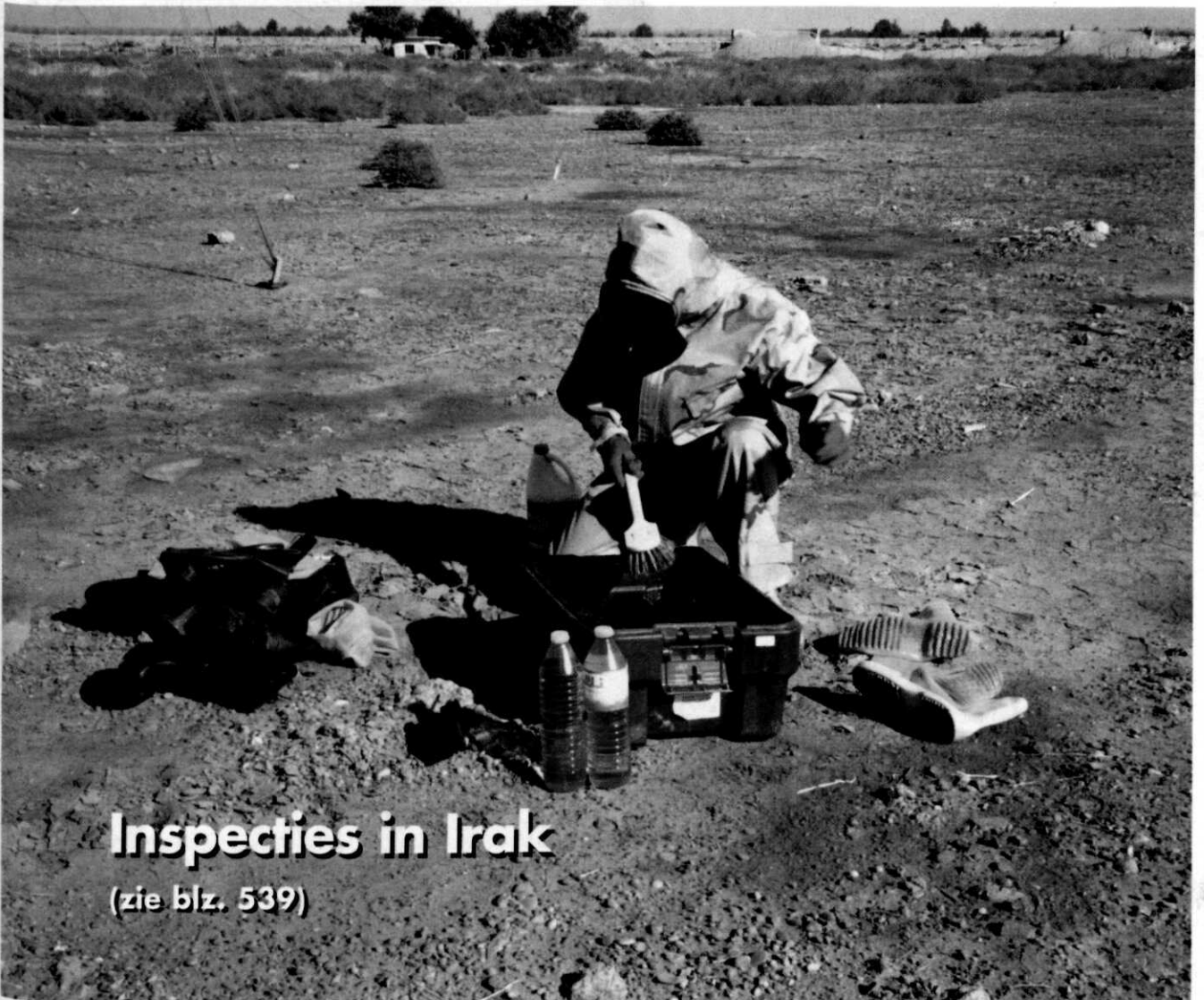




MS 2
006511
165
12

MILITAIRE SPECTATOR



Inspecties in Irak

(zie blz. 539)



UITGAVE

Koninklijke Vereniging ter
Beoefening van de Krijgswetenschap

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 Bommel
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
kolonel van de militair psychologische
en sociologische dienst

BUREAU-REDACTIE/PRODUKTIE

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

KVBK

Secretaris: J. Hardenbol
Seringenlaan 25, 7313 CH Apeldoorn

Ledenadministratie:
K. Doormanlaan 274, 2283 BB Rijswijk

NADruk VERBODEN

JAARGANG 165 NUMMER 12 1996



MILITAIRE SPECTATOR

- 530** Editoriaal:
Materieel gaat het goed...
- 532** Mededelingen
- 533** D.V. Johnson II:
American Civil-Military Relations: Linking Past
and Present
- 539** H. Faber:
Irak onder permanent toezicht
- 545** R.A. Schravendeel:
Bevoorrading in de KL
- 555** J.R. Mulder:
Een paar ervaringen als ACOS bij de MNB
van de RRF in Bosnië-Herzegowina
- 560** H. Wassenberg:
Waarden en normen in de krijgsmacht
- 566** Boeken

Materieel gaat het goed...

Aan het eind van het jaar is het niet ongebruikelijk een blik terug te werpen. Voor de Nederlandse defensie was 1996 het laatste jaar waarin dienstplichtigen deel uitmaakten van de krijgsmacht. Daarmee is de in de Prioriteitennota beoogde kleinere, maar professionelere beroepskrijgsmacht thans een feit. Dat deze ingrijpende omschakeling een jaar eerder dan voorzien is afgerond, is opmerkelijk en verdient zeker een compliment aan het krijgsmachtdeel dat zich van hoog tot laag het meest aan de nieuwe situatie heeft moeten aanpassen, de KL. Overigens is dat aanpassingsproces nog lang niet voltooid, noch in materieel, noch in psychologisch opzicht.

Zo oppervlakkig gezien gaat het Defensie goed – evenals trouwens met geheel Nederland – zoals op Prinsjesdag met enige trots werd aangekondigd bij de presentatie van de rijksbegroting voor 1997. We hebben het economisch tijd mee en we maken ons op om als beste van de klas te slagen voor het toelatingsexamen voor de EMU.

Traditioneel tracht Nederland ook op veiligheidsgebied met goede cijfers te voorschijn te komen. Sinds het einde van de Koude Oorlog betreft dat de deelname aan vredesmissies en aan het militair optreden ter handhaving van de internationale rechtsorde. Door forse bijdragen aan de VN- en NAVO-troepenmacht in Bosnië, alsook met presentie ter zee en in de lucht, willen we bereiken dat Nederland naast de grote bondgenoten als „eerste van de kleineren” wordt gezien. De gang van zaken rond Srebrenica heeft echter een flinke domper gezet op de nationale tevredenheid over de nieuwe taken van de Nederlandse defensie. Nu blijkt dat onze deelname aan het machtsspel der grote landen niet vanzelfsprekend is, moet worden verwacht dat in het vervolg een terughoudender beleid van Nederlandse zijde zal worden gevoerd. De daadwerkelijke inzet van grote aantallen Nederlandse militairen voor vrede en veiligheid zal

waarschijnlijk geleidelijk afnemen, zeker indien – en dat hoopt toch iedereen – na verloop van tijd enige rust terugkeert op de Balkan. Het is dan zeer de vraag op welke concrete taakstelling de defensie wordt gedimensioneerd.

Van minister-president Drees is bekend dat hij in de jaren vijftig de defensiegelden slechts beschouwde als een „verzekeringspremie” die de Amerikaanse betrokkenheid bij de West-Europese verdediging moest veiligstellen. Verder vond hij het eigenlijk weggegooid geld waarvan de besteding hem min of meer koud liet. Na het einde van de Koude Oorlog is de Amerikaanse betrokkenheid zienderogen afgenomen, althans bij de traditionele Europese verdediging. Dat betekent dat de Europese landen hiervoor nu zelf de primaire verantwoordelijkheid dragen. Dat is een belangrijke constatering, zeker tegen de achtergrond van de recente opmerking van minister Van Mierlo dat de Amerikaanse militairen en kernwapens de Europeanen in feite lui hebben gemaakt.

In de afgelopen jaren hebben we de herijking van het Nederlands buitenlands beleid meegeemaakt. Een van de bevindingen is dat Defensie en daarmee ook het Defensie-aandeel in de buitenlanduitgaven van de overheid een belangrijk instrument is in de vormgeving van dat totale buitenlands beleid. Een buitenlands beleid dat gerust vanuit een perspectief van het nationaal belang mag worden beoordeeld. Kortom, de defensie-uitgaven zijn niet alleen een verzekeringspremie tegen oorlogsgevaar, die vanwege het verminderd risico reëel met een kwart kon worden verminderd sedert 1989. Evenmin mag de defensie-inspanning uitsluitend een maat zijn voor de hoeveelheid VN-operaties waaraan Nederland wil meedoen. Nee, de Nederlandse defensiebijdrage, zowel gemeten in omvang van de krijgsmacht als in de hoogte van het budget, zou een onderstreping moeten zijn van de buitenlands-politieke rol die Nederland wenst te spelen in Europees en NAVO-verband. Dat heeft ook een economische dimensie, want een belangrijk deel van het defensiegeld wordt in materieel geïnvesteerd en komt onze nationale industrie direct of indirect ten goede. Daarnaast spelen materieelkeuzen (helikopters, schepen, pantservoertuigen, et cetera) bij Defensie altijd een belangrijke rol in het interstatelijk verkeer tussen de bondgenoten, zulks in tegenstelling tot bijvoorbeeld de keuze van vliegtuigen door de KLM.

In dit verband is het aardig om wat gevoel te krijgen van de getallen, zoals die jaarlijks door het Directoraat-Generaal Materieel worden gepubliceerd. In 1995 werd ruim 40 procent van het Nederlandse defensiebudget van ruim 13 miljard gulden aan materieel besteed. Overigens varieert dit percentage per krijgsmachtdeel sterk, tussen de kapitaalintensieve luchtmacht (56%) en marine (45%) en de meer arbeidsintensieve landmacht (35%). In 1995 werd voor ruim 5,7 miljard gulden aan orders geplaatst, waarvan meer dan de helft rechtstreeks in Nederland. Van de in het buitenland geplaatste orders vloeit via het compensatiebeleid een aanzienlijk deel terug. De gedachte dat hiervan in de praktijk weinig terecht komt, is onlangs gelogenstraft, toen minister Wijers hierover cijfers bekendmaakte. Zo zijn op de aanschafprojecten waarop tussen 1974 en medio 1996 compensatieverplichtingen ter waarde van bijna 11 miljard gulden rustten, deze voor meer dan 100 procent gerealiseerd.

Een belangrijke doelstelling van de verkleining van de personeelssterkte van de krijgsmacht in de Prioriteitennota was de investeringsquote (het aandeel van de materiële uitgaven minus de materieelexploitatie) ondanks de voortgaande vermindering van het defensiebudget vanaf 1996 te herstellen op een niveau van circa 29 procent. Dat is nodig om de professionele krijgsmacht ook op termijn van een goede en moderne uitrusting te kunnen blijven voorzien. Helaas moet worden geconstateerd dat de investeringsquote in 1996 toch met enige procenten achterloopt en op 23,8 procent uitkomt. Een verdere bedreiging voor de investeringsquote zit in de toenemende pensioenproblematiek die volledig ten laste van de defensiebegroting komt en een autonome stijging kent.

... en hoe zit het met het personeel?

Uit het feit dat de dienstplicht medio 1996 voortijdig werd beëindigd, zou kunnen worden geconcludeerd dat de wervingsresultaten voor het personeel bevredigend zijn. Uit de rapportages aan de Tweede Kamer blijkt inderdaad dat het in 1996 – net als de jaren daarvoor – nagenoeg

mogelijk is gebleken de volledige wervingsopdracht te realiseren. Ook op langere termijn lijken de vooruitzichten goed, zij het dat het moeilijk is aan voldoende personeel met een technische vooropleiding te komen. En dit is nu juist de categorie waaraan de krijgsmacht met haar nieuwe wapensystemen extra behoefte heeft. Met een succesvolle werving is de krijgsmacht er echter niet. Het blijkt dat de afvalpercentages tijdens de opleidingen en het personeelsverloop toch nog voor zorgwekkende gaten in de vulling van de eenheden zorgen.

Van doorslaggevend belang voor de interesse onder jongeren voor een baan bij de krijgsmacht is het imago van Defensie en de krijgsmachtdelen in het bijzonder. Het zal duidelijk zijn dat de onophoudelijke discussie over de gebeurtenissen rond Srebrenica hieraan geen goed doet. Gelukkig is het hier nog niet zover als in bijvoorbeeld Canada, waar een zeer diepgaand onderzoek naar het wangedrag van enkelen in Somalië (en andere misstanden) heeft geleid tot een slecht imago van het hele defensie-apparaat.

Voor zowel zittend als nieuw aan te werven personeel is de opgestarte herbezinning op normen en waarden van groot belang. Juist het einde van de dienstplicht is een goed moment om de bijzondere positie van de militair als lid van de „zwaardmacht” van de Nederlandse overheid opnieuw voor het voetlicht te brengen. De professionaliteit van de militair moet voor ieder zichtbaar de toets der kritiek, met name voor wat betreft houding en gedrag, kunnen doorstaan. Daarbij gaat het niet zozeer om het verbieden van lang haar en oorbelletjes. Een gedragscode gebaseerd op discipline, integriteit en respect bij uitvoering van de taak van de krijgsmacht, in het bijzonder in internationaal verband, biedt de belastingbetalende burgers en de militairen houvast. Zo'n gedragscode moet ook met een zekere duidelijkheid worden nageleefd. Daar mag dan ook tegenover staan dat de bijzondere positie van de militair maatschappelijk wordt erkend en zijn vertaling vindt in de rechtspositie.

Dankzij een intensieve in- en uitstroom van jong personeel met korte contracten in de krijgsmacht heeft zo'n confrontatie met normen en waarden ook een bredere maatschappelijke dimensie en wordt voorkomen dat de krijgsmacht op dat punt op een eiland zit.



Mededelingen

Aankondiging

Wisseling hoofdredacteur

Deze maand draag ik het hoofdredacteurschap van de *Militaire Spectator* over aan bgen J.M.J. Bosch, die als hoogleraar is verbonden aan de Koninklijke Militaire Academie en reeds vele jaren lid is van de redactie.

De afgelopen zes jaren behoren tot een periode die vermoedelijk tot één van de enerverendste voor de Nederlandse krijgsmacht in vredetijd kan worden gerekend. Nieuwe taken, nieuwe structuren, het vertrek van de dienstplichtigen, de vorming van een beroepskrijgsmacht, de frequente inzet voor vredesoperaties, bezuinigingen, nieuwe economische beheerssystemen, decentralisatie, enz. enz. en dat alles in slechts zes jaar tijd.

De *Militaire Spectator* poogde niet alleen de ontwikkelingen te volgen en verslag te doen van ervaringen, maar ook nieuwe ideeën onder de aandacht van de lezers te brengen en waar mogelijk discussie te stimuleren. Daarbij heeft vooral het niveau van de artikelen ervoor zorggedragen, dat de *Militaire Spectator* nog steeds als het professionele tijdschrift voor de officier van de Koninklijke Landmacht en Luchtmacht wordt beschouwd; zowel binnen als buiten de krijgsmacht. Het was voor mij een eer en genoegen aan dit blad een bijdrage van coördinerende aard te hebben mogen leveren.

Ik dank de schrijvers, de mede-redactieleden, het redactiesecretariaat, de drukker en verder een ieder die een bijdrage leverde voor de medewerking. Alleen dankzij deze steun en samenwerking was het mogelijk maandelijks de *Militaire Spectator* – het oudste tijdschrift van Nederland – te laten verschijnen.

Ik wens de nieuwe hoofdredacteur veel succes toe en nodig u als lezer uit uw mening, uw ideeën, uw ervaringen in de vorm van een artikel of uw commentaar in reactie op meningen van de auteurs ter beschikking van de redactie te stellen.

