk dat op bepaalde momenten bewust alle eenheden zijn ingezet, als daarmee het grotere doel kan worden verzekerd. Op het moment dat de tegenstander echter het initiatief overneemt (wat te allen tijde moet worden voorkomen), is het noodzakelijk om reserves te creëren ten einde hierop effectief te kunnen reageren.

In de voorgaande alinea's is de factor tijd regelmatig aan de orde geweest. Er is gesproken over „real time”, „tijdig”, „in de tijd gezien”, „geen tijd om organisatie te wijzigen” enzovoort. De factor tijd zal in alle gevallen veel belangrijker worden voor het eigen optreden. Van belang is verder om vast te stellen dat in de toekomst vaker zal worden samengewerkt met andere krijgsmachtdelen, die wellicht een ander tijdsperspectief hebben. Synchronisatie van operaties met meer krijgsmachtdelen vergt daardoor meer dan bijzondere aandacht voor het tijdslement. Door de beschikbaarheid van *real time* informatie zal het gevecht „sneller” verlopen. Bovendien kunnen beslissingen sneller worden doorgegeven aan diegenen die voor de uitvoering moeten zorgen. Dit zal er ongetwijfeld toe leiden dat de verschillen tussen de diverse hiërarchische niveaus vervagen. Zo kunnen de Luchtmobiele brigade en 108 Cotrncie rechtstreeks door het legerkorps worden ingezet en aangestuurd.

Het zal er bovendien toe leiden dat de **uitvoering van opdrachten** veel sneller dan voorheen kan, maar ook moet plaatsvinden. Was er in het verleden 48 uur nodig om een bepaalde actie te plannen, voorbereiden en uitvoeren, in de toekomst zal dit aanmerkelijk minder moeten zijn: acties, gepland door de divisie, moeten in minder dan 12 uur kunnen worden gerealiseerd. Dit is uitsluitend mogelijk

door de besluitvormingsprocessen binnen de staven te bekorten. Dat kan worden gerealiseerd door zoveel mogelijk gelijktijdig te werken, ondercommandanten in dialoog bij die processen te betrekken en gebruik te maken van zoveel mogelijk geautomatiseerde gegevensverwerking en distributie. Daarnaast kunnen processen worden bekort door een grotere rol van de commandant tijdens het besluitvormingsproces. Een voortdurende betrokkenheid en concrete aanwijzingen voorkomen dat kostbare tijd verloren gaat door het houden van stafbesprekingen en *briefings*. Een ander hulpmiddel om tot een versnelling te geraken is het gebruik van *contingency* plannen. In feite zijn dit raamwerken van een toekomstig optreden die zijn gebaseerd op onderkende mogelijkheden die zich zouden kunnen voordoen. Anders gezegd: *what if-scenario's*.

Het is vanzelfsprekend dat het geven van vrijheid van handelen aan de ondercommandanten eveneens een cruciale bijdrage is aan het versnellen van de besluitvormingsprocessen.

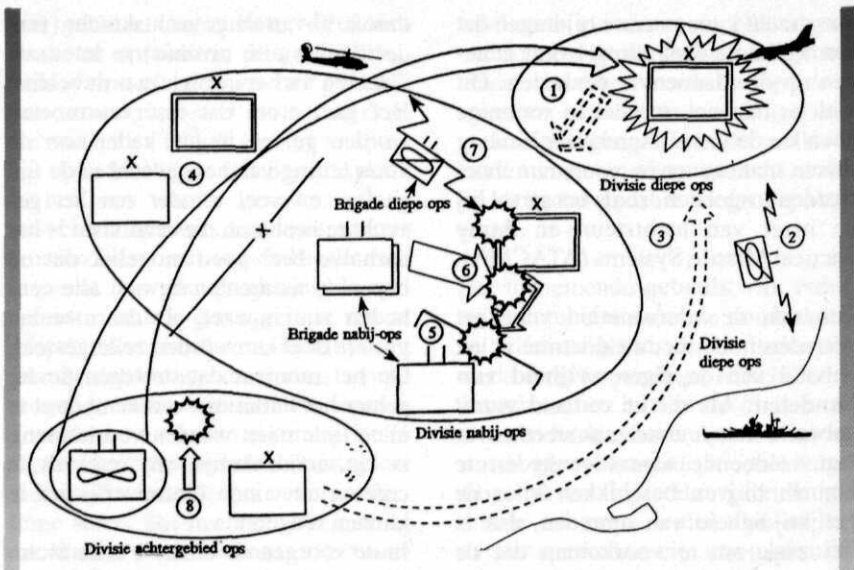
Een gevolg van het voorgaande is dat de thans gebruikte **planningshorizon** voor de divisie niet langer afdoende kan zijn. Er moet immers met verschillende inzetmiddelen rekening worden gehouden die eigen karakteristieken bezitten. Bovendien moet alles sneller plaatsvinden. Daardoor zal de divisie gedwongen zijn om de planningshorizon te verdelen in een aantal segmenten. Op de eerste plaats de korte termijn waarin acties daadwerkelijk plaatsvinden en de divisie rechtstreeks invloed zal uitoefenen. Om de gedachte te bepalen zal dat segment de komende 24 uur omvatten. Dit kan de actiehorizon worden genoemd. Vervolgens dient de divisie rekening te houden met operaties voor de periode daarna. Gelet op de schaarste aan bijvoorbeeld luchtmobiele strijdkrachten en hun planningshorizon, alsmede de vijandelijke mogelijkheden, zou een dergelijk segment zich kunnen uitstreken tot de volgende 24 uur. Dit zou de planningshorizon genoemd kunnen worden. Tot slot is het noodzakelijk dat de divisie

zich blijft oriënteren op het totale gevecht en tijdig opties onderkent, zodat kan worden geanticipeerd en het eigen optreden in perspectief wordt gezet. Door het „doorzichtige” gevechtssveld en de relatieve schaarste aan eigen eenheden, zou deze horizon tenminste de volgende 48 tot 72 uur moeten omvatten. Dit zou de anticipatiehorizon kunnen worden genoemd.

Daarnaast zal de factor „tijd”, in de samenwerking met andere krijgsmacht delen maar ook om alle benodigde elementen van gevechtskracht te coördineren, dwingen tot een flexibele vorm van planning met een soms rigide uitvoering. Met dat laatste wordt bedoeld de feitelijke uitschakeling van een doel: als immers niet strikt de hand wordt gehouden aan een overeengekomen tijdschema, dan kan de benodigde synergie in het optreden nooit worden bereikt. Hierdoor ontstaan in de planning twee extremen die naast elkaar bestaan: een noodzaak om ondercommandanten de benodigde vrijheid te geven voor het voeren van het gevecht en tegelijkertijd – in sommige gevallen – de noodzaak tot een rigide tijdsplanning voor de bestrijding van doelen, in ieder geval daar waar gezamenlijk moet worden opgetreden.