T. de Kruijf, genm b.d.

U bent actief dienend officier van de KL of KLu, maar u gaat binnenkort de dienst verlaten?

U wilt echter wel graag de *Militaire Spectator* blijven ontvangen? Dat kan: als lid van de Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap (contributie f 40,- per jaar; buitenland f 50,-) vindt u hem iedere maand in de bus, en tevens regelmatig het inlegkartern „Mars in Cathedra“. Meldt u als lid bij de ledenadministrateur:

Karel Doormanlaan 274, 2283 BB Rijswijk.

MILITAIRE SPECTATOR

American Civil-Military Relations: Linking Past and Present

dr. Douglas V. Johnson II*

American Civil-Military relations have their genesis in the abuses of military power by the British Crown in England and in the American colonies. The British military establishment was, as in most European countries at the time, an instrument of the Crown, with only occasional checks from the revenue providing parliaments. The Colonists were determined not to see this largely unfettered ability to use the military in domestic situations replicated in the New World.

The first settlers, the Pilgrims, oppressed by the power of the Crown, fled to the Netherlands and ultimately to the New World colonies bringing with them a dream of a utopian new world and an antipathy toward standing military forces. The bulk of subsequent New World settlers were motivated by commercial interests, rather than the Pilgrims' dream of a utopia, nevertheless these settlers were also antagonistic toward standing military forces. On the other hand, the later settlers more readily acknowledged the need for defense, generally favoring the English militia concept.

An odious burden

The fact that the Colonists came desire the presence of British troops to protect them from the depredations of Indians along the frontiers, especially during the French and Indian Wars, was frequently lost in the inflammatory rhetoric over who should pay the cost of maintaining a professional

Daartoe uitgenodigd door de redactie heeft dr. Douglas V. Johnson II het hier volgende artikel geschreven over de samenwerking tussen de civiele en militaire autoriteiten in de Verenigde Staten.

Alhoewel deze samenwerking is gebaseerd op de specifieke Amerikaanse constitutionele regels, blijken deze in zowel de grondslag als de uitvoering interessante gezichtspunten te bieden. Ook voor de Nederlandse situatie kunnen ze bijdragen aan het verdiepen van de kennis over deze gevoelige materie.

* Dr. Douglas V. Johnson II is, na een loopbaan van meer dan dertig jaar als officier, thans onderzoeker bij het Strategic Studies Institute dat behoort tot US Army War College te Carlisle Barracks. Hij heeft inmiddels vele publicaties over dit en daaraan gerelateerde onderwerpen op zijn naam staan. Terzijde moet hier worden opgemerkt, dat bij de hogere militaire opleidingsinstituten in de Verenigde Staten steeds een onderzoeksinstituut aanwezig is. Iets dat in de Nederlandse situatie bij het Instituut Defensie Leergangen node wordt gemist.

military force in the colonies. The professional British officers were largely arrogant minor nobility, the soldiery were, as in most armies of the time, the off-scourings of society, neither group particularly given to the niceties of free enterprise and democratic government. Thus, despite the protection they afforded, British soldiers were viewed primarily as an odious burden upon the Colonial populace.

Solution

Once the Colonists set themselves free of England, they gave careful consideration to the diffusion of powers of government. Whatever the ultimate form of government, they were determined to prevent a centralization of power in any one of its

organs. Their solution was ingenious, but peculiar to the American Colonial background and experience. Among the issues they argued over were the necessity of any kind of standing army, the role of the militia, and the power of the purse. They agreed they would have no king, nor any position with king-like powers, but they did recognize that in time of war the nation would require a single head to provide clear direction to overall military operations. Americans also knew that armies and navies required money for their continuing existence, but they were determined that the directing authority would not be allowed control over the purse.

As in the British system, a Parliament-like body of elected representatives, with the power to levy taxes, would be entrusted with financing, and thereby controlling and regula-

ting the military establishment. Thus, the people, through their elected representatives, could voice their support for employment of the military and, in theory, cause their representatives to withhold funds for the prosecution of military operations. (The real focus of concern was, of course, the Army. The Navy could sail about, but was essentially unable to impose itself upon the people in any permanent or significant way. The Army could and sometimes did move into your house!) Accompanying the issue over how to control the army, should it be found necessary to have one, was an acrimonious debate over the role of the militia. For many of the „Founding Fathers”, the militia was the answer to the nation’s land defense needs. There was a minimal threat in their eyes, and an armed populace, the militia of the English tradition, would be a potential counterweight against a standing army if the colonists ever found themselves in possession of such a regrettably creation.¹ The greater wisdom recognized the need for at least a small standing military force, and the militia became the hedge against greater future needs — a strategic reserve in concept. Ironically, the dual nature of the militia as a strategic reserve and a state force as well as a counterweight against excessive federal power is returning to the fore as dissident right-wing groups claim a Constitutional right to arm themselves as the militia, against the intrusive power of the federal government.

American civil law

These fears shaped The Constitution of the United States giving its military provisions the following form:

Article I, Section 8: „The Congress shall have the power:

- to lay and collect taxes (...) to pay the debts and provide for the common Defense and general welfare of the United States;
- to declare War, (...) and make rules concerning captures on Land and

Water;

- to raise and support Armies, but no Appropriation of Money to that use shall be for a longer term than two years;
- to provide and maintain a Navy;
- to make rules for the government and regulation of the land and naval forces;
- to provide for calling forth the militia to execute the laws of the Union, suppress insurrection and repel invasions;
- to provide for organizing, arming, and disciplining, the Militia, and for governing such part of them as may be employed in the Service of the United States (...).”

Article 2, Section 2: „President shall be Commander in Chief of the Army and Navy of the United States, and of the Militia of the several States, when called into the actual service of the United States;

He shall have Power, by and with the Advice and Consent of the Senate, to make Treaties, provided two thirds of the Senators present concur; and he shall nominate, and by and with the Advice and Consent of the Senate, shall appoint (...) Officers of the United States (...).”

A quick reading of these provisions of American civil law make it reasonably who has the power and authority to do what with America’s armed forces. But new situations are always bringing old issues to the fore.

Ambiguity

In the late 1860s, in the aftermath of the American Civil War, the Regular Army occupied and administered the defeated Southern States under the provisions of martial law. The Army was an occupying force in a conquered region, but these conquered people were formerly citizens and retained strong connections to their northern brethren. The occupation rankled in the same way as had the British Army’s presence among the colonists. The reaction to that period

of intrusion of military forces into the social and political fabric of the citizenry eventually brought forth legislation sharply restricting military involvement in civil affairs. It is the law today that regular military personnel and their commanders have no police authority over civilians whatsoever, save the power of detention on federal land, or in cases of declared martial law, but even then only so long as civil authority is incapable of functioning.²

In another example of old issues re-emerging, in 1973, the Congress, in reaction to what it saw as an abuse of the Commander-in-Chief clause of the Constitution by Presidents John F. Kennedy, Lyndon B. Johnson and particularly Richard M. Nixon, passed the Congressional War Powers Act, restricting the authority of the President to commit American military forces to potentially hostile action.³

No President has acknowledged the Constitutionality of the Act, but most have responded in crisis situations as if the Act was valid while pointedly denying its constitutionality. The constitutionality of this Act has yet to be seriously tested before the Supreme Court. This ambiguity leaves the military in the difficult position of dutifully obeying the orders of the Commander-in-Chief while looking over its shoulder to see if the Congress is going to declare the President’s orders unlawful.

War against drugs

About a decade later, the cry went up in the Congress to involve the military in the so-called „War Against Drugs”. That war continues today and has recently been placed under the direction of a retired Army general officer for more effective prosecution. The argument against military involvement was based on the premise that the drug war was as essentially a police operation, but the argument from the proponents was that the drug threat had become a matter of national security and therefore the armed

forces could participate in a supporting role.

The Army National Guard, governed by different laws, is allowed to perform police functions in its role as a State force. Since the Regular Army is partly responsible for the training and equipping of the National Guard, the boundaries blur a bit. To date, the Regular military establishment has supported the Drug War by providing intelligence, training, and equipment support under the rules of Support to Civilian Law Enforcement Agencies.⁴ At one point, soldiers were even „training” along the Mexican-American Border and passing relevant information to the Border Patrol.

Colin Powell

In a more current example, the military has recently been accused of taking over the formulation of foreign policy. As the White House was wrestling with what should be done in Bosnia, General Colin Powell, Chairman of the Joint Chiefs of Staff, wrote an article for the *New York Times*, in which he set forth acceptable parameters for any military intervention. This resulted in a storm of criticism that he had usurped the prerogatives of the Commander-in-Chief, the President, and that General Powell ought to resign. But as Sidney Finer observes:

*In all countries ruled by civilians, the armed forces may try to convert the rulers to their own point of view. They have both the right and the duty to attempt this. They are in no better, but certainly no worse a moral position than any departments of the civil administration which also have the right and duty to persuade the government to their point of view.*⁵

General Powell had valid concerns that Bosnia presented one of those situations which could consume significant numbers of military forces for an indefinite period of time. During that time the soldiers would be performing what were essentially

police functions for which no end was in sight. The soldiers are now there, and, policy statements notwithstanding, the end is still not in sight.

Caspar Weinberger

The American military has been criticized recently for its reluctance to engage in some of the undertakings suggested by the Administration. „Why have an Army if we can't use it?” is a sharp retort to the military leadership's constantly asking the questions, „What do you expect us to? When do we know we have finished the job?” The genesis of these questions is the American military experience with Vietnam. The prescription for that disease has been the tenets of the informal „Weinberger Doctrine”.

This so-called „doctrine” was pronounced by the then Secretary of Defense, Caspar Weinberger, on February 5, 1986, in testimony to Congress. The six tenets of this „Doctrine” are basically a demand that any administration be able to establish, to the satisfaction of the American people, through their elected representatives in the Congress, the reasons for the intended use of military force. The legacy of Vietnam for the American military is that the country might send it off to fight without a firm commitment to an identifiable goal and then abandon the fight when the going gets rough.

It is a perception which carries considerable weight to this day. The sensitivity to this very important issue has grown as the American military has been increasingly committed to a wide variety of situations that are not war, situations in which the goals are beyond the use of military power, or which offer no point at which the combatant commander may report, „Mission Accomplished”. The strain becomes greatest when military forces are committed to crises and the broad range of activities known as „Peace Operations”.

Peace operations

Among the operations which fall into this category and over which there has been some concern are Operation *Provide Comfort*, undertaken to protect dissident Kurds from the wrath of the recently defeated Iraqi Army. It is hard to classify that operation since, although humanitarian in aim, it relies significantly upon the potential use of military force (including those forces most recently the object of terrorist attack in Saudi Arabia) The operation does not appear to have an identifiable end point, and it is still in progress.

The initial operations in Somalia were only a bit more clearly defined. The initial objective was to stabilize the internal situation sufficiently to allow distribution of vital food supplies to the starving populace. It was clearly recognized that would only temporarily ameliorate the immediate problem and would do nothing to solve the basic issue – a failed state.

With the disastrous events which followed the change of the initial mission, the American people's reluctance to commit their armed forces to ambiguous undertakings was reinforced, as was the military's propensity to ask the same hard questions and ask them more directly, „To what end are we being asked to risk American blood and treasure?” „When do we know we have accomplished our mission?” The very fact that the military establishment asks these questions is unprecedented in the longer run of American history and is both comforting and disturbing. It is comforting to the military and apparently to the people and the Congress, but it may disturb the purists who would prefer to see an organization that simply, woodenly salutes and marches off to do whatever it is told no matter how stupid, just so long as it obeys.

In these cases, it is very difficult to identify „decisive, attainable goals”, the heart of the American Military's Principle of War, „objective”. In

many cases, the „stability” which armed forces can enforce is only the intermediate goal which may eventually provide the atmosphere for solution of the fundamental issues.

The employment of IFOR in Bosnia is a case in point. Military forces are there to intimidate the warring parties to stop shooting at each other long enough to dampen the cycle of vengeance. But, as in the Somalia case, it is not the military's job to solve the underlying conflict. These seeming half measures increase the tension between policy makers, the military, and the people. This tension is raised even higher because many critical skills for peace operations are found primarily in the Reserve Components. As these talented citizen soldiers are called up to serve a tour of duty in places most people from their hometown cannot even pronounce, the people become interested and eventually begin to ask questions – the same questions the military asks the policy makers at the outset: „What are we trying to accomplish by sending my brother/sister/girl/boyfriend/father/mother to some place 3000 miles away from here?” It is reassuring that the people ask the same questions when the Regular Army goes off – even though it is a completely volunteer force.

Restoration of order

Turning to the domestic arena, during the Great Depression (1929-1936), the U.S. Army ran the Civilian Conservation Corps (CCC) which organized, trained and employed thousands of out-of work Americans in conservation projects, building roads, clearing swamps, improving the national parks, etcetera. Part of the program was instruction in citizenship. Proposals have appeared to task the armed forces to do this again. Several years ago the mayor of Washington D.C., requested the President to deploy Army National Guard troops into the Capitol in order to regain control of the streets which the District police had apparently lost. The Congress, which administers the

District of Columbia, did not support the request and it was rejected – but the measure had considerable popular appeal. Soldiers have performed police duties in the past, but are uncomfortable doing so beyond providing a stabilizing presence. Armed, disciplined soldiers are a significant deterrent to mischief, but they can become the target of orchestrated violence and can be provoked into disproportionate responses.

During the Vietnam War, one National Guard unit was called out by a State Governor to stabilize significant student unrest at Kent State University. Not well trained for the role they were called upon to perform, the Guardsmen eventually lost control of the situation and fired into a crowd of students, killing several people including some who were simply passing by. The outrage was enormous. In this case the level of training was clearly insufficient for the mission and the level of provocation needed to bring about disproportionate reaction proportionately low.

Despite the tragic outcome of this incident, there have been relatively few deaths associated with the employment of Regular Army troops in domestic situations. As a general rule the American people see their Army as an impartial body whose presence in a domestic context signals the need for the restoration of order.

Change

In 1973, an Assistant Professor in the Department of Social Sciences at the United States Military Academy, West Point, then Major James S. Dickey, described a change taking place in the U.S. Army.

Role expansion has occurred, and, I would hypothesize, it will continue to occur because the army is operationally oriented and because key civilian decisionmakers think that the army has the capability to handle such missions in a relatively speedy and efficient manner. The Process feeds upon itself. A Mission, domestic or interna-

*tional, needs to be accomplished. The army has the manpower and resources immediately available. The army will therefore be given the mission. Given the mission, the army must build up expertise to accomplish it.*⁸

That change was bound to make the military a force in the political arena and would doubtless, therefore, subject civil military relations to strain. Furthermore, Dickey suggested, because military officers are mission oriented they would soon become expert in this arena.

*Direct entry into domestic politics via elections is unlawful, but an army officer may legally study the political process (...) Concurrently, the army's elite was receiving more and more information on foreign and domestic political matters at the senior service colleges (...) Thus, politics has become part of an officer's professional training. As the army gained political training and expertise, it increased its capability for employment in political roles.*⁹

Reflecting this shift as dramatically as anything else, then Major Raoul Henri Alcalá and Clarence L. Abercrombie, III, wrote in the same publication, that this shift of interest/commitment to political matters was clearly reflected in the curricula of the Army War College. The Abercrombie-Alcalá study determined that between 1920 and 1970, the percentage of curricula material relating to „political” matters had risen from 26% to 68%.¹⁰

The military's involvement in international policing and humanitarian missions continues to grow simply because it is the only agency able to execute the mission. Expertise in these essentially civil areas will grow also and may come to be perceived as threatening to the civil-military balance. As Dickey noted:

The world has become too complex for the army officer to allow himself to be politically unaware. There is, however, a difference between political aware-

ness and operational political social roles which affect the greater society. Each of these roles must be individually scrutinized for its social and political effects. If these effects are deemed desirable, let the roles remain; if not, excise them – but always investigate them.¹¹

The formulation of foreign policy is not within the purview of the Department of Defense (DoD), yet DoD is intimately involved in many aspects thereof. As the noted American military historian Professor Russell F. Weigley put it:

*The involvement of the military in politics has (...) grown steadily greater (...) because the determination of military policy is always the product of politics.*⁶

Likewise, Edmonds, a frequent commentator on civil-military issues has written:

Any act, argument, opinion, or judgment made by representatives of the armed services, even in a sphere of competence for which they are alone responsible, is, in the strict sense political in that it is directed at changing

*the status quo, presumably in a manner advantageous to their own interests or their perceived interest of the state.*⁷

Threats

Here we confront the question put to military leaders from time immemorial – „When is the state safe?“ Soldiers traditionally answer, „Never“. Lord Salisbury complained, in 1877, that soldiers need to have their strongly alarmist wine diluted by common sense, but then it is not the soldier's job to drink from a cup in which he perceives weakness.

In the American system, the Department of Defense presents its version of the threat to national security. This is balanced against the threat presented by the Central Intelligence Agency, and other agencies of the government. The budget process then attempts to strike a balance between the threats to national security and domestic needs. It is then the military's job to warn when the resources become too thin, and to be forthright in their analyses throughout. The fear this prescription would not be followed lead President Dwight D.

Eisenhower of his presidency, of the dangers of a military-industrial complex.¹²

National security business is big business, and it is all too easy for the public to see – real or imagined – an immoral coziness between the „merchants of death“ and the military. An alarmist threat analysis will ensure a continuing flow of money and new things into the military establishment which is acceptable so long as the analysis is accurate, but there is always some suspicion the analysis is self-serving.

Where military force is employed as the leading instrument of power, as in Bosnia, military involvement in foreign policy is inevitable. Balancing diplomacy and economics with force has been an age old challenge and an uncomfortable one in the American tradition in which it was long accepted that the two operated in nearly independent realms. As the U.S. armed forces find „nice, clean purely military operations“ grows even though such things never really existed.

For practical purposes, Americans expect their military leaders to be fully conversant with the risks associated with various foreign policies. They also expect the politicians to hear military opinions in formulating those policies. Tension develops when the administration and the military do not agree, or when it appears that the military voice is too prominent.

Trust

It may be said that at the present time, civil-military relations are undergoing some adjustments as military missions are changing, but it must also be said that this is an area over which the people watch with a jealous eye. The media and the academic theorists may shout with alarm over specific issues, and the people let their elected representatives know their feelings rather quickly on such matters. By and large, however, the people have conti-

Literature

¹ Millett, Alan R. „The Constitution and the Citizen Soldier“, *Papers on the Constitution*. The U.S. Army Bicentennial Series, John W. Elsberg ed. Washington, D.C.: U.S. government Printing Office, 1990, pp. 95-121.

² Section 1385, Title 18, United States Code (USC).

³ Public Law 93-148, November 7, 1993.

⁴ Chapter 18, USC 10.

⁵ S.E. Finer *The Man on Horseback: Military Intervention into Politics*. Harmondsworth: Penguin, 1975, p. 137.

⁶ Weigley, Russell F. „Conservatism and the Military Establishment“, in Allen Guttman, *The Conservative Tradition in America*. New York: Oxford University Press, 1967, p. 148.

⁷ Edmonds, Martin. *Armed Services and Society*. IUS Special Editions on Armed

Forces and Society, No. 2. Boulder: Westview Press, 1990, pp. 94-95

⁸ James S. Dickey „A Personal Statement“, in Russett and Stepan *Military Force and American Society*. New York: Harper and Row, Publishers, 1973, pp. 19-20.

⁹ Dickey, pp. 22-23.

¹⁰ Abercrombie & Alcalá, „The New Military Professionalism“, in Russett and Stepan, *Military Forces and American Society*, p. 58.

¹¹ Dickey, p. 33.

¹² Martin Edmonds notes the comment in President Eisenhower's farewell address to the nation 17 January 1961, at which time the outgoing President warned the nation „never to let the weight of this apparent common interest endanger the country's democratic process, or the liberties of the individual“. *Armed Services and Society*, p. 16.

nued to hold their armed forces very high on the scale of trusted institutions, in first or second place every year for the last ten years. This suggests that the people are comfortable with the behavior of their armed forces even when the military leadership

asks questions seldom asked before. The future may see a change in the nature of the answers which may cause strain on the relationship. The answers may become more ambiguous as the ends for which armed forces are employed become less

definite or traditional, and as the interaction of the varied instruments of national power become more closely interwoven. What will happen when the answers become unacceptable can not be judged beforehand. ■



Irak onder permanent toezicht

H. Faber - majoor KLu

Op 3 april 1991 kwam met de Veiligheidsraad Resolutie 687 formeel een einde aan de Golfoorlog. Deze Resolutie is gebaseerd op Hoofdstuk VII van het Handvest, (opgelegde sancties), en voorziet in de vernietiging van het chemische, biologische en nucleaire wapenarsenaal van Irak alsmede in de vernietiging van raketten met een bereik groter dan 150 km. Daarnaast moet worden verzekerd dat Irak ook in de toekomst deze wapens niet meer kan produceren, als stap in de richting van „the goal of establishing in the Middle East a zone free from weapons of mass destruction and all missiles for their delivery and the objective of a global ban on chemical weapons”.

UNSCOM

Om de naleving van deze Resolutie te controleren werd de United Nations Special Commission (UNSCOM) opgericht. De taak van de UNSCOM is driedig: inventarisatie, vernietiging van en permanente controle op massavernietigingswapens. De laatste fase – het uitvoeren van permanent toezicht – is ingegaan in 1994, nadat alle (bekende) wapens waren vernietigd. Deze fase heet „ongoing monitoring and verification” (OMV). Voor de uitvoering ervan is een „plan”

¹ *MilSpec* 164(1995)153-158.

* De auteur heeft van september 1995 tot en met december 1995 als NBC officier KLu deel uitgemaakt van de Chemical Group van UNSCOM.

Resolution 687 (1991) 3 april 1991 (Section C)

The Security Council

Conscious of the need to take the following measures acting under Chapter VII of the Charter,

8. *Decides that Iraq shall unconditionally accept the destruction, removal, or rendering harmless, under international supervision, of:*

- (a) *all chemical and biological weapons and stocks of agents...*
- (b) *all ballistic missiles with a range greater than 150 km...*

10. *Decides that Iraq shall unconditionally undertake not to use, develop, construct or acquire any of the items specified above and requests the Secretary-General, in consultation with the Special Commission, to develop a plan for future ongoing and verification of Iraq's compliance with this paragraph (...)*

gemaakt door de voorzitter van de UNSCOM, de Zweedse diplomaat R. Ekeus, dat later is geaccordeerd door de Veiligheidsraad. In dit plan zijn alle aspecten met betrekking tot OMV opgenomen, zoals verboden stoffen, middelen en installaties, alsmede de rechten en plichten van de UNSCOM en van Irak.

Eerder in dit blad¹ heeft ir. M. van Zelm het chemische wapenprogramma van Irak besproken. In eerdere internationale publicaties is bovendien reeds uitgebreid aandacht besteed aan het werk van de Chemical Destruction Group (CDG) van de UNSCOM, dat de chemische, biologische en nucleaire wapens moest (doen) vernietigen. In dit artikel wordt nader ingegaan op de activiteiten van de UNSCOM met betrekking tot de derde fase van de uitvoering van Resolutie 687, het regiem van de OMV, en dan met name op het gebied van de chemische wapens.*

Doel

Het doel van de OMV is vast te stellen of Irak zich houdt aan de verbodsbepalingen van Resolutie 687. Voor UNSCOM houdt dit een onbeperkte toegang in tot alle plaatsen en installaties in Irak om te kunnen bepalen welke activiteiten plaatsvinden en om de door Irak verstrekte gegevens te verifiëren. Ondanks het feit dat de Resolutie is gebaseerd op Hoofdstuk VII (opgelegde sancties) van het Handvest van de Verenigde Naties, hecht de VN er grote waarde aan dat Irak vrijwillig de Resolutie naleeft. Na veel diplomatiek overleg van de UNSCOM-voorzitter R. Ekeus zijn de bepalingen van de Resolutie op 26 november 1993 door Irak geaccepteerd. Dit is van belang omdat de UNSCOM opereert op basis van de door Irak verstrekte gegevens. Medewerking door Irak zal deze basis kunnen verstevigen.

In order to ensure Iraq's compliance, the Special Commission, pursuant to Resolutions 687 (1991) and 707 (1991), shall, through inspections and through aerial overflights, as well as through the provision of information by Iraq, monitor and verify that activities, sites, facilities, material and other items, both military and civilian, are not used by Iraq in contravention of its obligations under resolutions 687 (1991) and 707 (1991).

Teneinde deze taken te kunnen uitvoeren is in Bagdad het Bagdad Monitoring en Verification Centre (BMVC) opgericht, waar voor alle deelfacetten van de massavernietigingswapens een inspectieteam aanwezig is: een biologisch, een nucleair, een raketten- en een chemisch team.

Een „aerial inspection team” ondersteunt het gehele BMVC met luchtfoto's. Tevens is hier de logistieke-, medische- en verbindingsstaf ondergebracht, die zorgt voor ondersteuning tijdens de inspecties. Deze inspectieteams zijn gestart na de fase van vernietiging door de Chemical Destruction Group (CDG) van alle chemische wapens die waren opgeslagen in Muthanna State Establishment, waar de chemische wapens werden gefabriceerd. De chemische groep bestaat uit zes personen, onder wie twee chemici, twee NBC officieren en twee laboranten. Deze laatste twee bemannen het chemisch laboratorium.

De meest ervaren chemicus wordt benoemd tot „Chief Inspector”. Geregeld wordt in New York een speciaal team opgericht teneinde een specifiek aspect te inspecteren of te onderhandelen met Iraakse autoriteiten.

Daar in principe alle installaties in Irak onderwerp van inspectie zijn, is het werkterrein erg groot. Locaties tot 200 km worden over het algemeen met voertuigen bezocht, terwijl verder weg gelegen locaties worden bezocht met behulp van helikopters, die door de Duitse Heli Unit worden bemand.

Inspectie

De „monitor”-operaties worden in het dagelijks spraakgebruik „inspecties” genoemd. Onderwerp van inspectie zijn: olieraffinaderijen (in verband met productie van grondstoffen, chemische fabrieken, opslagplaatsen, voormalige fabrieken) en militaire eenheden die een rol spelen in NBC verdediging of productie. Ook worden de Iraakse universiteiten en laboratoria geregeld bezocht. Ter voorbereiding van inspecties verzamelt het BMVC alle relevante gegevens van eerdere inspecties: plattegronden, luchtfoto's en analyses van gevaarlijke situaties.

Een vast onderdeel van een inspectie vormt de waterzuivering waarmee wordt vastgesteld hoeveel chloor in voorraad is, c.q. wordt verbruikt. Chloor is immers een zeer belangrijke grondstof voor de productie van chemische strijdmiddelen.

Naast inspecties, worden alle bekende locaties in Irak geregeld gefotografeerd door het *aerial inspection team* om te kunnen vaststellen of, en zo ja: wat er aan infrastructuur is gewijzigd. Een wijziging kan duiden op een verandering in aard en/of doel van een fabriek of proces, daarom wordt ook een ontmantelde fabriek of installatie regelmatig gecontroleerd. Zo is een inspectieschema ontstaan waarin actieve installaties één keer per week worden bezocht, terwijl opslagplaatsen of de NBC school iedere drie maanden of elk half jaar worden geïnspecteerd. Alle verzamelde informatie wordt geanalyseerd, vastgelegd in inspectierapporten, op foto's en op video, en wordt vervolgens naar de permanente leden van het UNSCOM-bureau op het VN-Hoofdkwartier in New York gezonden. Hier zijn op diverse gebieden internationale specialisten werkzaam, waaronder een Nederlandse hoofdofficier.

Na vijf jaar UNSCOM-activiteiten en zo'n twee jaar OMV zijn de meeste locaties wel bekend. Op de locatie is het soms ook belangrijk om van een installatie of opslagtank de exacte

positie vast te stellen – zeker wanneer wordt gerefereerd aan luchtfoto's en eerdere rapporten. Het bepalen van de positie gebeurt met een zeer handzame uitvoering van een Global Positioning System instrument (GPS).

Helikopterinspecties

Bij afstanden groter dan 200 kilometer wordt gebruik gemaakt van helikopters. Deze CH 53's werden vanaf de start van UNSCOM geleverd door Duitsland, medio 1996 is deze taak overgenomen door Chili met UH-1 helikopters. Gelet op de nog steeds geldende *no-fly-zone* (ten zuiden van de 32-ste breedtegraad en ten noorden van de 36-ste breedtegraad) worden helikoptervluchten vooraf bekend gemaakt. Om het element van verrassing niet te verliezen wordt een gebied aangegeven waarin meerdere locaties zijn gelegen. Vaak worden op deze manier meerdere locaties op dezelfde dag bezocht en wordt het maken van luchtfoto's gecombineerd met een inspectie.

Geregeld worden inspecties uitgevoerd met andere teams, vanwege NBC gevaar op een te inspecteren locatie. Als NBC officier ging ik vaak zelf mee om te detecteren en/of te meten. Het geeft een bredere kijk op het NBC- en UNSCOM gebied door het Tuwaitha Nuclear Research Centre, Khan Bani Saad sproeivliegveld en Iskanderya Aeronautical Research Centre te bezoeken. Omgekeerd vergezellen specialisten uit andere teams de Chemical Group (CG) bij inspecties. Ook worden locaties met gezamenlijke interesses veelal in gecombineerde groepen bezocht.

Analyse

Op een groot aantal locaties zijn videocamera's geïnstalleerd die permanent opnames maken. Deze beelden worden iedere maand geanalyseerd. Een aantal installatiecamera's zijn voorzien van sensoren (temperatuur, spanning, vloeistofstroming) en zenden beelden via eigen relaisstations naar Bagdad. Zo kan zeer snel worden vastgesteld of bepaalde (verboden of verdachte) activiteiten plaatsvinden en kan actie worden

ondernemen. Ook kunnen camera's vanuit Bagdad worden geselecteerd ter verkrijgen van een *real-time* beeld.

De meeste chemische fabrieken/processen kunnen worden gebruikt voor zowel vreedzame als verboden doeleinden. Bij een aantal installaties wordt daarom de luchtsamenstelling permanent gecontroleerd met behulp van luchtmonsterapparatuur. De lucht wordt geabsorbeerd in buisjes, die in Bagdad in het chemisch laboratorium worden geanalyseerd. Deze monsters worden maandelijks uitgewisseld. Ook worden op diverse locaties grondmonsters en/of vloeistofmonsters genomen.

Registratie

De diverse Resoluties spreken vaak over „*dual-use*” apparatuur, wat inhoudt dat dergelijke apparatuur zowel voor vreedzame als verboden doeleinden kan worden gebruikt. Veel van deze apparatuur is tijdens de Golfoorlog en de periode van de CDG vernietigd. Echter: een groot aantal reactoren en opslagvaten, bestaande uit corrosie-bestendig materiaal, is in gebruik in chemische installaties of ligt in opslag, c.q. op de schroothoop. Het verschil tussen deze laatste twee is met westerse maatstaven nauwelijks aan te geven. Al deze apparatuur wordt door de UNSCOM voorzien van een label („*tag*”) en geregistreerd. Van een dergelijk registratienummer in combinatie met de apparatuur, worden alle gegevens in Bagdad bijgehouden in een database. Bij een volgende inspectie wordt de aanwezigheid van de apparatuur, dan wel een wijziging in gebruik gecontroleerd. Wanneer Irak over dit soort apparatuur wil beschikken, moet het dit aanvragen bij de UNSCOM in New York.

Ook Irak heeft zijn organisatie aangepast aan de activiteiten van UNSCOM. Bij de Iraakse overheid is een liaison-bureau opgericht onder de naam National Monitoring Directorate (NMD). Dit instituut zorgt voor informatievoorziening aan UNSCOM, levert de „minders” (oppas-

sers) voor inspecties en fungeert als aanspreekpunt bij problemen. Dit bureau dient tevens zorg te dragen voor de informatie die UNSCOM krachtens diverse resoluties hoort te krijgen, waaronder verbruikscijfers van diverse chemicaliën, dossiers en processchema's.