Een goede weergave van het tijdsprobleem kan worden gevonden in *just in time management* voor alle inzetmiddelen van de divisie.

Door de versnelling van het gevecht, in combinatie met het optreden over grote afstanden, zal het gebruik van de derde dimensie ook voor de divisie verder in belang toenemen. In de toekomst is het heel goed denkbaar, zo niet noodzakelijk, dat de divisie tijdelijk de beschikking krijgt over een aantal gevechtshelikopters voor de uitvoering van specifieke taken. Met dit middel kan wezenlijk worden bijgedragen aan het realiseren van doelstellingen voor de diepe operaties. Daarnaast kan het noodzakelijk zijn dat wordt gebruikgemaakt van transporthelikopters voor de bevoorrading van eenheden die in tijd en ruimte



Het mogelijke divisie-optreden

gezien zelfstandig optreden. Het gebruik van dit middel garandeert enerzijds een tijdige beschikbaarheid van essentiële middelen voor het gevecht en anderzijds de toewijzing van schaarse middelen van de luchtstrijdkrachten.

Een laatste belangrijke consequentie is de operationele sturing van de divisie. Het optreden in het kader van de nieuwe doctrine zal noodzaken tot een ingrijpende verandering. De belangrijkste elementen die leiden tot die noodzaak zijn de behoefte aan accurate en tijdige inlichtingen; de mogelijkheden tot *real time* informatie en daarmee ook tot *real time* sturing; de beschikbaarheid over een groot scala aan informatiebronnen „transparant gevechtssveld”, de noodzaak voor de bestrijding van doelen een complexe planning uit te voeren „synergetisch effect”, het optreden met een groot aantal eenheden (gelijktijdigheid) en de vervaging van de niveauverschillen tussen de grote eenheden. In het tweede deel van dit artikel wordt daarop nader ingegaan.

Praktische toepassing

In het navolgende zal kort worden beschreven hoe een toekomstig gevecht

van de divisie eruit zou kunnen zien. Teneinde e.e.a. te verduidelijken, is een schets bijgevoegd. De impliciete aanname bij deze beschrijving is dat de eenheid geen (politieke) beperkingen zijn opgelegd ten aanzien van het gebruik van ruimte en doelstellingen. Voorts is aangenomen dat de divisie bestaat uit vier brigades en twee verkenningsbataljons. Daarnaast beschikt de divisie (tijdelijk) over een aantal gevechtshelikopters, kan ze rekenen op tijdige en accurate inlichtingen van hogere niveaus, alsmede op afdoende luchtsteun, steun op het gebied van EOV en overige middelen die niet organiek zijn ingedeeld op het divisieniveau.

Er is gebruikgemaakt van de beschrijving uit concept hoofdstuk 6 van de Landmacht Doctrine Publicatie (LDP).

Het mogelijke divisie-optreden

Diepe-operaties

De divisie diepe-operatie (1) om de vijandelijke reserve brigade te binden (de huidige hoofdinspanning voor de DC), is op het zelfde moment een nabij-operatie voor het squadron bewapende helikopters dat deze opdracht uitvoert. Ondertussen is het ontplooiën van een verkenningsbataljon op de rechterflank ook een divisie diepe-

operatie (2). Als de divisiereserve de – in het kader van de divisie diepe-operaties geplande – aanval moet uitvoeren, is het doel van de inzet niet alleen het bewaken van die flank maar ook het verzorgen van flankbeveiliging (3). Ook het andere verkenningsbataljon (7) voert een brigade diepe operatie uit die zorgt voor flankbeveiliging en binden van elementen van de aanvallende vijandelijke brigade.

Nabij-operaties

De situatie in het operatiegebied (4) van de verdedigende, linker-voorbrigade is stabiel. Het optreden van de rechter-voorbrigade vormt een deel van de divisie nabij-operatie. Deze brigade voert een tegenaanval uit waarbij een bataljon de vijand bindt (5), terwijl twee andere bataljons een tegenaanval uitvoeren om de vijandelijke aanval af te slaan (6).

Achtergebieds-operaties

Achtergrond-operaties, die zijn bedoeld om de eigen vrijheid van handelen zeker te stellen, omvatten onder meer een nabij-operatie (8) van de divisie-reserve om een vijandelijk diep optreden onmogelijk te maken. Deze reserve beveiligd verder de niet-gebonden reserve eenheden, logistieke eenheden en de *lines of communications* van de divisie. In voorkomend geval zal door de commandant prioriteiten moeten worden gesteld bij de bestrijding van doelen.

Luchtoperaties

Luchtoperaties zijn daarnaast een integraal deel van het divisie operationele raamwerk. Een commandant kan bijvoorbeeld de inzet van de *Battlefield Air Interdiction* benutten om het divisie diepe optreden te ondersteunen. *Close Air Support* kan hij gebruiken ter ondersteuning van de nabij-operaties van de rechter-voorbrigade, maar ook voor de divisie achtergebiedsoperaties.

Ondersteuning vanuit zee

Dit kan de commandant helpen bij zowel diepe, nabij- als achtergebiedsoperaties. In dit geval ondersteunt scheepsgeschut, bijvoorbeeld *Toma-*

hawks, hem bij het tot staan brengen van de vijandelijke aanval.

Consequenties voor de commandovoering

In het voorgaande deel beschreven we de kenmerken van het operationele optreden van de divisie, afgestemd op de nieuwe doctrine. Deze beschrijving was noodzakelijk om de consequenties te kunnen vaststellen van de nieuwe doctrine op de commandovoering. Als we praten over operationele sturing is het immers van belang te weten waaraan die sturing wordt gegeven en in welke omgeving. Inmiddels lijken er aanzienlijke veranderingen op komst te zijn in het operationele denken en optreden. Het „anders denken en anders doen” binnen de divisie leidt onvermijdelijk tot het „anders sturen” van die divisie. Sleutelwoorden hierbij zijn: flexibiliteit, creativiteit en originaliteit.