Verificatie

Conform Resolutie 707 moest Irak alle beschikbare informatie omtrent de programma's van massavernietigingswapens aan de VN bekendmaken. De gevraagde informatie moest worden vastgelegd in een *Full Final and Complete Disclosure* (FFCD). Voor wat betreft de actuele zaken moet een halfjaarlijkse verklaring worden opgemaakt van chemische stoffen conform lijsten opgenomen in het plan voor OMV, een lijst van locaties waar met deze stoffen wordt gewerkt en een van *dual-use* apparatuur. Al deze gegevens moeten door UNSCOM zo goed mogelijk worden geverifieerd. Op locatie worden deze cijfers over produktie, gebruik en verliezen van deze stoffen gecontroleerd met de boekhouding en met (eventuele) meetgegevens. De hulp van (VN-)tolken is daarbij onontbeerlijk. Vaak worden er ook monsters genomen en in Bagdad in het laboratorium geanalyseerd om aan te kunnen tonen dat de gevonden stof ook werkelijk datgene is wat Irak de inspecteurs graag willen doen geloven. Zeker wanneer wordt geclaimd dat een paar roestige vaten (de restanten van een Geallieerde luchtaanval) de totale voorraad van een bepaalde grondstof was. Dit zou dan betekenen dat alles is vernietigd.

Informatieverschaffing

In de diverse resoluties en het Plan OMV wordt telkens gesproken over de verstrekking van gegevens door Irak. In Resolutie 687 wordt Irak gemaand dit binnen 15 dagen te doen. Gelet op het feit dat Irak de resolutie in 1993 aanvaardde, blijkt deze benodigde informatie pas laat ter beschikking te zijn gekomen.

Gedurende de fase van inventarisatie is al wel veel informatie verzameld

door UNSCOM en tevens is bekend wat door de CDG in de tweede fase is vernietigd. wat echter nog steeds niet is prijs gegeven door Irak is de voorraad aan het begin van de Golfoorlog. Dit is belangrijk omdat deze gegevens de basis vormen van de verificatie.

Resolution 707 (1991) 15 August 1991

The Security Council, Recalling its Resolution 687 (1991), and its other resolutions in this matter, Gravely concerned, by the information regarding the actions of the Government of Iraq in flagrant violation of resolution 687 (1991),

Gravely concerned also, by the evidence that Iraq's notifications were incomplete and that it had concealed activities which both constituted material breaches of its obligations under resolution 687 (1991),

Demands that Iraq, provides full, final and complete disclosure, as required by resolution 687 (1991), of all aspects of its programmes to develop weapons of mass destruction and ballistic missiles with a range greater than 150 km.

Documentatie

Inspecties zijn veelal gericht op controle en verificatie van door Irak verstrekte gegevens. Hoewel Irak in Resolutie 707 is opgeroepen om een *full, final and complete disclosure* te geven van zijn arsenaal aan massavernietigingswapens is de realiteit dat dit bij stukjes en beetjes gebeurt. Iedere periode van zestig dagen, waarin de Veiligheidsraad het sanctiebeleid tegen Irak evalueert, moet R. Ekeus weer mededelen dat er nog steeds geen volledige openheid van zaken is gegeven. Bovendien vraagt de enorme hoeveelheid aan gegevens die op 20 augustus 1995, na de vlucht van de schoonzons van Saddam Hoessein, ter beschikking is gekomen, veel tijd om te lezen, te sorteren en te verifiëren. Soms werd een vergadering bijeen geroepen door het *National Monitoring Directorate* van Irak en kreeg UNSCOM een bladzijde (uit het schrift van een magazijnmeester gescheurd) met de mededeling dat dit echt de laatste was. Op 5 november

1995 kwam dan eindelijk de meest recente versie van de FFCD. Een boekwerk van zo'n 350 bladzijden.

Knelpunten

Vernietiging

In de afgelopen periode van UNSCOM zijn aan de hand van inspecties en verklaringen van Irak veel gegevens verzameld. In de praktijk levert dit aanzienlijke problemen op. Irak geeft aan dat grote hoeveelheden chemicaliën zijn vernietigd tijdens de Golfoorlog. Als bewijs hiervoor toont men een hoop oude, verroeste vaten, waarvan enkele nog chemicaliën bevatten. Ook beweert men veel in de woestijn te hebben gedumpt. Bodemonsters wijzen uit dat op de betreffende locatie inderdaad die specifieke chemische stof is gedumpt, maar de hoeveelheid is na 4 à 5 jaar niet meer vast te stellen. Belangrijk is dat Irak aannemelijk kan maken dat er geen voorraden meer aanwezig zijn.

Lekkage

Bij diverse inspecties worden archieven gecontroleerd op verbruiks- en productiecijfers. De cijfers zijn meestal niet kloppend te krijgen vanwege de gebrekkige status van diverse installaties. Dit is vaak te merken aan de aanwezige chloor- of ammoniakstank. Claims dat per dag 30 ton ammoniak weglekt, zijn dan ook te verwachten maar niet te bewijzen. Ditzelfde geldt ook voor chemische stoffen die niet direct door de geur waarneembaar zijn; een kwalitatieve analyse van de lucht geeft wel een indicatie van de concentratie maar is geen hard bewijs.

Meetapparatuur

Op veel locaties waar overslag van chemicaliën van bulk naar kleine cilindervaten plaatsvindt, is geen goed functionerende meetapparatuur aanwezig. Meetinstrumenten van bulkvaten zijn vastgeroest of hebben een afwijking van meer dan 20 procent. Bij het vullen van 1 tons cilindervaten moest een werknemer met zijn hand op het vat voelen in hoeverre de cilinder vol

was, aangezien men niet beschikte over weeginstallaties. Afnemers krijgen dan ook regelmatig halfvolle of bijna lege containers. Controle is niet mogelijk; bovendien functioneren de afsluiters niet optimaal zodat gevulde cilindervaten bijna leeg aankomen. De permanente chloorgeur in een dergelijke opslag spreekt boekdelen.

Internationale samenstelling Inspectie Teams

Aangezien de UNSCOM uit diverse nationaliteiten bestaat, kan dit bijdragen tot een verbreding van de ervaring: zo kan een collega uit de Oekraïne veel vertellen over ex-Warschaupact NBC voertuigen. Het kan echter ook remmend werken. Vooral als een collega die aangewezen is als *Chief Inspector* weinig initiatief ontplooit om nog onbekende zaken te onderzoeken. Dit verzwakt de waarde van de analyse van de gegevens op het hoofdkwartier in New York.

Machtsspel

Ondanks het feit dat Irak de Resolutie 687 en het plan heeft aanvaard, komt de informatiestroom maar traag op gang. De Veiligheidsraad heeft als doel Irak te beteugelen en te voorkomen dat de NBC dreiging weer zal toenemen, terwijl Irak zich als doel heeft gesteld een regionale macht te blijven. Door de VN te weerstaan, en door de UNSCOM tegen te werken, krijgt Saddam Hoessein lof toegezwaaid in eigen kring. Het overlopen van zijn twee schoonzonen in 1995 lijkt dan ook goed *getimed*. Op de inmiddels beroemde „*chickenfarm*” zijn kratten en containers vol documentatie gevonden; vele videobanden met de grote leider die aanwezig is bij proefnemingen zijn onderwerp van studie door specialisten in New York om het beeld van het Iraakse chemische wapenprogramma compleet te maken.

Zelfs na vijf jaar UNSCOM is de legpuzzel nog steeds niet compleet. Onlangs nog is UNSCOM team 155 naar Bagdad gegaan teneinde ophel-

dering te krijgen omtrent een aantal zaken. Daarbij komt dat veel informatie door Irak wordt aangeleverd op discettes die niet direct bruikbaar zijn, hetgeen weer vertraging oplevert in de verwerking.

Tegenwerking

Voor het oog van de buitenwereld lijkt Irak mee te werken aan het uitvoeren van de resoluties. Gevraagde informatie laat echter weken (en soms maanden) op zich wachten. Tijdens inspecties moet geregeld een kopie worden gemaakt van een document. Dit kan wel eens een uur duren. Bij aansporing worden de schouders opgehaald en gezegd: „*No paper, the sanctions, you see...*”. Wanneer de tijd rijp lijkt, wordt meegewerkt.

De Iraakse *minders* zijn voormalige chemische ingenieurs die betrokken zijn geweest bij de productie van chemische wapens in Muthanna. Overall volgen zij inspecteurs op de voet. Van iedere inspectie en vergadering worden video-opnamen gemaakt. Irak volgt nauwkeurig welke informatie UNSCOM ter beschikking krijgt.

Rapportering

Zoals gesteld in Resolutie 687, dient de voorzitter van UNSCOM iedere zestig dagen verslag uit te brengen aan de Veiligheidsraad. Veelal bezoekt R. Ekeus Bagdad kort voor het einde van die periode om met de diverse *Chief Inspectors* en de Directeur van BMVC te praten. Aangezien Irak deze planning ook kent, komt een nieuw informatierapport vaak kort voor het verstrijken van de periode ter beschikking.

Irak zelf dient, naast de gegevens over zijn wapenprogramma uit het verleden, ieder half jaar een overzicht te geven van verbruikscijfers van de chemicaliën zoals vermeld in het plan. Deze cijfers worden verstrekt via NMD en bij inspecties gecontroleerd aan de hand van archieven.

Taken NBC-officier

Voor een officier in Nucleaire, Biologische en Chemische verdediging (NBC) is nieuw bij deze missie, het ontbreken van de klassieke militaire dreiging met inzet van chemische strijdmiddelen. Wel is er de dreiging van chemische fabrieken, opslagplaatsen, en biotechnische laboratoria. Juist in een land waar weinig of geen veiligheidsnormen zijn, is het de hoofdtaak van de aanwezige NBC-officier te zorgen dat het eigen UNSCOM personeel de Maximaal Aanvaardbare Concentratie (MAC) van gevaarlijke stoffen niet overschrijdt. Het komt wel eens vreemd over dat lokale Iraakse medewerkers zonder bescherming, handmatig flessen vullen met pesticide en het UNSCOM team in volledige bescherming naar binnen gaat en met hen staat te praten.

Detectie

Gelet op het bovenstaande is het zeer belangrijk de concentratie vast te stellen van de aanwezige soorten gas c.q. de aanwezige straling. Met de militaire Chemical Agent Monitor (CAM) kan alleen zenuwgas/blaartrekkend strijdgas worden gedetecteerd. Aanvullende metingen worden gedaan met behulp van een „handpomp” en een groot scala aan detectiebuisjes. Hiermee kan zowel een kwalitatieve als een kwantitatieve analyse van de lucht worden gedaan. Veelal wordt ook continu een luchtmonster geno-

men gedurende een inspectie met absorptie buisjes. In het laboratorium in Bagdad worden deze geanalyseerd.

Ontsmetten

Na een bezoek aan een vervuilde fabriek of opslagplaats worden de *overboots* grondig gereinigd. Aanvankelijk beschikten we alleen over chloor, maar halverwege mijn missieperiode kregen we de beschikking over calciumhypochloriet in granulaat-vorm. Door de grote verpakkingseenheid (50 kg) was dit niet handzaam. Voor de dagelijkse inspecties worden kilo-verpakkingen meegenomen in plastic zakken, die naar gelang de situatie dicteert, kunnen worden opgelost in verschillende concentraties.

Brede ervaring

Het werken met een groot aantal chemische stoffen, met uiteenlopende uitwerking, is een verruiming van het vakgebied NBC-verdediging, temeer daar bij *out of area*-operaties eerder rekening dient te worden gehouden met chemische uitstoot en aanwezige straling dan met de directe uitwerking van chemische (militaire) strijdmiddelen. Ook geeft de opgedane ervaring duidelijk de beperkingen van eigen NBC-apparatuur aan en leert men werken met alternatieven. Met chemische gevaren wordt in Nederland (vanuit militair oogpunt) weinig rekening gehouden, aangezien de westerse wereld een vrij goed detectiesysteem heeft rond de chemische

industrie. Bij *out of area*-operaties kan dat veel minder zijn of zelfs geheel ontbreken. Zeker indien de veiligheid van diverse installaties niet groot is, verhoogt dit het gevaar voor personeel (denk aan UNION CARBIDE in India). Daarnaast bevinden zich in Derde-Wereldlanden grote hoeveelheden chemicaliën (bestrijdingsmiddelen) die wachten op vernietiging, maar ondertussen wel een gevaar vormen voor de gezondheid.

Gelet op de nieuwe taken van de krijgsmacht moge dan ook duidelijk zijn dat de aanwezigheid van chemische stoffen een nieuwe dreiging oplevert en dient het NBC-beleid bij *out of area*-operaties niet alleen te worden gezien vanuit de klassieke militaire NBC-dreiging, maar de veiligheid van personeel in relatie tot maximaal aanvaardbare concentraties van schadelijke stoffen hier zeer nauw bij te betrekken.

Daarnaast is de opgedane ervaring in OMV van grote waarde bij de toekomstige activiteiten van de Organisation for the Prohibition of Chemical Weapons (OPCW) inzake de Chemical Weapon Convention, wanneer deze in werking treedt. Verbindingsmiddelen, detectie en analyse-apparatuur worden in Irak in de praktijk getest. Dit is zeker bij de implementatie en uitvoering van de Chemical Weapon Convention zeer belangrijk. Te meer daar de informatie voor productie voor alle landen en organisaties beschikbaar is; op internet worden zelfs kant-en-klare formules aangeboden voor het maken van chemische strijdmiddelen.

Strijd

Na het beëindigen van de strijd in de woestijn is de strijd om de informatie gestart. Op straffe van economische sancties is Irak herhaaldelijk opgeroepen de noodzakelijke informatie te verstrekken. Om machtspolitieke redenen wordt deze strijd hard gespeeld: keer op keer verwerpen van de „olieresolutie” geeft Saddam

Literatuur

- United Nations Security Council – *Plan for the Ongoing Monitoring and Verification of Iraq's compliance with relevant parts of section C of Security Council Resolution 687 (1991)*, 2 oktober 1991.
- C. Wolterbeek – „Land van duizend en een nacht en duizend bommen en granaten: IRAK”, *De Onderofficier*, mei 1993.
- T. Trevan – „Ongoing Monitoring and Verification in Iraq”, *Arms Control Today*, May 1994, blz. 11-15.

„UN monitoring fails to dispense doubts over Iraq's weapons”, *Janes Defence Weekly*, 11 March 1995.

R. Soeterik – Irak, Koninklijk Instituut voor de Tropen, 1995.

M. van Zelm – „Heeft Irak nog chemische wapens?” *MilSpec* 165 (1995)(4), blz. 153-158.

Quarterly Journal on CBW Armament and Arms Limitation, *Chemical Weapons Convention Bulletin*, issue no 30, December 1995.

Hoessein immers in eigen land aanzien.

Het regiem van OMV zorgt ervoor dat Irak, in ieder geval niet openlijk, in eigen land chemische wapens kan produceren. De verrassingsinspecties per helikopter zorgen voor een systeem van afschrikking.

Vijf jaar na het beëindigen van de Golfoorlog zijn alle aanwezige voorraden chemische wapens in Irak vernietigd: de produktie van chemicaliën wordt gecontroleerd, alsmede de invoer van grondstoffen en apparatuur die voor die doel kunnen worden gebruikt. De VN hebben hun uiterste

best gedaan een waterdicht systeem te ontwerpen. Gelet op de nog geldende sancties is dit min of meer het geval. Irak blijft UNSCOM echter nog steeds tegenwerken.

Puzzel

De puzzel van het Iraakse wapenprogramma is nog niet compleet. Welke stukjes ontbreken, is het geheim van het UNSCOM hoofdkwartier in New York. Dat de stukjes in Irak liggen, is duidelijk. Wat voor de toekomst moet worden zekergesteld, is dat Irak niet

weer de mogelijkheid krijgt om zijn arsenaal op te bouwen, want de kennis en apparatuur zijn immers nog steeds aanwezig. Om dit te garanderen zal het regiem van OMV nog hard nodig zijn, wellicht tot een effectief OPCW, wat leidt tot wereldwijde vernietiging van chemische wapens.