In het artikel van de Commandant en de Chef Staf werd aangegeven dat het nieuwe operationele denken veel meer een intellectuele vaardigheid betreft dan voorheen: de beperkingen in het denken, die er de afgelopen tachtig jaar zijn ingeslopen, moeten worden afgeschud. Omdat de beoogde flexibiliteit van geest de basis vormt van de commandovoering zoals die ons voor ogen staat, gaan we daar allereerst op in. Vervolgens richten we ons op de commandovoering, afgestemd op de nieuwe doctrine. In de LDP worden drie elementen van commandovoering onderkend: leidinggeven, besluitvorming en bevelvoering. Leidinggeven is zeker een belangrijk element. Gezien de omvang van dit onderwerp en het individuele karakter ervan, willen we er echter in dit artikel geen speciale aandacht aan schenken. We beperken ons tot de beschouwing van achtereenvolgens besluitvorming en bevelvoering, elementen waarbij de divisiestaf als geheel een rol speelt. Hierbij staat een flexibele en creatieve wijze van omgaan met de commandovoering centraal, waarin we niet alleen van de

vorm maar ook van de inhoud durven af te wijken.

Flexibiliteit

In verschillende edities van onze gevechtshandleiding werd de afgelopen jaren nauwkeurig omschreven op welke wijze we in verschillende situaties dienden te handelen. De ruimte om met creatieve en originele ideeën te komen werd daardoor niet alleen drastisch beperkt, het had tevens een min of meer krampachtig denkstraamen tot gevolg. De starre denkkaders waarmee we in onze organisatie zijn grootgebracht mondden uit in starre procedures en werkwijzen en in een „vaste” organisatie. Zoals we in ons „oude” operatiegebied beperkt werden in de manoeuvreer ruimte, zo legden we onszelf een beperking op in denken en doen.

Militaire leiders moeten zich bewust zijn van de bepertheid en eenzijdigheid van het eigen (aangeleerde) denken. Een bewustwordingsproces is noodzakelijk: bepaalde normen en waarden uit de militaire cultuur kunnen niet zonder meer worden gehandhaafd, omdat ze bij tijd en wijle een gevaar kunnen betekenen. Voorbeelden hiervan zijn: het nemen van snelle en ferme beslissingen, consequent handelen en duidelijkheid scheppen waar die duidelijkheid er helemaal niet is. Hoewel het snel durven beslissen belangrijk blijft, is het waardevol ons te realiseren dat het in bepaalde gevallen beter is te wachten met een beslissing. Ook dat is immers een besluit. Evenzo kan het consequent handelen ertoe leiden dat onvoldoende wordt geanticipeerd op onvoorziene ontwikkelingen. Ten slotte moeten we beseffen dat het plannen in onzekerheid meer regel dan uitzondering zal worden, kortom: dat we moeten leren optreden in onduidelijke situaties.

Flexibiliteit van geest, fantasie en creativiteit zijn zoals gezegd begrippen die ook in het operationele denken hard nodig zijn. De manoeuvre-oorlogvoering staat of valt met het grijpen van kansen, het verrassend optreden en het anticiperen op ontwikkelingen. Het proactief optreden vereist

originaliteit, waarbij vaste denkpatronen, starre procedures en rigide werkwijzen moeten worden losgelaten. Dit alles begint bij de individuele militair, die een meer relativiserende houding dient aan te nemen en zich bewust moet zijn van de eigen gedachtenpatronen. Het openlijk met elkaar discussiëren over het operationele denken zal het bewustwordingsproces ongetwijfeld stimuleren.

Commandovoering

Alhoewel we ons in het bijzonder willen richten op de besluitvorming en de bevelvoering, is het noodzakelijk eerst aandacht te schenken aan enige algemene aspecten van commandovoering, zoals verwoord in de LDP. Deze liggen namelijk ten grondslag aan de wijze waarop besluiten worden genomen en het bevel wordt gevoerd.

Oprichtgerichtheid

Oprichtgerichte commandovoering gaat uit van decentralisatie van bevoegdheden voor de uitvoering van alle militaire operaties, vanuit de ervaring dat in de te verwachten chaos en frictie besluiten het best genomen kunnen worden op het niveau dat er direct bij is betrokken. Decentralisatie moet verzekeren dat op alle niveaus een hoog tempo van commandovoering kan worden gerealiseerd. Dit is een voorwaarde om in de beslissingsactie-cyclus van andere partijen binnen te dringen.

Ondeelbare verantwoordelijkheid

Bovengenoemde decentralisatie laat de ondeelbaarheid van de verantwoordelijkheid onverlet. Het delegeren van bevoegdheden ontheft de commandant niet van zijn eindverantwoordelijkheid: hij blijft verantwoordelijk voor zowel zijn eigen handelen als dat van zijn ondergeschikten. Door de decentrale aard van opdrachtgerichte commandovoering bestaat het gevaar dat de eenheid van commandovoering, en daarmee de eenheid van inspanning van een eenheid verloren gaat. Het is de kunst om bevoegdheden te decentraliseren zonder de eenheid van inspanning te verliezen.

Tijdige en effectieve besluitvorming

Opdrachtgerichte commandovoering vraagt om tijdige en effectieve besluitvorming op alle niveaus. Het is de kunst van het voeren van het commando om de omstandigheden die om een beslissing vragen juist in te schatten en daarbij het juiste moment van beslissen. Commandanten op alle niveaus dienen gebruik te maken van kansen die gedurende de operatie ontstaan. Als gevolg hiervan moeten vooral veel tactische beslissingen worden genomen op basis van onvolledige informatie. Degene die altijd wacht op de laatste informatie, zal over het algemeen niet beslissend kunnen handelen.

Besluitvorming en bevelvoering kunnen niet los van elkaar worden gezien. Beiden maken deel uit van een regelkring, een cyclisch proces. Dit proces wordt op alle niveaus voortdurend doorlopen. In bijgaande afbeelding wordt aangegeven dat dit proces in de loop der jaren steeds sneller verloopt. Anders gezegd: in de nabije toekomst beschikken we over een *real time* overzicht van het gevechtveld, wordt de bevelvoering tot een continu proces, is er nauwelijks tijd om beslissingen te nemen en dient de uitvoering vrijwel onmiddellijk na de beslissing plaats te vinden.

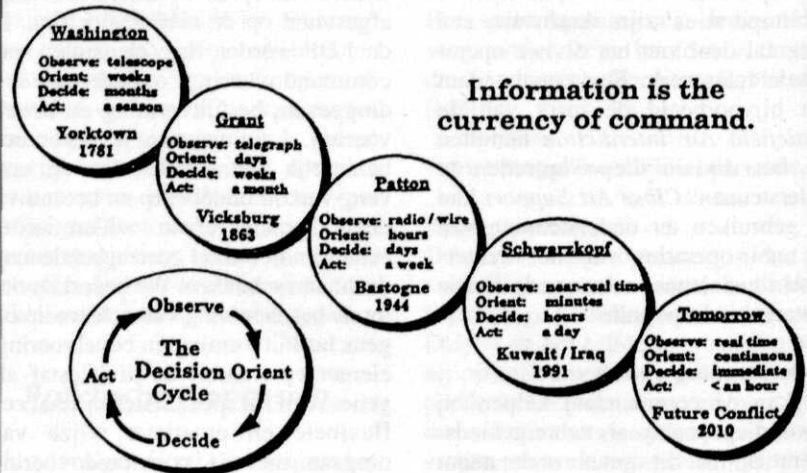
Besluitvorming

Besluitvorming is een essentieel element van commandovoering. Het omvat de beoordeling van de toestand, het besluit en het gevechtsplan van de commandant en de uitwerking daarvan in plannen of bevelen. Het besluitvormingsproces bestaat uit een reeks vaste stappen, vanaf de ontvangst van een opdracht van de naasthogere commandant tot aan de bevelsuitgifte aan de ondercommandanten. De commandant tracht met dit analytische proces vast te stellen welke wijze van optreden de meeste kans op succes heeft. Ons huidige besluitvormingsproces (beoordeling van de toestand of kortweg BVT) zet, in combinatie met plannen en bevelen, eenheden en mensen aan het werk en vervult een functie als motor van een professionele en complexe organisatie. Onze organisatie kent verschillende (staf)disciplines en veelsoortige uitvoerende eenheden die optreden in verschillende hiërarchische niveaus en wisselende organisatiestructuren.

Het BVT-proces vervult een essentiële rol bij het organiseren van de militaire processen (de planning) die moeten leiden tot het gewenste effect. Het BVT-proces gaat uit van richtlijnen die door de hogere commandant zijn verstrekt. Het krijgt de voorname impuls door de analyse

A Revolution in Command

Information is the currency of command.



van de opdracht en de overige initiële richtlijnen die de commandant persoonlijk opstelt en uitdeelt aan zijn staf. Ook tijdens de verdere voorbereiding en het verloop van het proces zal de commandant zo nodig door aanvullende richtlijnen zijn invloed doen gelden. Vervolgens onderzoekt men logisch en ordelijk alle factoren van invloed.

Bevelvoering

De bevelvoering is volgens de LDP het proces waarmee de commandant, geassisteerd door zijn staf, de activiteiten van de aan hem toebedeelde en eventueel steunende troepen organiseert, dirigeert en coördineert. Bijzondere aandacht gaat uit naar het synchroniseren van de verschillende activiteiten die binnen het optreden van de eenheid plaatsvinden. Bevelvoering betreft dus de uitvoering van de opdracht en start met een operatieplan of -bevel waarin de opdrachten en doelstellingen voor ondergeschikte commandanten zijn opgenomen. Bevelvoering omvat naast het bekend maken van het genomen besluit aan alle belanghebbenden, het volgen van de uitvoering, het controleren en evalueren van het behaalde resultaat en zonodig het bijsturen van de uitvoering. Dit laatste kan door middel van een mondeling of schriftelijk gegeven aanvullend bevel.

Op lagere niveaus van optreden, zoals peloton of compagnie, kan men zich voorstellen dat de commandant de verschillende functies – planning, besluitvorming, dirigeren van de troepen en controleren – zelfstandig uitvoert. Op hogere niveaus, in ieder geval vanaf het bataljonsniveau, is een staf noodzakelijk om ondersteuning te leveren. Tot de verantwoordelijkheid van de staf behoren taken als het leveren van een bijdrage bij de besluitvorming, het uitwerken van de plannen en het ondersteunen van de commandant bij zijn bevelvoering. Een commandant kan zich daardoor bezighouden met hoofdzaken; hij bevindt zich daar waar hij het gevecht beslissend kan beïnvloeden, zo vermeldt de LDP. Dit laatste betekent ons inziens niet dat bijvoorbeeld een

brigadecommandant zich „naar voren” begeeft om zijn invloed tot gelding te brengen: de hogere commandant is daar waar de benodigde informatie wordt verzameld en verwerkt. Het leidt geen twijfel dat dit gevolgen heeft voor de fysieke locatie van de hogere commandant: hij hoeft zich niet noodzakelijkerwijs met zijn staf direct achter zijn eenheden te bevinden maar kan het gevecht leiden vanuit meer statische locaties.

Consequenties van de nieuwe doctrine

De belangrijkste consequenties van de nieuwe doctrine die wij onderkennen voor het besluitvormingsproces en voor de bevelvoering op het divi-

hogere commandanten. Om deze doelstelling te bereiken, voeren de ondercommandanten met hun eenheden een aantal opdrachten uit die alle een bijdrage leveren aan dat ene doel. Wij wijzen hier op het belang van een duidelijk geformuleerde doelstelling door de commandant en op het zich bewust zijn bij de ondercommandant van de bijdrage die hij met zijn eenheid moet leveren. Het pleit er dan ook voor om het BVT-proces in een dialoog te laten plaatsvinden met de ondercommandanten, als de tijd het toelaat. Meer dan voorheen dient er vervolgens op het niveau van de ondercommandanten aandacht te zijn, de eigen doelstelling helder te formuleren.

Vervolgens maakt de commandant genoemde opdracht en de resultaten



Oefening te Mailly-le-camp (1991)

Foto: Sectie Militaire Geschiedenis

sieniveau, zullen we de revue laten passeren. Door deze consequenties in één gedeelte weer te geven, benadrukken we de verwevenheid tussen beide processen: de planning en het monitoren van de uitvoering zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Het BVT-proces

De commandant begint met een analyse van zijn opdracht in het licht van de hem bekende informatie. Essentieel hierbij is de doelstelling van de

van de analyse aan zijn staf bekend als initiële richtlijnen voor de BVT. Ook deze richtlijnen zullen in belang toenemen; een commandant geeft hiermee niet alleen richting aan de werkzaamheden van zijn staf, maar kan tevens de zo noodzakelijke tijdswinst boeken in het proces. Hij moet dan wel in staat zijn in die fase reeds een accent te leggen bij de voor die opdracht relevante factoren van invloed. Overigens dient de commandant er anderzijds voor te waken dat

hij met het geven van richtlijnen aan zijn staf, beperkingen oplegt in de creativiteit waarmee mogelijke opties worden ontwikkeld. De rol van de commandant in het BVT-proces houdt vervolgens niet bij het maken van keuzen. Hij speelt een nadrukkelijke rol bij de ontwikkeling van de plannen. Bovendien moet hij de wijze waarop zijn eigen doelstelling behaald kan worden, als onderdeel van het grote geheel, helder voor ogen krijgen. Daarbij dient de commandant veel meer dan voorheen na te denken over de soort en hoeveelheid inzetmiddelen die hij wil koppelen aan een bepaalde subdoelstelling. Dit vereist een zorgvuldig overdachte prioriteitsstelling.