Indien de sancties tegen Irak in de toekomst worden opgeheven, zal bij een gelijkblijvend regiem, voortdurende *monitoring* noodzakelijk blijven, want alleen op deze wijze kan een chemische wapenvrije zone gehandhaafd blijven. ■



Bevoorrading in de KL

De beleidsvisie

R.A. Schravendeel - majoor KL

De afgelopen jaren zijn er binnen de DMKL op het functionele gebied van de bevoorrading deelstudies gestart c.q. afgerond over onderwerpen zoals: Strategische voorraden, Automatische gegevensinvoer en Tracking en tracing. Deze documenten, waarvoor het in 1994 verschenen concept Logistiek Beleids Kader (LBK) en het concept Logistiek Proces Model (LPM) als basisdocumenten fungeren, moesten beleidsmatig een antwoord geven op de logistieke uitdagingen die als gevolg van de veranderingen in de KL waren ontstaan.

Al snel werd er echter geconstateerd dat deze deelstudies „in de lucht” hingen, omdat enerzijds de samenhang tussen de documenten en anderzijds de relatie met het LBK onduidelijk was. Er was behoefte aan een beleidsvisie over het totale deelgebied bevoorrading, die op KL-niveau een *totaaloverzicht* van het bevoorradingproces zou geven, dit proces zou *positioneren* ten opzichte van andere logistieke processen, verder zou *uitwerken* in subprocessen en ten slotte een *startpunt* zou zijn voor afgeleide documenten. Deze beschrijving moest tevens een brug slaan naar het gedachtengoed uit „nieuwe” documenten, bijvoorbeeld de studies van de Projectgroep Onderhoud en Logistiek (POL).

In dit artikel zal ik trachten een overzicht te schetsen van de inhoud van de beleidsvisie „Bevoorrading”. De eerste stap omvat het conceptuele fundament van de beleidsvisie: wat zijn de grondgedachten die achter het docu-

ment liggen en wat zijn de relevante factoren van invloed? De kern van deze stap is een logistiek procesmodel. De tweede stap bestaat uit een beschrijving van de subprocessen van bevoorrading. Hierbij beperk ik mij evenwel tot het aandragen van de voornaamste elementen uit de complete tekst. De derde stap wijd ik aan de besturing van het bevoorradingproces. Dit besturingsvraagstuk met de daaraan gekoppelde toewijzing van taken en bevoegdheden in het bevoorradingproces is het feitelijke hart van de beleidsvisie. Ten slotte plaats ik in de vierde stap de beleidsvisie „Bevoorrading” in een raamwerk met overige logistieke documenten en geef aan waar en hoe dit document kan worden gebruikt.

Grondgedachten

Procesmodel

Toen er in juli 1995 een aanvang werd gemaakt met het ontwikkelen van de beleidsvisie, moest er een beslissing worden genomen die van grote invloed zou zijn op het totale document: Welk logistiek procesmodel verschaft de meeste aanknopingspunten om de doelstelling van de beleidsvisie te realiseren? Enerzijds leek dit een eenvoudige keuze, omdat op dat moment binnen de KL alleen het procesmodel van het materieel-logistieke proces uit het LBK/LPM voorhanden was. Anderzijds kwam er steeds meer kritiek op dit model, dat de levensloop van goederen en materieel in de KL centraal stelt en niet de klant hiervan. De toekomstige inrichting van be-

voorradingproces moest klantgericht zijn: de klantvraag en de omstandigheden waaronder de klant optreedt, bepalen de inrichting van het proces. Omdat de beleidsvisie op korte termijn beschikbaar moest zijn, is er gekozen voor een praktische oplossing, waarbij het materieel-logistieke procesmodel werd gehanteerd en waarbij de kenmerken van de klant en eisen aan het bevoorradingproces op de voorgrond zijn geplaatst.

„Materieel-logistiek” is de verzamelnaam voor een aantal processen die de twee centrale productieprocessen van de KL ondersteunen: het leveren van operationeel gereede eenheden en het inzetten van gereede eenheden. In algemene zin hebben deze ondersteunende processen te maken met het voorzien-in, het instandhouden en afstoten van uitrustingsstukken en goederen.

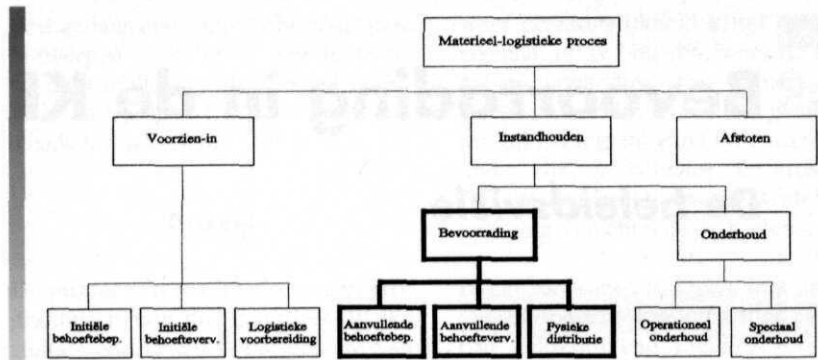
Het voorzien-in-proces is gericht op het materiële aspect van het leveren van operationeel gereede eenheden. Het omvat het projectmatig initieel ter beschikking stellen van materiële middelen en bestaat uit de subprocessen initiële behoeftebepaling, initiële behoeftevervulling, logistieke voorbereiding, en realisatievoorbereiding. Door deze subprocessen worden de voorwaarden geschapen voor het daadwerkelijke functioneren van de organisatie. Het afstotingsproces omvat het projectmatig regelen van de uitstroming van uitrustingsstukken en gerelateerde middelen, die niet langer nodig zijn in beide centrale productieprocessen. Als zodanig vormt dit

ondersteunende proces een onmisbaar deel van het totale materieel-logistieke proces in de KL. Op al deze (sub) processen (zie afb. 1) zal ik in dit artikel niet nader ingaan.

Het instandhoudingsproces is gericht op de materiële aspecten van de beide centrale productieprocessen van de KL. Instandhouding ten behoeve van het proces „het leveren van operationeel gerede eenheden” omvat het onderhouden, herschikken of aanvullen van materiële middelen van ondercommandanten van de BLS onder niet-operationele omstandigheden. Hier ligt een belangrijke relatie met de subprocessen uit het voorzien-in-proces. Bij het proces „het inzetten van gerede eenheden” is instandhouding gericht op de ondersteuning van de ondercommandanten van de BLS onder operationele omstandigheden. Het instandhoudingsproces bestaat uit bevoorrading en onderhoud.

● **Bevoorrading**, met als doelstelling: de juiste goederen, in de juiste kwaliteit, in de juiste hoeveelheid, op de juiste plaats en op de juiste tijd zo efficiënt mogelijk ter beschikking stellen. Uitgaande van deze definitie kan het bevoorradingproces worden voorgesteld als een keten die begint bij een leverancier en eindigt bij de klant.

De subprocessen zijn:
(1) aanvullende behoeftebepaling: het



Afb. 1 Compositie van het materieel-logistieke proces

bepalen van de kwalitatieve en kwantitatieve behoefte aan middelen die eenheden nodig hebben om hun taak gedurende de voorgeschreven tijd te kunnen uitvoeren ten behoeve van de instandhouding en het gebruik van materieel;

(2) aanvullende behoeftevervulling: het op basis van een gestelde behoefte selecteren en verwerven van goederen, dan wel op een andere wijze verkrijgen van goederen en het vervolgens accepteren ervan;

(3) fysieke distributie, bestaande uit drie deelprocessen:

- het opslaan en in de juiste hoedanigheid houden van goederen (opslag);
- het splitsen, creëren of veranderen van de samenstelling van zendingen ((de)groupage/omslag);
- het vervoeren van goederen (transport).

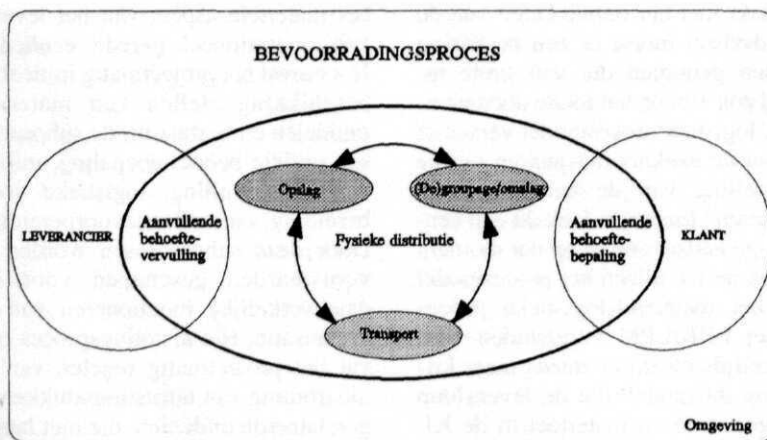
● **Onderhoud**, met als doelstelling: het in bruikbare staat brengen dan wel houden van ingevoerd materieel door het uitvoeren van onderhoudshandelingen, bestaande uit¹:

(1) operationeel onderhoud, bestaande uit:

- gebruikersonderhoud, het eerste onderhoudsniveau, uit te voeren door de gebruiker;
- onderdeelsonderhoud, het tweede onderhoudsniveau, uit te voeren door onderhoudsdiagnosegroepen van eenheden;
- veld- en werkplaatsonderhoud, het derde onderhoudsniveau, uit te voeren door directe en algemene steun hersteleenheden;

(2) speciaal onderhoud, het vierde onderhoudsniveau, uitvoering door speciale hersteleenheden.

De in het LBK/LPM onderkende deelprocessen van het bevoorradingproces zijn van toepassing op de bevoorrading van *alle* in de KL gevoerde goederen. Dit betekent dat de in de beleidsvisie „Bevoorrading” ontwikkelde concepten voor het bevoorradingproces van toepassing moeten zijn op *alle goederen*, ongeacht de uiteindelijke bestemming/eindgebruiker (gevechts-, herstel- of geneeskundige-diensteenheid). Deze integrale benadering is een belangrijke grondgedachte in de beleidsvisie. De verschillen tussen de bevoorra-



Afb. 2 De bevoorradingketen

¹ Bron: beleid op het gebied van onderhoudsniveaus, concept DMKL/ALB/SCB februari 1996.

ding van verschillende goederen ontstaan niet omdat er sprake zou zijn van verschillende processen, maar louter omdat de eisen die de klanten aan het proces stellen, verschillen.

Taken KL

De taken die de KL moet uitvoeren, vormen de belangrijkste invloedsfactoren voor het bevoorradingproces. Dit proces kan in het totale klantenbestand, op grond van de twee centrale productieprocessen van de KL, een onderscheid maken tussen klanten onder operationele en klanten onder niet-operationele omstandigheden. De overgang tussen beide productieprocessen is de complexe specifieke voorbereiding van personeel en materieel van een eenheid op een aanstaande missie. Deze overgang dient soepel te verlopen en derhalve moeten bevoegdheden en verantwoordelijkheden eenduidig zijn vastgelegd en bovendien niet tijdens deze overgangperiode wijzigen.²

Onder operationele omstandigheden staat de effectiviteit van het bevoorradingproces centraal. Dit leidt ertoe dat operationele- en bevoorradingstaken onder eenhoofdige leiding van de operationele commandant worden uitgevoerd, dat er hoge eisen worden gesteld aan de flexibiliteit van de bevoorrading en dat er per definitie sprake is van voorraadvorming ten behoeve van de logistieke zelfstandigheid en het voortzettingsvermogen.

Naarmate het optreden meer naar de vredessituatie tendeert, wint de efficiëntie aan belang en is bijvoorbeeld voorraadvorming binnen de KL op voorhand geen automatisme. In het algemeen geldt dat de eisen aan de bevoorrading voor beide typen klanten sterk kunnen afwijken. Het is nu zaak een bevoorradingssysteem zo te ontwerpen dat aan de eisen van beide typen klanten tegemoet kan worden gekomen.

² Deze specifieke problematiek staat op dit moment centraal in een studie naar de wijze waarop centraal opgeslagen voorraden (Cen Bevo) naar gebruikende eenheden moeten worden gedistribueerd.

Overige factoren van invloed

Als gevolg van politieke ontwikkelingen heeft de KL opeenvolgend een aantal efficiëntie-slagen moeten maken in onder meer de inrichting en organisatie van het bevoorradingproces. In een aantal gevallen heeft dit geleid tot keuzes aangaande de bevoorrading die de inrichting van een deel van het bevoorradingproces dwingend voorschrijven. Een voorbeeld hiervan vormt de oprichting van een interservice Geneeskundig Logistiek Centrum (GLC). Deze factoren van invloed zijn in de beleidsvisie als *fait accompli* meegenomen en hebben vanzelfsprekend een grote invloed gehad op de inrichting en besturing van het bevoorradingproces in de beleidsvisie.

De huidige civiele logistieke ontwikkelingen hebben eveneens grote invloed op de inrichting van logistieke organisaties en processen. Deze ontwikkelingen bestaan niet alleen uit nieuwe concepten over logistiek management en de plaats van informatievoorziening hierbinnen maar ook uit het toepassen van nieuwe middelen op het gebied van fysieke distributie (met name wissellaadsystemen en containerisatie) en de informatietechnologie (bijvoorbeeld tracking en tracing). Deze ontwikkelingen zullen, indien geïmplementeerd in de KL, in de nabije toekomst de effectiviteit en de efficiëntie van het bevoorradingproces vergroten.

De sturingsfilosofie van de KL heeft voor het bevoorradingproces tot gevolg dat beheersings- en uitvoerende (en dus procesgerichte) taken en bevoegdheden door het beleidsniveau van de KL (BLS/LAS) aan de uitvoerende niveaus in en buiten de KL (DMKL, NATCO, DICO, COKL en 1 (GE/NL) Corps) zullen worden gedelegeerd respectievelijk overgedragen en dat er verzakelijke klant-leveranciers verhoudingen zullen ontstaan tussen de schakels in de bevoorradingketen. Deze relaties mogen echter niet ertoe leiden dat de bevoorradingketen gaat fragmentariseren,

omdat daardoor met name de effectiviteit van de totale keten in het gedrang kan komen.

Subprocessen van bevoorrading

Aanvullende behoeftebepaling

In het proces van aanvullende behoeftebepaling wordt de kwantitatieve en kwalitatieve behoefte van de klant vastgesteld. Het resultaat van aanvullende behoeftebepaling is inzicht in wat de klant wil: hoeveel van welk goed, in welke verschijnings- dan wel verpakkingsvorm, wanneer en onder welke condities. Op basis van deze gegevens wordt niet alleen het totale pakket te bevoorraden goederen vastgesteld, maar worden tevens, op grond van de specifieke kenmerken van zowel klanten als goederen, de logistieke eisen aan het bevoorradingssysteem geïdentificeerd.

De bevoorradingketen is een aaneenschakeling van klant-leveranciersverhoudingen. Elke schakel in de keten kent een leverancier en een klant. De keten eindigt bij de 'laatste' klant, waar de goederen daadwerkelijk worden gebruikt. Dit betekent dat er op vele niveaus binnen de organisatie sprake is van klanten. Als klant van bijvoorbeeld brandstoffen kan het enkele uitrustingsstuk, het peloton, de compagnie et cetera worden gezien. Binnen de verscheidenheid aan niveaus binnen het klantenbestand is het noodzakelijk om te komen tot een definiëring van „de klant”. Dit is van belang voor de inrichting van het bevoorradingproces en de besturing, beheersing en uitvoering daarvan. Er moeten bevoegdheden worden afgebakend en vastgesteld met betrekking tot het verwerven, aanvragen en distribueren van goederen, zodat een integrale besturing van de keten mogelijk wordt en inefficiëntie dan wel ineffectiviteit worden vermeden. Zeker gezien de delegatie van bevoegdheden en budgetten is deze vraag van belang. Dé klant van het bevoorradingproces is de geautoriseerde klant.

KENMERK	ONDSCHIEDEND CRITERIUM	INVLOED OP HET BEVOORRADINGSPROCES
Ketengoederen vs. kringloopgoederen	Retourgoederenstroom	Afwijkende bevoorradingketen * Extra goederenstromen * Beheersingsproblematiek
Goederen met een hoge resp. lage waardedichtheid	Economische waarde	Invloed op schakels in de keten * Voorraadvorming * Afwijkende beheersing
Handelsgebruikelijke goederen vs. militair specifieke goederen	Verkrijgbaarheid op de civiele markt	Afwijkende bevoorradingketen * Aantal schakels in keten * Voorraadniveau
Goederen met een hoge resp. lage importantie	Afbreukrisico	Invloed op schakels in de keten * Voorraadniveau * Contractvorming
Algemene vs. specialistische goederen	Uniciteit van de gebruiker	Afwijkende bevoorradingketen * Aantal schakels in keten * Separate bevoorrading?
Groot vs. klein vraagvolume	Omvang klantvraag	Invloed op schakels in de keten * Bestelhoeveelheden * Beheersing keten
Goede vs. slechte voorspelbaarheid	Vraagvoorspelling	Invloed op schakels in de keten * Afwijkende beheersing * Voorraadniveau

Afb. 3 Produktkenmerken

Het beeld van de klant in het bevoorradingproces blijkt heel diffuus. Het is daarom niet mogelijk hiervoor KL-breed één organisatiedeel of -niveau aan te wijzen.

● Klanten onder niet-operationele omstandigheden zijn:

– binnen het ressort 1 (GE/NL) Corps het compagniesniveau;
– binnen de overige ressorts organisatie-delen variërend tussen werklocatie en RVE;

● Klanten onder operationele omstandigheden zijn:

– binnen het ressort 1 (GE/NL) Corps het niveau bataljon/zelfstandige compagnie;

– binnen de overige ressorts organisatie-elementen in niveau variërend tussen werklocatie en RVE (hieronder vallen tevens de bataljons/companieën van het NATCO).

De KL beschikt voor de uitvoering haar taken over een zeer omvangrijk en divers artikelenpakket. Om voor het bevoorradingproces algemene principes te kunnen bepalen en binnen dit proces structuren aan te brengen, is het noodzakelijk om vast te stellen wat de specifieke kenmerken van de artikelen zijn (de produktkenmerken), op grond waarvan bevoorradingprincipes en modellen voor het bevoorradingproces kunnen worden afgeleid.

Het artikelenpakket van de KL kan op grond van een groot aantal kenmerken worden gekarakteriseerd, afhankelijk van de invalshoek (het functionele gebied) en het aggregatieniveau waarop (delen van) het bevoorradingproces worden beschreven. Een voorbeeld hiervan is de verschijningsvorm van een bepaald goed. Het produktkenmerk vloeistof is een belangrijk criterium wanneer wordt gekeken naar transport en opslag, maar minder belangrijk als wordt gekeken naar behoeftevervulling. De criteria die worden gehanteerd bij een *algemene* beschrijving van het bevoorradingproces (zie doelstelling van deze beleidsvisie) moeten een dusdanig abstractieniveau hebben dat ze van toepassing zijn op *alle* subprocessen en goederensoorten binnen het bevoorradingproces.

In de beleidsvisie „Bevoorrading” wordt tussen de artikelen van het goederenpakket van de KL een onderscheid gemaakt aan de hand van zeven produktkenmerken. Met de klantdefinitie en de zeven produktkenmerken zijn principes af te leiden die de *basis* vormen voor de inrichting en besturing van de bevoorradingketen in de praktijk. Voor de bepaling van de concrete organisatie van het bevoorradingproces moet evenwel een nadere analyse van de produkt- en klantkenmerken worden uitgevoerd.

Aanvullende behoeftevervulling

Dit proces heeft tot doel op basis van de behoefte van klanten in het bevoorradingproces leveranciers van de benodigde goederen te selecteren en deze goederen vervolgens te verwerven. Gezien de nauwe relatie van dit proces met het fysieke distributieproces moet er sprake zijn van een zorgvuldige afstemming tussen beide processen.

In het bevoorradingproces van de KL is er sprake van twee soorten leveranciers: interne en externe leveranciers.

● Interne leveranciers zijn de onderhoudsbedrijven in de krijgsmacht, waar een herstelproces ten behoeve van de KL plaatsvindt. Er bestaat een nauwe relatie tussen de interne bedrijfsprocessen van de KL-leveranciers en het bevoorradingproces: de „grondstoffen” voor het herstelproces worden aangevoerd door retourgoederenstroom van het bevoorradingproces.

● Externe leveranciers kunnen enerzijds civiele bedrijven in of buiten Nederland zijn en anderzijds bestaan uit logistieke installaties die ten behoeve van een internationale operatie de deelnemende operationele verbanden bevoorraden met goederen.

Selectie van leveranciers is aan een groot aantal regels gebonden op zowel nationaal als internationaal niveau. Dit vereist specialistische kennis en kunde bij de verantwoordelijke organisaties. Tevens kunnen contracten, aangegaan bij de initiële behoeftevervulling in het voorzien-in-proces, de keuzevrijheid bij het selecteren sterk beperken.

Verwerving kan centraal dan wel decentraal geschieden. Decentrale verwerving moet voldoen aan wettelijke regelingen, mag de beheersbaarheid van de bevoorradingketen niet bemoeilijken, mag de logistieke last van de operationele klant niet verzwaren en mag niet leiden tot een inefficiënt gebruik van schaarse kennis en kunde van verwerving. Toepassing van de-

centrale verwerving in de KL noodzaak aanvullende investeringen in een geautomatiseerde ondersteuning van dit proces.

Fysieke distributie

Het doel van het fysieke distributieproces is het zo effectief en efficiënt laten verlopen van de fysieke goederenstroom van leverancier naar klant. Hierbij vinden continu drie basishandelingen plaats: opslag, groupage/omslag en transport. Voor de beschrijving van deze goederenstromen wordt gebruik gemaakt van modellen die de bevoorradingsketen beschrijven: logistieke grondvormen. Deze modellen bestaan uit één of meerdere schakels, die een combinatie vormen van de drie basishandelingen. Op logistieke grondvormen zijn de navolgende principes van toepassing.

- Klanten moeten maximaal worden ontlast van bevoorradingsstaken. De noodzaak hiervoor ligt besloten in enerzijds de aard van de door de klanten uit te voeren primaire taken en anderzijds in de beperking van de personele en materiële capaciteit die de klanten hiervoor ter beschikking hebben.

- Een integrale beheersing van de bevoorradingsketen, waarbij alle aspecten van aanvullende behoeftebepaling en -vervulling en fysieke distributie op elkaar zijn afgestemd, is noodzakelijk voor een effectief en efficiënt functioneren van deze keten. Integrale besturing en beheersing vereist dat er:

- (1) een duidelijke taakstelling met een meetbare *output* voor alle schakels in de keten bestaat;

- (2) duidelijk gedefinieerde relaties tussen de schakels in de keten zijn.

- Het aantal schakels in de keten moet worden beperkt tot het, door de produkt- en marktkenmerken geïndiceerde, minimum.

Grondvormen beschrijven de bevoorrading van assortimenten. Dit zijn groepen artikelen die op grond van de produkt- en marktkenmerken dusda-

nige overeenkomsten vertonen dat voor de bevoorrading een gelijksoortige systematiek is geïndiceerd. Het hanteren van assortimenten is noodzakelijk vanwege de omvang van het artikelenpakket van de KL (circa 200.000 verschillende artikelen). Het is ondoenlijk voor alle artikelen apart, op basis van de specifieke produkt- en marktkenmerken, grondvormen te ontwikkelen, alhoewel dit voor specifieke artikelen (bijvoorbeeld bloed) mogelijk juist noodzakelijk is. De samenstelling van assortimenten kan deels overeenkomen met de thans in de KL gehanteerde indelingen van het totale goederenpakket in enerzijds bevoorradingsdienst-, materieel-dienst- en geneeskundige-dienstgoederen en anderzijds in de goederenklassen I t/m V. Omdat in deze indelingen onvoldoende onderscheid wordt gemaakt tussen artikelen, laten ze zich niet één op één vertalen naar assortimenten binnen het totale artikelenpakket van de KL.

Het in detail vaststellen van de verschillende assortimenten is belangrijk voor de organisatie en inrichting van het bevoorradingsproces. Dit vereist echter dat enerzijds nader wordt gefocust op de produkt- en marktkenmerken van de goederen en klanten in het bevoorradingsproces en anderzijds dat de relatie met de interne processen van de klanten nader wordt onderzocht. Dit onderzoek is overigens niet in de beleidsvisie „Bevoorrading” maar in een separate deelstudie uitgevoerd.

Om een goede voorstelling te kunnen maken van de in deze beleidsvisie gehanteerde grondvormen is het essentieel om te beseffen dat er wordt gebruik gemaakt van een *procesmatige* benadering van het bevoorradingsproces. Indien het noodzakelijk is dat er in de keten tussen klant en leverancier een schakel bij moet worden

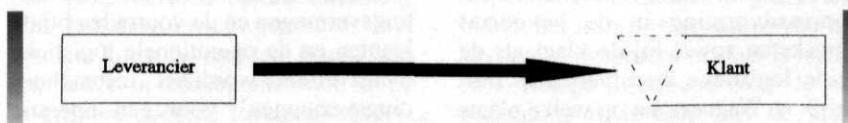
gevoegd, wordt deze schakel als een *black box* beschouwd, waarvan alleen de functie wordt aangegeven. De organisatorische vertaling hiervan naar (geëchelonnerde) organisatie-eenheden, logistieke installaties of logistieke eenheden, vindt plaats in deelstudies die van de beleidsvisie „Bevoorrading” zijn afgeleid.

Binnen het bevoorradingsproces van de KL kunnen vier grondvormen voor de fysieke distributie van goederen worden onderscheiden. Hiermee kunnen alle mogelijke goederenstromen, in alle inzetopties en onder alle omstandigheden worden beschreven.

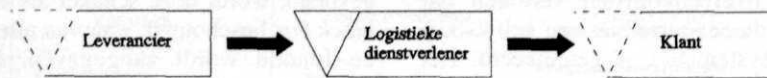
- **Grondvorm I** is levering van goederen door de leverancier rechtstreeks aan de klant. Deze grondvorm kan van toepassing zijn op handelsgebruikelijke en specialistische goederen voor alle klanten, onder zowel operationele als niet-operationele omstandigheden. Onder operationele omstandigheden is de leverancier in deze grondvorm een lokale leverancier in het inzetgebied (zie Afb. 4).

- **Grondvorm II** is levering van goederen door de leverancier via één logistieke dienstverlener (operationeel respectievelijk niet-operationeel) aan de klanten. Deze grondvorm kan worden toegepast voor alle goederen en voor alle klanten, onder zowel operationele als niet-operationele omstandigheden (zie Afb. 5).

- **Grondvorm III** is indirecte levering van goederen via twee logistieke dienstverleners (operationeel en niet-operationeel) aan de klant. De operationele logistieke dienstverlener is de functionaliteit die alleen onder operationele omstandigheden bestaat en die de interne logistieke ondersteuning voor een operationeel ingezette klant verzorgt. De operationele logistieke



Afb. 4 Grondvorm I: Rechtstreekse levering

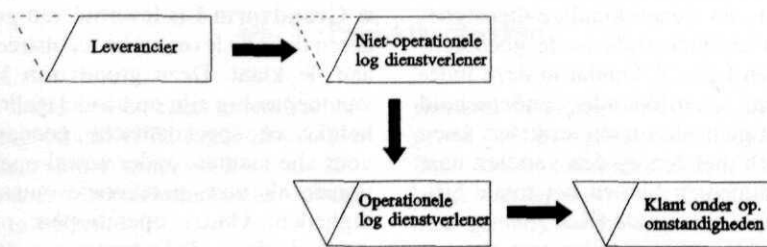


Afb. 5 Grundvorm II: Een logistieke dienstverlener

dienstverlener kan bestaan uit (combinaties van) het Support Command, een aanvullingsplaats en/of een verdeelplaats(en). De niet-operationele logistieke dienstverlener verzorgt de externe logistiek ondersteuning voor deze klant. Deze grondvorm kan worden toegepast voor alle goederen, echter alleen onder operationele omstandigheden (zie Afb. 6).

van de daadwerkelijke omstandigheden waaronder de bevoorradingsketen moet functioneren. Desondanks is het toch mogelijk daar enige algemene uitspraken over te doen.

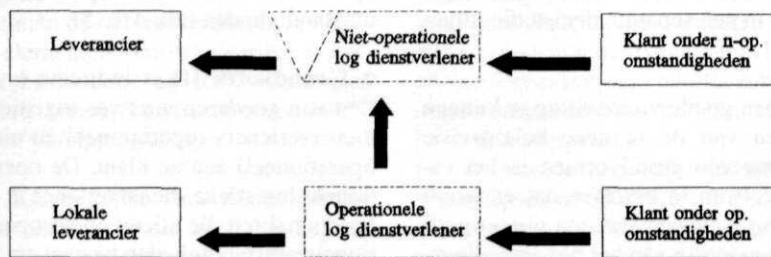
– Onder operationele omstandigheden is er altijd sprake van logistieke zelfstandigheid bij de klant en van voortzettingsvermogen bij de operationele logistieke dienstverlener.



Afb. 6 Grundvorm III: Twee logistieke dienstverleners

● **Grundvorm IV** beschrijft de retourgoederenstromen van alle klanten onder alle omstandigheden naar verschillende punten in de keten. Deze grondvorm is uitsluitend van toepassing op kringloopgoederen (zie Afb. 7).

Tevens kunnen er in het theater van inzet, of in de directe omgeving hiervan, voorraden zijn opgeslagen onder verantwoordelijkheid van de niet-operationele dienstverlener. Deze voorraden vormen op theaterniveau het nationale voortzettingsvermogen.



Afb. 7 Grundvorm IV: Retourgoederenstromen

Uit de grondvormen is af te leiden dat voorraadvorming in de bevoorradingsketen zowel bij de klant als de beide logistieke dienstverleners mogelijk is. Wanneer, en op welke plaats precies voorraden worden aangehouden is vanzelfsprekend afhankelijk

De som van het nationale voortzettingsvermogen en de voorraden bij de klanten en de operationele logistieke dienstverlener wordt het „instandhoudingsvermogen” voor een operatie genoemd.

– Onder niet-operationele omstandig-

heden worden voorraden (behalve strategische voorraden of Algemene Reserve) aangehouden op grond van economische motieven. Voorraadvorming is bij de klant en de niet-operationele logistieke dienstverlener mogelijk.

De beschrijving van de grondvormen schetst een algemeen beeld van de schakels in de keten, de deelprocessen en de verantwoordelijkheden. Hierbij is gebruik gemaakt van product- en marktkenmerken op een hoog aggregatieniveau. Om de grondvormen te kunnen vertalen naar bevoorrading in de praktijk zijn aanvullende gegevens benodigd over de product- en marktkenmerken, beschikbare middelen, bestaande organisatie binnen schakels, (internationale) procedures en specifieke informatiebehoeften. Aangegeven zal kunnen (en moeten) worden welke grondvormen, onder welke omstandigheden, voor welke assortimenten goederen van toepassing zijn. Hierbij geldt als basisvoorwaarde dat de assortimenten binnen de KL eenduidig zijn gedefinieerd.