Een juiste analyse van de aanwezige en benodigde tijd/ruimte factoren is vervolgens een essentieel onderdeel van het proces. Juist deze factoren zullen drastisch wijzigen in vergelijking met de tot nu toe gehanteerde gegevens. Niet alleen zal de beschikbare ruimte toenemen, tevens neemt het begrip „tijd” in belang toe. Omdat een commandant zal proberen de vijand tegelijkertijd aan te grijpen en hem daardoor te overladen met verschillende eigen inzetmiddelen, is het van het grootste belang om de verschillende activiteiten terdege op elkaar af te stemmen. Deze synchronisatie is in steeds mindere mate mogelijk door middel van allerlei fysieke coördinatiemiddelen als vakgrenzen, startlijnen, scheidingslijnen en fase-lijnen. Het geven van sturing aan een operatie zal nadrukkelijker plaatsvinden door tijd en activiteit in het kader van de eigen doelstelling vast te stellen.

De G2 zal het accent moeten leggen op een analyse van het vijandelijke optreden en meer specifiek op de kwetsbaarheden in de samenhang van die vijand. Daartoe zal hij zoveel mogelijk informatie over die tegenstander moeten vergaren; veel meer informatie dan tot nu toe het geval is. Daarnaast dient hij een inschatting te maken van de locaties waar de vijandelijke kwetsbaarheden optimaal kunnen worden aangegepen. De ver-

gelijking „wederzijdse gevechtskracht” mag daarbij niet te vroeg in het proces worden ingebracht omdat dit een negatief effect kan hebben op de creativiteit van de betrokkenen en op de originaliteit van de plannen: aspecten als uitmanoeuvreren, verrassing en initiatief zijn immers in mindere mate gerelateerd aan de sterkte van de vijand.

De eigen activiteiten, afgestemd op de beschikbare middelen die bijdragen aan het realiseren van de doelstelling, een analyse van de daarmee gepaard gaande risico's, en de gewenste volgorde (synchronisatie) van de activiteiten worden door de G3 inzichtelijk gemaakt. Doordat subeenheden zelfstandiger optreden in een groter gebied, wordt de coördinatie aanzienlijk bemoeilijkt. Fysieke coördinatiemiddelen worden zoals gezegd in het algemeen minder goed bruikbaar; dit neemt niet weg dat er, verspreid over het gevechtveld, gebieden moeten worden vastgesteld (G2/G3) waarbinnen een gedetailleerde coördinatie vereist is. Binnen deze „boxen” dienen grond-, lucht- en elektronisch gevecht nauwkeurig te worden afgestemd. Hier wordt concreet zichtbaar wat we reeds hebben aangehaald: opdrachtgerichte commandovoering resulteert in decentralisatie en daarmee in een grote vrijheid van handelen. In gebieden echter waar de hogere commandant de tegenstander door een gecoördineerde actie denkt te kunnen bestrijden, moeten bindende afspraken worden gemaakt die de vrijheid van handelen van de ondercommandanten tijdelijk kunnen beperken. De sturing zal daar noodgedwongen regelmatig op directieve wijze moeten plaatsvinden om de gewenste synchronisatie zeker te stellen.

De operationele sturing aan de in de ruimte gezien gescheiden optredende „zelfstandige” eenheden wordt aanzienlijk bemoeilijkt omdat deze eenheden wellicht tegelijkertijd verschillende gevechtsvormen uitvoeren. De moeilijkheid zit niet zozeer in de technische uitvoerbaarheid van die sturing, alswel in de menselijke factor. Vele beslissingen dienen in een

snel tempo te worden genomen, waarbij een juiste inschatting van de actuele situatie en van de gevolgen van de beslissing cruciaal is. De hoeveelheid beschikbare informatie, waardoor het gevechtveld „doorzichtig” wordt, is enerzijds een voorwaarde voor een goede sturing maar anderzijds geen garantie. Belangrijker is het in korte tijd een juiste selectie te kunnen maken van die beschikbare informatie, zodat de gewenste sturing mogelijk wordt. Dit vereist de aanwezigheid van de juiste aantallen kwalitatief hoog opgeleid personeel dat in staat is onder tijdsdruk de actuele situatie in te schatten en de juiste beslissingen te nemen. Het vereist ook dat ieder niveau een juiste inschatting weet te maken van de prioriteiten die noodzakelijk zijn voor de uitvoering van de eigen opdracht: dat draagt bij aan het geven van vrijheid van handelen aan de ondercommandanten en opdrachtgerichte bevelvoering. Het gehele besluitvormingsproces kan en moet worden ondersteund door computers. Bij TNO wordt hard gewerkt aan computerprogramma's die het mogelijk maken in zeer korte tijd de relatieve waarde van een mogelijke wijze van optreden te bepalen. De reeds aangehaalde „inlichtingen voorbereiding van het operatiegebied” maakt het mogelijk om ook tijdens het gevecht allerlei informatie door computers te laten toetsen en opties te laten aangeven.

Het gevechtsplan

Het gevechtsplan zal op divisieniveau in de toekomst worden verdrongen door een uitvoerig geformuleerd oogmerk van de commandant, direct in aansluiting op de in het bevel verwoordde opdracht. Het lijkt namelijk ondoenlijk om voorafgaande aan een actie voldoende duidelijkheid te verschaffen over de gewenste wijze van optreden van de sub-eenheden, de fasering, de inzet reserves of over reacties op situaties die afwijken van wat is verondersteld.

De plannen en bevelen

Voorafgaande aan een operatie is er voldoende tijd om een uitgebreid

BVT-proces te doorlopen, inclusief compleet uitgewerkte bevelen. Er moet tijd worden gemaakt om zoveel mogelijk aspecten van de operatie te oefenen of in een computersimulatie uit te voeren: dit vermindert de aanwezige risico's. Bovendien moet het gevecht dat wordt voorzien in bepaalde terreindelen, de „boxen”, nauwkeurig worden gecoördineerd. Veel meer dan in het verleden moeten aan opdrachten tijdstippen worden gekoppeld. Samen met een helder geformuleerde doelstelling vormt de factor „tijd” immers het belangrijkste sturingselement. In de bevelvoering zal derhalve niet alleen het begin van een actie maar ook het einde ervan nauwkeurig moeten worden „geprogrammeerd”. Het continueren van een actie zonder het bereiken van synergie is niet zinvol. Het uitlopen van een

stand na de operatie en de operationele doelen die daarvan zijn afgeleid door de hogere commandant in beschouwing moeten worden genomen.

Hierop gebaseerd zullen in het te formuleren *campaign* plan een aantal aspecten nader moeten worden aangegeven.

– Het „aangrijpingspunt” (*centre of gravity*) moet worden vastgesteld. Dit is dat aspect van de vijandelijke mogelijkheden dat moet worden aangegegrepen om hem te verslaan of hem tot onderhandelingen te dwingen.

– „Mijlpalen” (*decisive points*) moeten worden aangegeven. Dit zijn die gebeurtenissen waarvan een succesvolle afsluiting een voorwaarde is voor het verslaan van de tegenpartij.

– De „operatielijnen” (*lines of operations*) moeten worden vastgesteld. Dit

is het ontwikkelen van opties om te kunnen anticiperen op situaties.

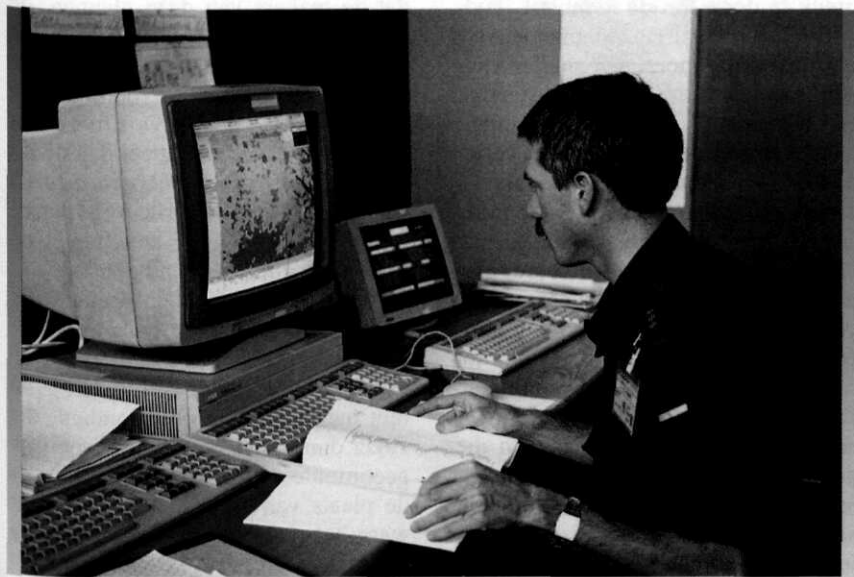
– Tot slot is van eminent belang dat „operationele pauzes” (*operational pauses*) worden gepland. Dit is noodzakelijk om te voorkomen dat eenheden hun taak niet meer kunnen uitvoeren.

Deze wijze van planning, waarbij tijd en activiteit centraal staan, geeft een uitstekende mogelijkheid om de samenhang in het eigen optreden zeker te stellen, zoals eerder ook door ons is aangegeven. Het gaat er derhalve om, deze wijze van planning zoveel mogelijk te benutten voor het optreden van de divisie. Daarmee kan worden voorkomen dat verschillende planningsinstrumenten naast elkaar worden gehanteerd.

In de opdrachten zullen verschillende opties voor de eenheden nadrukkelijker worden aangegeven, de zogenaamde „*what if*”-scenario's. Een voorwaarde hiervoor is dat het aantal opties reëel en beperkt is. Bovendien moeten de randvoorwaarden, zeker in de tijd gezien, zo accuraat mogelijk worden aangegeven.

Het BVT-proces zal zich tijdens de operatie meer richten op situationele commandovoering: gedurende het gevecht kunnen nieuwe doelen door een commandant voor de ondercommandanten worden vastgesteld. Dit vereist een snelle besluitvorming en eenvoudige plannen die snel toepasbaar zijn en die ruimte laten voor noodzakelijke afwijkingen. Deze plannen dienen in omvang drastisch te worden beperkt omdat de beschikbare tijd minimaal zal zijn.

Van het BVT-proces bestaan in de VS drie versies: een normale BVT, een verkorte versie („*combat*”) en een snel proces („*quick*”), afhankelijk van de beschikbare tijd. Teneinde snel een besluit te kunnen nemen en daardoor binnen de beslissingsactie-cyclus van de tegenstander te komen, is het ook voor de KL noodzakelijk om over verkorte versies van het proces te beschikken. Wij pleiten voor een flexibele omgang met het BVT-proces. Dit leidt ertoe dat in verschillende cri-



Oefenen op de computer

Foto: Sectie Militaire Geschiedenis

actie impliceert vrijwel automatisch dat schaarse middelen niet meer beschikbaar zijn vanwege een geplande *commitment* elders.

Eerder in het artikel is aangegeven dat de divisie op moet kunnen treden als *Multinational Joint Task Force*, en dat het kunnen opstellen van een *campaign* plan daarvan deel uitmaakt. Dit behelst de volgende factoren. Op de eerste plaats zal de gewenste eindtoe-

geeft de inzet van militaire middelen in tijd en ruimte weer, wat moet leiden tot het (via de mijlpalen) verslaan van de tegenpartij.

– Ook van belang is de zogenaamde „rangschikking” (*sequencing*). Dit is het vaststellen van de gewenste volgorde van activiteiten die moet leiden tot het verslaan van de tegenpartij.

– Onlosmakelijk hiermee verbonden is het ontwerpen van zogenaamde „eventualiteitenplanning” (*contin-*

situaties de relevante factoren van invloed in de besluitvorming worden betrokken, waarbij ook het overslaan van de „vaste stappen” mogelijk moet zijn. De commandant zal dit vroegtijdig moeten initiëren. Als hiervan wordt gebruikgemaakt, leidt dit er toe dat commandanten meer dan voorheen betrokken worden bij alle fasen en aspecten van de BVT.