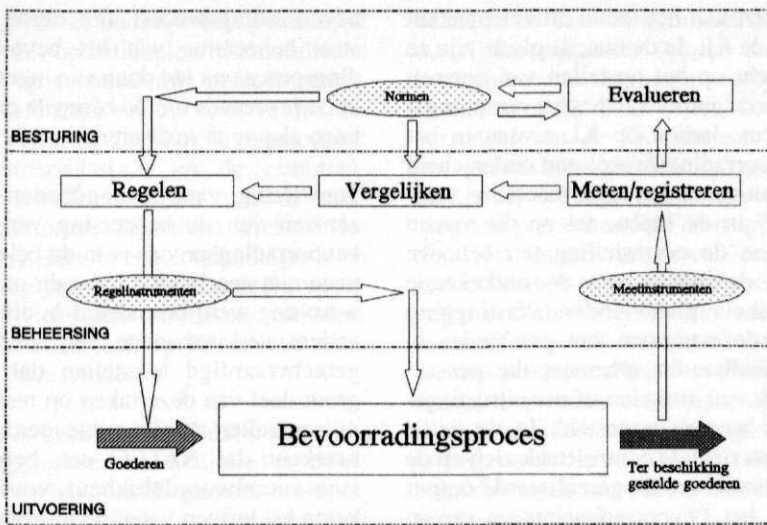
Besturing van het bevoorradingsproces

Besturingsmodel

In de beleidsvisie „Bevoorrading” is gebruik gemaakt van een besturingsmodel dat een combinatie vormt van de modellen die hiervoor in het LPM en de POL zijn aangereikt. Het model maakt een onderscheid naar besturing, beheersing en uitvoering. In afbeelding 8 is het besturingsmodel weergegeven.

● Besturing is gericht op de evaluatie op langere termijn van de verlangde prestatie van het bevoorradingsproces en de offers die hiervoor moeten worden gebracht tegen de achtergrond van normen, waarbij normen worden uitgedrukt in termen van doelstellingen en beleid.³ Hiernaast vormt de evaluatie van omgevingsinvloeden

³ Bron: LPM.



Afb. 8 Besturingsmodel bevoorradsingsproces

een onderdeel van besturing en kan dit, indien hiervoor een noodzaak bestaat, leiden tot het bijstellen van de normen.

- Beheersing van het bevoorradsingsproces is gericht op het laten voldoen van het proces aan de gestelde normen en, in geval van een afwijking tussen datgene wat als norm is gesteld en datgene wat in de praktijk wordt gerealiseerd, het bijstellen van (de input van) het proces.

- Uitvoering is de verwerking of transformatie van de invoer van het bevoorradsingsproces, bestaande uit goederen, een instandhoudingsplan en de behoeftstelling van de klant, tot de gewenste output en vormt derhalve de meest directe bijdrage aan de realisatie van de doelstelling van het bevoorradsingsproces.

Logistieke prestatie van het bevoorradsingsproces

Het resultaat van de besturing, beheersing en uitvoering van het bevoorradsingsproces is de beschikbaarheid van goederen bij de klanten. Dit vormt de logistieke prestatie van het totale proces. Deze prestatie bestaat uit de elementen service, levertijd, „leverbetrouwbaarheid”, flexibiliteit en inzichtelijkheid. De inspanning die hiervoor moet worden geleverd, is een sommatie van alle activiteiten in de deelprocessen aanvullende behoef-

tebepaling en -vervulling en fysieke distributie.

Het servicepercentage is de mate waarin de leverancier, dan wel de logistieke dienstverlener, kan voldoen aan de kwantitatieve vraag van de klant. Het servicepercentage is geen universele grootte voor het gehele goederenassortiment van de KL maar kan variëren van goederensoort tot goederensoort. De importantie van een bepaald goed is hierop van invloed. Tevens kan er een duidelijk onderscheid bestaan tussen operationele en niet-operationele omstandigheden: onder operationele omstandigheden zullen de eisen aan het servicepercentage hoger zijn dan onder niet-operationele omstandigheden.

De **levertijd** is de tijd die ligt tussen het moment van initiëren van de aanvraag door de klant bij de leverancier dan wel bij de logistieke dienstverlener en het moment van afleveren van de goederen bij de klant. Deze tijdsduur is een sommatie van de duur van de subprocessen die uiteindelijk leiden tot de levering. Levertijden hebben grote invloed op de inrichting van het bevoorradsingsproces. Als klanten korte levertijden eisen, kan dit, zeker in combinatie met lange levertijden door de leveranciers, leiden tot het aanleggen van voorraden in de KL.

Leverbetrouwbaarheid. Naast eisen aan de levertijd zal de klant ook eisen stellen aan de betrouwbaarheid van de instantie waarvan hij de benodigde goederen betreft. De leverbetrouwbaarheid is van groot belang bij planning in het bevoorradsingsproces. Een lage betrouwbaarheid leidt tot het aanbrengen van zekerheden (voorraden) in de bevoorradsingsketen. Leverbetrouwbaarheid heeft te maken met tijdigheid, compleetheit en juistheid van afleverlocatie.

- tijdigheid houdt in dat de benodigde goederen daadwerkelijk binnen de overeengekomen leverperiode worden afgeleverd, de leverperiode bestaat uit een interval rond de overeengekomen levertijd;

- compleetheit houdt in dat de levering de overeengekomen kwaliteit van goederen bevat;

- juistheid van afleverlocatie is met name onder operationele omstandigheden van belang (omdat dan de locatie van de klanten regelmatig verandert).

Flexibiliteit heeft betrekking op de mogelijkheden die het bevoorradsingsstelsel heeft om enerzijds te reageren op afwijkingen van de „standaard” logistieke prestatie en anderzijds om gemaakte fouten in het bevoorradsingsproces te corrigeren. Voorbeelden van afwijkingen op de standaard prestatie zijn spoedorders en specifieke verpakkingswensen. De maatstaf voor dit element van de logistieke prestatie is enerzijds de mogelijkheid van het bevoorradsingsstelsel om te kunnen reageren op afwijkende wensen en anderzijds de snelheid waarmee dit kan worden gerealiseerd.

Inzichtelijkheid. Informatie over de status van zendingen en goederenstromen is voor de klanten van het bevoorradsingsproces van belang voor de planning van de interne processen. Indien het informatiesysteem van het bevoorradsingsproces in staat is snelle en volledige informatie over de bevoorrading te leveren aan de klant verbetert dit de beheersing en uitvoering van de interne processen bij de

klanten. Het element van de logistieke prestatie is derhalve de mogelijkheid die het informatiesysteem van het bevoorradingsproces biedt om snel en accuraat de vragen van de klanten te beantwoorden. De voornaamste maatstaven hiervoor zijn de accuratesse en tijdigheid van de informatie.

Organisatie van het bevoorradingsproces

Het is niet mogelijk om ieder niveau uit het besturingsmodel van het bevoorradingsproces exclusief aan één organisatieniveau toe te wijzen. Op alle niveaus in de organisatie vindt immers in enigerlei mate besturing, beheersing en uitvoering van het bevoorradingsproces plaats. Het is desondanks mogelijk een verdeling van taken ten aanzien van het bevoorradingsproces te geven, zoals deze in de toekomst zal worden geïmplementeerd in de KL. Gezien het doel van de beleidsvisie betekent dit geen blauwdruk van de organisatie tot op het laatste logistieke peloton, maar veeleer een algemeen overzicht van welke taken uit het besturingsmodel op welk organisatieniveau thuis horen.

● Besturing

Besturing van het bevoorradingsproces heeft in algemene zin de normstelling van het bevoorradingsproces tot doel. Gezien de integrale verantwoordelijkheid van de Bevelhebber voor alle processen binnen de KL zullen op dit niveau van de organisatie in ieder geval besturingstaken worden uitgevoerd. De Bevelhebber wordt bijgestaan door een staf (LAS/BO) die ten aanzien van de besturingstaak van de Bevelhebber de taak van beleidsontwikkelaar, planner en controller vervult.

In de eerste plaats zijn beleidsontwikkeling en planning gericht op de ontwikkeling van concepten voor de inrichting van de bevoorradingsketen (de logistieke grondvormen) en de vaststelling welke artikelen deel uit-

maken van het totale artikelenpakket van de KL. In de tweede plaats zijn ze gericht op het opstellen van normen voor de output van het bevoorradingsproces. Indien op KL-niveau in het bevoorradingsproces een onderscheid wordt gemaakt tussen meerdere „spelers” in de keten, zal op dit niveau tevens de normstelling ten behoeve van de output van de onderkende schakels plaatsvinden. Vastlegging van deze normen kan geschieden in instandhoudingsplannen, die per assortiment artikelen of per uitrustingsstuk worden opgesteld. In de derde plaats richt de controletaak zich op de evaluatie van de gerealiseerde output van het bevoorradingsproces en op het doen van aanbevelingen voor de (eventuele) bijstelling van normen dan wel voor de aanpassing van de inrichting van het bevoorradingsproces.

Besturing van het bevoorradingsproces is in principe het primaat van de Bevelhebber. Het is evenwel voorstelbaar dat (een deel van) de besturing van bevoorradingsprocessen van goederen wordt gedelegeerd aan een lager organisatieniveau, dat als *primus inter pares* gaat fungeren ten opzichte van andere „spelers” in de keten. Vooral de bevoorrading van goederen die een lage importantie hebben voor de KL als geheel, komt hiervoor in aanmerking. De Bevelhebber zal hiervoor wel de randvoorwaarden aangeven.

● Beheersing

Beheersing van het bevoorradingsproces heeft de integrale afstemming van alle processen en organisaties in de goederenketen tot doel. Op deze wijze kan zo efficiënt mogelijk de verlangde effectiviteit van de bevoorrading worden gerealiseerd. Beheersing omvat in de eerste plaats de meting van de prestaties van (delen van) de bevoorradingsketen. In de tweede plaats behoren de analyse en toetsing van de meetresultaten tot deze taak. Concreet komt de analyse neer op het zoeken naar *performance killers* en *cost drivers* van de op KL-niveau onderkende schakels in het

bevoorradingsproces. Ten derde bestaat beheersing van het bevoorradingsproces uit het doen van ingrepen in de processen om de beoogde resultaten alsnog te realiseren.

Toewijzing van bevoegdheden ten aanzien van de beheersing van het bevoorradingsproces is in de beleidsvisie niet geschiedt, omdat dit onderwerp nog werd bestudeerd in diverse andere werkverbanden. Het is echter gerechtvaardigd te stellen dat een groot deel van deze taken op ressortniveau zullen worden uitgevoerd. Dit betekent dat NATCO een beheersingsverantwoordelijkheid voor de keten zal krijgen vanaf de leverancier tot aan de operationele logistieke dienstverlener en dat vanaf dat punt de operationele commandant de keten daadwerkelijk zal gaan beheersen.

Belangrijke instrumenten voor de beheersing van de bevoorradingsketen zijn de instandhoudingsplannen. Deze plannen, die zowel voor uitrustingsstukken (de huidige materieelverzorgingsplannen) als alle overige goederen moeten worden opgesteld (voor deze groep produkten bestaan dergelijke plannen nog niet), bevatten de principes hoe bij niet-beschikbaarheid de beschikbaarheid moet worden hersteld en wat daarbij de normen zijn. Dit houdt ondermeer in: alle relevante informatie over goederen (en technische specificaties) en leveranciers (onder andere commerciële gegevens) en de onderlinge afspraken tussen de betrokkenen in het bevoorradingsproces. Deze plannen, die worden opgesteld zodra een bepaald uitrustingsstuk of een groep verwante produkten voor het eerst door de KL worden aangeschaft, worden voortdurend bijgesteld op grond van ervaringen in het instandhoudingsproces en aanpassingen van het produkt aan de markt (de klanten). Instandhoudingsplannen zijn een basis voor de af te sluiten managementcontracten tussen schakels in de keten.

● Uitvoering

De daadwerkelijke uitvoering van de werkzaamheden in het bevoorra-

dingsproces onder zowel operationele als niet-operationele omstandigheden kan op verschillende niveaus plaatsvinden, maar zal evenwel voornamelijk een taak zijn voor de operationele commandant(en) en de commandant(en)/directeur(en) van de niet-operationele logistieke dienstverlener(s). Het is echter niet uitgesloten dat op grond van bijvoorbeeld wettelijke richtlijnen uitvoering van deze activiteiten toch op KL-niveau moeten plaatsvinden.

Het is goed mogelijk dat onder niet-operationele omstandigheden delen van de bevoorradingsketen om doelmatigheidsredenen worden uitbesteed aan andere krijgsmacht delen of een interservice organisatie, dan bij derden. Vanuit het KL-niveau moet echter worden zeker gesteld dat het uitbesteden niet leidt tot beperkingen in het operationele proces of tot het verloren gaan van, voor de KL essentiële, kennis en kunde.

Het totaal van besturings- en beheersingsactiviteiten in het bevoorradingsproces wordt „ketenmanagement” genoemd. Beschikbaarheids-eisen aan de systemen binnen de KL (normen voor het onderhoudsproces als onderdeel van het systeemmanagement) leiden tot eisen aan de bevoorrading van ondermeer reserve-

delen en de daaraan gerelateerde onderwijsleermiddelen (onder andere levertijden en servicepercentages). Eisen aan de beschikbaarheid van het personeel van de KL (normen voor het geneeskundige-verzorgingsproces) leiden tot eisen aan de bevoorrading van geneeskundige-dienstgoederen. Het onderhoudsproces en het geneeskundige-verzorgingsproces leveren derhalve normen aan voor de bevoorrading van een aantal assortimenten goederen. Het bevoorradingsproces levert informatie (onder andere distributiekosten) aan het systeemmanagement, die benodigd is voor het bepalen van de levensduur en de kosten van systemen.

En nu verder?

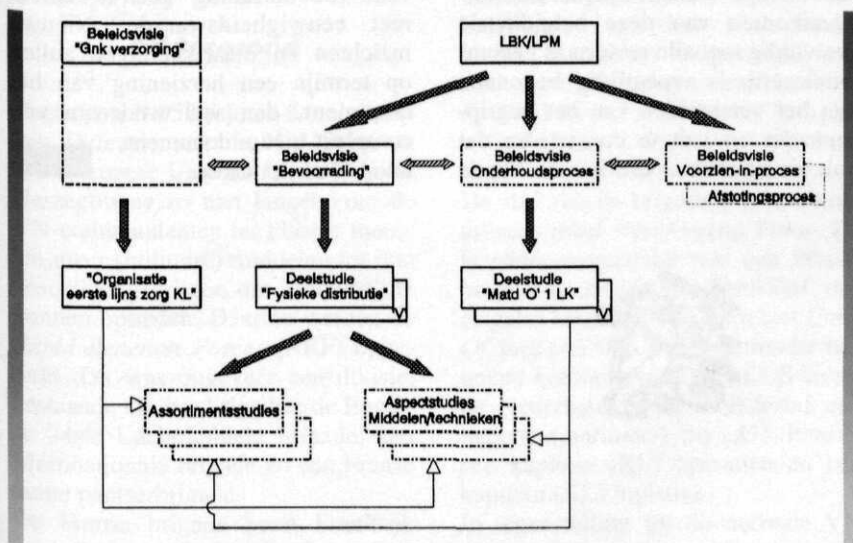
Op 2 juli is de beleidsvisie „Bevoorrading” door de Legerraad geacordeerd en daarmee is dit document officieel KL-beleid geworden. De volgende stap is de toepassing ervan. Gezien het hoge conceptuele karakter van de beleidsvisie is dit niet voor eenieder even evident. Ik zal derhalve in dit laatste deel van dit artikel ingaan op dit onderwerp. Hierbij zal ik een onderscheid maken naar toepassingen voor verdere beleidsontwikkeling en toepassingen in de praktijk van het bevoorradingsproces.

Overige beleidsdocumenten

De beleidsvisie „Bevoorrading” is een bouwsteen in het bouwwerk van beleidsdocumenten op het gebied van de logistiek en de personele verzorging. Als dit bouwwerk als een piramide wordt voorgesteld, dan kunnen aan de top basisdocumenten zoals het LBK/LPM en de beleidsvisie „Geneeskundige Verzorging”, voor het gelijknamige personele deelproces, worden aangetroffen. Aan de voet van de piramide zouden zich dan documenten bevinden die gedetailleerd de bevoorrading beschrijven van een specifiek assortiment artikelen in de praktijk (zie Afb. 9).