Het volgen en zonodig bijsturen van de uitvoering (gevechtsleiding)

De gevechtsleiding beoogt leiding te geven aan de uitvoering van de gegeven opdrachten, zowel bij de voorbereidende maatregelen als tijdens het daadwerkelijke gevecht. Dit vereist een voortdurend inzicht in de actuele situatie. In de nabije toekomst zal een combinatie van doelopsporingsmiddelen en informatietechnologie het gevechtsveld „doorzichtig” maken. Hierdoor worden mogelijkheden gecreëerd om *real-time* informatie te verkrijgen over de vijand, de eigen eenheden en over het verloop van de operatie. Een gevaar dat schuilt in deze doorzichtigheid is een te vroeg of onnodig ingrijpen door het hogere niveau. Zorgvuldigheid door dit niveau is dan ook geboden als het de ontwikkelingen in het gevecht toetst aan de gegeven opdrachten en richtlijnen.

Een element dat hier direct mee samenhangt is de wijze waarop een staf is georganiseerd. Om adequaat te kunnen bijsturen in het lopende gevecht, is een gedegen kennis nodig van de plannen en van de wijze waarop ze tot stand zijn gekomen. Dit pleit voor een minder strakke scheiding tussen een planningscel en de uitvoerende dienstploeg. Op zijn minst zouden de *planners* moeten zijn vertegenwoordigd in de dienstploeg, zodat waar bijsturing nodig wordt geacht, een snelle besluitvorming is gegarandeerd. In de VS gaat men nog een stap verder: er wordt gestreefd naar een organisatie waarbij een plan wordt ontwikkeld en uitgevoerd door eenzelfde groep mensen. Na een rustperiode maakt deze groep een ander plan en voert dit wederom uit.

Conclusies

De basis van het toekomstige operationele optreden van grote eenheden in het algemeen en de divisie in het bijzonder wordt gevormd door de beschikbaarheid van zeer veel informatie. Deze informatie, die voor een groot gedeelte *real-time* wordt ontvangen, dient in korte tijd te worden geselecteerd en verwerkt ten einde de gewenste sturing tijdig te kunnen realiseren: meer *real-time* informatie vereist een *real-time* aansturing. Een belangrijke voorwaarde hiervoor is de aanwezigheid van voldoende personele middelen van een kwalitatief hoog niveau, om het gevecht gedurende langere tijd te coördineren. Bovendien is het noodzakelijk dat bestaande besluitvormingsprocedures aanzienlijk worden bekort, zonder afbreuk te doen aan de kwaliteit. Tijdwinst is cruciaal: in de manoeuvreoorlogvoering moet men sneller kunnen handelen dan de tegenstander. Het regelmatig *briefen* van commandanten behoort dan ook tot het verleden; commandanten en hun staven zullen voortdurend op de hoogte moeten zijn van de actuele situatie. Door verschillende kwetsbare elementen van de tegenstander, zo mogelijk tegelijkertijd, in een hoog tempo aan te grijpen, wordt de wil tot doorvechten bij de vijand ontnomen. Dit vereist de beschikbaarheid over een groot aantal eigen eenheden die gelijktijdig worden ingezet tegen vijandelijke doelen. Een belangrijk aspect hierbij is het toewijzen van de juiste hoeveelheid middelen in relatie tot het aan te grijpen doel; een correcte prioriteitsstelling is essentieel. De gewenste snelheid van handelen wordt echter bemoeilijkt door het dispositieprobleem: de grote geografische spreiding van de eenheden gaat gepaard met een beperkte samenhang en beperkte onderlinge steun. Enerzijds heeft dit een opdrachtgerichte commandovoering met decentralisatie van bevoegdheden tot gevolg, anderzijds vereist dit op bepaalde momenten een uitermate strak gecoördineerde uitvoering van de plannen, waarbij de vrijheid van handelen

noodgedwongen wordt beperkt.

Door het synchroniseren van activiteiten en het koppelen van tijdstippen aan opdrachten kan de gewenste samenhang evenwel weer worden verkregen. Om tot een optimale synchronisatie te komen is het denkbaar dat er (tijdelijk) minder lagen in de hiërarchie gewenst zijn: in een platte organisatie zijn de lijnen kort waardoor de sturing kan worden versneld.

De genoemde planning kan echter niet te lang van te voren worden gemaakt: het gevechtsverloop is moeilijk te bepalen. Daarbij is het optreden van de tegenstander nauwelijks voorspelbaar. Dit leidt ertoe dat plannen snel moeten worden aangepast. Bovendien neemt het belang van de eigen doelstelling toe.

Voor het onder tijdsdruk aanpassen van bestaande plannen, is het gewenst dat de makers van deze plannen, de *planners*, nauw betrokken zijn bij de uitvoering ervan. In algemene zin vloeien planning en uitvoering meer en meer in elkaar over. Ook hier komt naar voren dat er, nog meer dan op dit moment, een sterke behoefte bestaat aan kwalitatief hoogwaardig personeel dat in staat is te anticiperen op snel wisselende omstandigheden.

Door de hoeveelheid informatie die door alle leden van de staf moet worden verwerkt, is een voortdurend *up to date* blijven noodzakelijk. Dit geldt met name voor de commandant, die vaker dan in het verleden persoonlijk gecommiteerd zal zijn. In dit licht is de plaats van de commandant „daar waar het gevecht wordt beslist”, die plaats waar hij kan beschikken over alle informatie om het gevecht te plannen en uit te laten voeren. Door de toenemende behoefte aan informatie zal meer en meer moeten worden gebruikgemaakt van computerondersteunende systemen. Deze ontwikkelingen zijn al volop gaande. Ook bij het besluitvormingsproces en de planning van opdrachten is computersimulatie onontbeerlijk, niet in de laatste plaats vanwege de tijdswinst die daarmee kan worden behaald.

Al deze factoren maken de commandovoering tot een complex geheel,

waarbij echter een ding als een paal boven water staat: kwalitatief hoogwaardig personeel, in voldoende aantallen beschikbaar, is een voorwaarde voor het kunnen aansturen van een divisie in een bijzonder ingewikkelde omgeving. Dit personeel dient de flexibiliteit te bezitten om snel te kunnen inspelen op wisselende situaties. Daarbij moet de creativiteit aanwezig zijn om onder tijdsdruk tot inventieve oplossingen te komen.

Ten slotte

In dit artikel zijn we achtereenvolgens ingegaan op de rol van de divisie in

het geweldsspectrum, en bij de grondbeginselen van militair optreden. Vervolgens is kort stilgestaan bij een beschrijving van een mogelijk toekomstig optreden van de divisie. Dit vormde de basis voor een nadere beschouwing van de besluitvorming en bevelvoering. Uit het artikel blijkt dat in de toekomst behoefte is aan een grote mate van flexibiliteit, het kunnen anticiperen op onzekere ontwikkelingen en het vermogen om onder grote tijdsdruk goede besluiten te formuleren. Voorts is duidelijk geworden dat de wijze van optreden niet langer voorgeschreven kan worden: afhankelijk van de omstandigheden zal moeten worden opgetreden.

Hierdoor ontstaat een tegenstelling met de praktijk van alledag. In de vredesbedrijfsvoering wordt steeds meer de nadruk gelegd op vaste procedures en periodieke rapportages. Bovendien wordt het „optreden” zoveel mogelijk „vastgelegd” in documenten als managementcontracten en bedrijfsplannen.

Het is de vraag of deze wat ambtelijke benadering, die in de vredessituatie naar een bijzondere vorm van zekerheid zoekt, bijdraagt aan een succesvol optreden in crisis- en oorlogsomstandigheden.

Het zijn immers juist de „keuzen tussendoor” waarom het bij de commandovoering gaat. ■



Epiloog

P.W. Strik - generaal-majoor

P.H. de Vries - kolonel

In de voorgaande artikelen heeft een zelfverzekerde 1 Divisie „7 December” zich willen presenteren. In de periode tussen het schrijven van het eerste inleidende artikel en deze epiloog zitten vijf maanden. Alles teruglezend, valt op hoe snel de veranderingen elkaar opvolgen, met welk een vaart ook de ontwikkelingen zich aan deze omgeving presenteren. De ontwikkelingen beïnvloedden onze taakuitvoering, waardoor documenten als het managementcontract, zowel met de Senior National Officer 1 (GENL) Corps als met de ondercommandanten en het divisie meerjaren (bedrijfs)plan, niet anders dan onder grote tijdsdruk tot stand konden worden gebracht.

Dat verschil van vijf maanden heeft er evenzeer toe geleid dat er tussen de strekking van de onderscheiden artikelen „licht” kan worden gevonden als bijvoorbeeld in het ene stuk de overeenkomsten tussen vredesbedrijfsvoering en opdracht-gerichte commandovoering worden aangegeven, en elders de verschillen worden benadrukt. De waarheid heeft vele vormen en wij hebben ons niet tot taak gesteld te proberen zowel het Alpha als het Omega te vinden. Juist de verschillen in perceptie stellen ons in staat het resultaat te optimaliseren. Daarnaast zijn we gedurende de afgelopen periode in staat gebleken een divisie-brede CAX* te organiseren. Daarin is een uitdagend *peace-enforcing* scenario gespeeld waarbinnen de divisie zich als een zelfstandige eenheid kon uitleven in een gebied van 100 bij 150 km, en ook de overgang kon worden geanalyseerd naar een „post-hostilities”-fase. Tevens is bij

de CAX de nieuwe landmachtdoctrine geïntroduceerd met gebruikmaking van het eerste ontwerp voor de nieuwe stafbesluitvormingsprocedure (SBP).

Intussen bleven uiteraard de gebruikelijke werkzaamheden: de rotatie van de IFOR-deelnemers en de voorbereiding van de Post-IFOR-operatie, gewoon doorgaan, naast de realisatie van de steunverlening aan ondermeer de vierdaagse van Nijmegen, de Megafestatie, de Taptoe Breda en de voorbereiding van de feestelijkheden ter gelegenheid van ons jubileum. Ook de contacten met onze Duitse collega's van het Corps werden tezelfdertijd geïntensiveerd, ter ondersteuning van de binationaliteit. Daarbij moet worden bedacht dat al deze activiteiten samenkwamen op een moment dat de dienstplichtigen de KL definitief verlieten en de opleiding van de nieuwe beroepssoldaten voorlopig nog op maximumcapaciteit moet draaien voor de initiële en inmiddels ook vervangende vulling van de KL.

In een aantal artikelen hebben wij u deelgenoot willen maken van de voortgang van denken en doen binnen de grootste operationele eenheid van de KL. Wij realiseren ons dat we niet compleet zijn geweest. Andere onderwerpen, zoals de logistiek en het personele systeem binnen de divisie, hebben wij niet aan de orde gesteld, terwijl het proces van opleiden slechts fragmentarisch en terloops is genoemd. Er is dus veeleer sprake van een impressie, een momentopname, dan van een afgewogen en volledig beeld. Tijd en ruimte noodzaken ons daartoe.

Intern hebben wij dat als volgt probeer over te brengen: de veranderingen

die voortvloeien uit de onderscheiden beleidsdocumenten geven ons drie jaren, waarbij we in 1995 25% hebben moeten verwerken, dit jaar 50% en volgend jaar weer 25%, om op 1 januari 1998 gereed te kunnen zijn. Aldus hebben we op dit moment pas de helft (of iets meer) van alle veranderingen achter de rug. De tijd zal uitwijzen of dit klopt. Overigens zonder dat we de illusie hebben dat de noodzaak tot veranderingen in 1998 wegvalt.

De geschiedenis van 50 jaar 1 Divisie overziende, blijkt dat onze voorgangers voor heter vuren hebben gestaan, maar we willen de veranderingen van nu toch ook niet bagatelliseren. De vorming van een Expeditionaire Macht in 1946, op Engelse leest en met gebrekkige uitrusting, voor een operatie die het hele territorium van West-Java besloeg (en qua gebied en werkwijze geheel afweek van wat men zich in West-Europa herinnerde van de Tweede Wereldoorlog) is slechts één voorbeeld. De mechanisatie van ons leger, in de tweede helft van de jaren zestig, met de daarbij behorende denkwijze van tijd en ruimte, is een ander voorbeeld. Niet alleen de overeenkomstige wijze van optreden van vijftig jaar geleden en nu, ook de 15.000 veteranen in Indonesië en de veteranen van nu, doen de cirkel van 50 jaar 1 Divisie „7 December” als Expeditionaire Macht thans sluiten.

De huidige divisie ziet de toekomst met vertrouwen tegemoet. In ieder geval geprofessionaliseerd, en zo mogelijk zelfs werkelijk professioneel. Want laten we daarbij wel bedenken: „*There is always room for improvement*”

* CAX: Computer Assistent Exercise