Het integrale concept voor het logistieke deelproces bevoorrading staat beschreven in de beleidsvisie „Bevoorrading”. Deze beleidsvisie, die van toepassing is op alle in de KL voorkomende artikelen, geeft aan hoe de logistieke ketens tussen de klanten en de leveranciers zijn samengesteld en worden bestuurd. De ontwikkeling van een integraal distributieconcept voor de KL is de eerste verdieplings-slag van deze beleidsvisie. Dit is geschied in de deelstudie „Fysieke Distributie”. De detaillering van dit concept per assortiment artikelen (assortimentsstudie) en de beschrijving van de benodigde middelen vormen de laatste stap in de beschrijving van het bevoorradingsproces. Met de informatie uit deze studies is exact vast te stellen op welke wijze artikel X, voor klant Y, op locatie Z wordt afgeleverd. Een voorwaarde voor het opstellen hiervan is wel dat de assortimenten artikelen van de KL eenduidig zijn vastgelegd. Deze clustering kan worden gerealiseerd door toepassing van (ondermeer) de in deze beleidsvisie aangedragen produkt- en marktenmerken.

Voor het personele deelproces geneeskundige verzorging en het onderhoudsproces zijn equivalente studies verricht. Deze deelstudies zijn voor het bevoorradingsproces van groot belang. Hieruit kunnen namelijk eisen voortkomen die, in combinatie met de integrale bevoorradings- en distribu-



Afb. 9 De beleidsvisie „Bevoorrading” en verwante documenten

tieprincipes, richting geven aan de organisatorische inbedding van bevoorradingsstromen.

– Het onderhoudsproces is beschreven in de deelstudies „Materieeldienst oorlogstijd eerste legerkorps” en „Materieeldienst vreedstijd eerste legerkorps”.⁴ Actualisering en uitbreiding hiervan heeft ondermeer plaatsgevonden in het werkverband HERMAT.

– Het geneeskundige-verzorgingsproces is op detailniveau deels beschreven in het studierapport „Organisatie eerste lijns zorg KL”.⁵

Om de hiërarchie in beleidsdocumenten te verduidelijken, zal ik twee voorbeelden geven.

a. De subdeeltstudie „Materieelbevoorrading” (in ontwikkeling bij DMKL/ALB/SCB) is een voorbeeld van een assortimentsstudie. De basisprincipes voor de bevoorrading van dit assortiment artikelen zijn de concepten uit de beleidsvisie „Bevoorrading” en de deeltstudie „Fysieke distributie”. De uiteindelijke organisatorische inbedding wordt bepaald door deze concepten en de concepten en eisen die voortvloeien uit (vervolg) studies van het onderhoudsproces.

b. De subdeeltstudie „Tracking en tracing” (in ontwikkeling bij DMKL/ALB/SIB) is een voorbeeld van een studie naar middelen en technieken in de fysieke distributie. De resultaten van deze subdeeltstudie zijn een com-

binatie van concepten van het bevoorradings- en fysieke-distributieproces en de concepten uit de studies naar het onderhouds- en geneeskundige-verzorgingsproces.

Toepassing in de praktijk

Uit het overzicht van de hiërarchie van beleidsdocumenten blijkt dat de beleidsvisie „Bevoorrading” nog ver afstaat van de documenten die een klant daadwerkelijk vertellen hoe hij zijn artikelen verkrijgt. Dit roept dan direct de vraag op welk nut dit document voor de klant heeft. Door middel van twee voorbeelden zal ik verduidelijken wat dit document in de dagelijkse praktijk voor waarde heeft.

● Begrippenkader

Het lijkt bijna triviaal, maar dit document biedt alle schakels in de keten (de klanten inclusief) een gemeenschappelijk begrippenkader. De noodzaak hiervoor was tot voor kort door eenieder vast te stellen die de moeite nam documenten aangaande het bevoorradingsproces binnen de verschillende organisatieniveaus en ressorts nader te bekijken; er heerste spraakverwarring over procesdefinities en in veel gevallen bracht elk document een eigen begrippenkader met zich mee. Dit leidde tijdens logistiek overleg tussen verschillende organisatiedelen tot een grote spraakverwarring. Omdat tijdens het totstandkomen van deze beleidsvisie veelvuldig met alle ressorts is gecommuniceerd, is vroegtijdig begonnen met het verspreiden van het begrippenkader en valt te constateren dat ook documenten uit verschillende

ressorts, die parallel aan deze beleidsvisie zijn geschreven, reeds hetzelfde begrippenkader hanteren.

● Logistieke prestatie

Ter implementatie van de horizontale managementcontracten, conform het besturingsconcept van de Bevelhebber, hebben er reeds besprekingen plaatsgevonden tussen het NATCO en vertegenwoordigers van 1 (GE/NL) Corps over de logistieke prestatie die (ondercommandanten van) 1 (GE/NL) Corps verwachten van (Resultaat Verantwoordelijke Eenheden van) het NATCO. Bij het vaststellen van deze prestatie zijn de vijf elementen van de logistieke prestatie, zoals verwoord in de beleidsvisie „Bevoorrading”, toegepast en (waar nodig) verfijnd.

Doelstelling

De beleidsvisie „Bevoorrading” had als doelstelling een ‘paraplu-document’ voor de bevoorrading in de KL en een beginpunt voor verdere acties te zijn. Of deze doelstelling volledig is gehaald, zal de nabije toekomst moeten uitwijzen, wanneer er met deze beleidsvisie zal worden gewerkt. Eén ding is echter bijzonder duidelijk: gezien de snelheid waarmee ontwikkelingen zich op dit moment in en buiten de KL voordoen, is de beleidsvisie „Bevoorrading” geen document met eeuwigheidswaarde. Nieuwe inzichten en ontwikkelingen zullen op termijn een herziening van het document, dan wel wederom een compleet nieuw document, noodzakelijk maken.

⁴ DMKL, september 1990 en januari 1991.

⁵ Projectbureau Herstructurering Geneeskundige Dienst KL, concept februari 1995.



Een paar ervaringen als ACOS bij de MNB van de RRF in Bosnië-Herzegovina

J.R. Mulder - kolonel der Cavalerie

Wat zijn wij militairen toch goed in het gebruik van afkortingen, waardoor het voor een buitenstaander volslagen onbegrijpelijk wordt waarover wij het hebben. Soms begrijpen we het zelf niet meer.

Toen mij september 1995 werd aangeboden op korte termijn naar Bosnië te vertrekken, om als ACOS bij de MNB van de RRF te gaan functioneren, wist ik dus alleen al daarom niet, waarover men het had. Als *Assistant Chief Of Staff* (ACOS) bij de Multinationale Brigade (MNB) trad aanvankelijk op de kolonel der mariniers Cammaert. Die moest ik gaan aflossen.

Het doel van dit artikel is u deelgenoot te maken van een paar van mijn ervaringen in Bosnië, ter lering en vermaak.

Achtergrond

Begin juni 1995 besloten de ministers van Defensie van de NAVO en de Westeuropese Unie dat het in Bosnië-Herzegovina zo niet langer kon: de VN-commandanten ter plaatse moesten meer (militaire) middelen tot hun beschikking krijgen om „robuust” te kunnen optreden. Daartoe werden de *Rapid Reaction Forces* (RRF) opgericht. Dit was ongeveer een divisie, bestaande uit drie brigades: de Engelse 24ste Luchtmobiele brigade, een Multinationale brigade en een Franse lichte pantserbrigade.

De Franse brigade heeft Frankrijk nooit verlaten, de Engelse brigade is tot de havenstad Ploce (een uur rijden

ten zuiden van Split) gekomen en is eind oktober weer teruggegaan naar Engeland. Daadwerkelijk ontplooid in Bosnië is een soort divisiehoofdkwartier (de *RRF Operations Staff*, afgekort RRFOS, uiteindelijk neergestoken in Kiseljak) en de multinationale brigade.

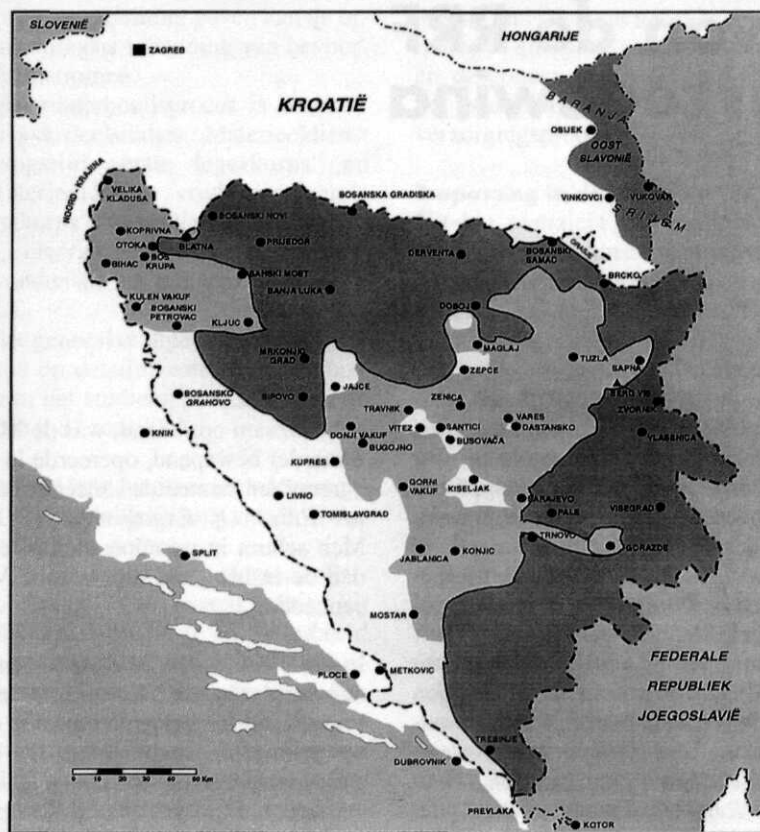
De multinationale brigade bestond uit een Engels pantserinfanteriebataljon (*1st Devon and Dorset*, later vervangen door *2nd Light Infantry Regiment*) en een Frans bataljon (*Deuxième Régiment Étrangère d'Infanterie*, later vervangen door een parabataljon van hetzelfde Vreemdelingenlegioen). Voor de vuursteun was een Franse eenheid met 155 mm houwitser en het Engelse *19th Regiment RA* met twee batterijen 105 mm *Light Gun* toegevoegd. Aan dit Engelse regiment was als derde batterij een mortiercompagnie met zes 120 mm mortieren (van het Nederlandse Korps Mariniers) toegevoegd, met twee speciale opsporingsradars van de Koninklijke Landmacht. In totaal telde de brigade ongeveer 4.000 man, onder wie bijna 200 Nederlanders.

De staf van de brigade was multinationaal, maar overwegend Frans. De brigadecommandant was een Franse brigade-generaal, de Chef-Staf een Engelse kolonel en de *Assistant Chief Of Staff* (ACOS) een Nederlandse luitenant-kolonel. Naast de ACOS leverde Nederland in de brigadestaf een majoor (mariniers) bij „G3 Plans”, een kapitein (KL) operatiën en een kapitein (KL) logistiek.

In tegenstelling tot de normale VN eenheden die in het „wit” waren, met blauwe helm, licht bewapend en

behoedzaam optredend, was de MNB zwaarder bewapend, opereerde in het „groen” en hanteerde „meer robuuste” *Rules Of Engagement* (ROE). Men schoot in principe sneller terug dan de in het „wit” opererende VN-eenheden.

In juli 1995 waren de diverse eenheden verplaatst naar Kroatië, waar de brigade werd geformeerd. Na een opwerkingsprogramma was de brigade met horten en stoten naar Bosnië verplaatst. Eind juli waren de eerste posities ingenomen op de berg Igman, ten zuidwesten van Sarajevo. De posities lagen op een hoogte van circa 1000 tot 1200 m, waarbij men vanuit sommige punten geheel Sarajevo met de omringende heuvels kon overzien, en beheersen. De brigade heeft in augustus/september 1995 met succes deelgenomen aan de Operatie *Deliberate Force*, waarbij ook NAVO luchtstrijdkrachten zijn ingezet tegen Bosnisch-Servische doelen. Door de mortieren en kanonnen van de MNB is met veel succes deelgenomen aan vuurgevechten met de Bosnische-Serviërs (*Bosnian-Serb Army*, BSA), die Sarajevo al twee jaar belegerden. Als er door de BSA een granaat werd afgevuurd, pikte de Nederlandse opsporingsradar die op, waarna binnen enige minuten enkele tientallen MNB-granaten op de positie werden afgevuurd waar de granaat vandaan kwam. Naar verluidt heeft de BSA hierbij aanzienlijke verliezen geleden, en durfden ze binnen bereik van de artillerie op Igman niet meer te vuren. Sinds 15 september was er een staakt-het-vuren van kracht.



- Bosnisch-Kroatisch gebied
- Bosnisch-Servisch gebied
- Gebied van de Moslims

Overzichtskaart Bosnië-Herzegovina, na „Dayton“

Vooropleiding

Het Centrum Voor Vredesoperaties bleek in staat binnen drie dagen met een speciaal programma voor de dag te komen, hetgeen zeer succesvol is geweest. Een opfriscursus is voor een ieder een *must*, al was het alleen maar om weer eens een slaapzak in elkaar te kunnen zetten. Maar ook NBC-verdediging, pistoolschieten, „mine-awareness”, en „hoe werkt die nieuwe PGU nou precies”, zijn nuttig gebleken.

Bevelsverhoudingen

De mortiercompagnie van het Korps Mariniers was volledig geïntegreerd als vuurmondbatterij in het Engelse

artillerieregiment. Aanvankelijk was dat *19 Regiment Royal Artillery*, vanaf begin december AMF(L) *Force Artillery Group*. De radarbatterij was aan de mortiercompagnie gekoppeld. Formeel stonden de mortiercompagnie en de radarbatterij onder *Operational Control* (OPCON) van *Commander British Forces* (COMBRITFOR) en onder *Tactical Command* (TACOM) van het artillerieregiment. De radarbatterij was onder administratief bevel gesteld van de mortiercompagnie. De bevelsrelatie tussen de mortiercompagnie en de radarbatterij heeft in de beginfase enige kleine problemen opgeleverd, die later in goed overleg zijn opgelost. Voor de rest ging de samenwerking prima. Het verdient overigens aanbeveling de bevelsrelaties eenduidig in een

document vast te leggen, bij voorkeur in de Engelse terminologie (zoals gedefinieerd in de AAP-6, NATO *Glossary of Abbreviations and Terms*) en waar het meer dan één krijgsmachtdeel betreft bij voorkeur uit te geven door de Defensiestaf. Enkele malen heb ik met een Franse en Engelse collega, met de definities (AAP-6) in de hand, overlegd over hetgeen wel en niet was toegestaan, gegeven een bepaalde bevelsverhouding.

Multinationaleiteit

Een multinationale eenheid voert operaties langzamer uit dan een nationale eenheid, dat is nu eenmaal een feit. Er zijn verschillen in taal, militaire cultuur en doctrine, die allemaal daaraan bijdragen. Aangezien multinationaleiteit echter een politieke wens is, moeten we als militairen dit gegeven accepteren en eraan werken een multinationale eenheid zo soepel mogelijk te laten functioneren. Ook de MNB heeft ervaren dat het meer tijd kost om een multinationale operatie uit te voeren, dan wanneer deze door één natie wordt uitgevoerd.

Omdat vermenging van Franse en Engelse eenheden feitelijk niet uitvoerbaar was (vanwege verschillen in taal en doctrine), werd er zodanig gescheiden opgetreden dat „samenwerking” beperkt bleef tot naast elkaar opereren, zonder op elkaar te schieten. Zowel qua ruimtelijke ordening en groepering, als verbindingen werden Fransen en Engelsen gescheiden gehouden.

Er was afgesproken bij de oprichting van de brigade dat Engels de voertaal zou zijn. In de praktijk echter bleek de brigade tweetalig: ook die Franse officieren die prima Engels spraken, spraken veelal (tijdens besprekingen bijvoorbeeld) Frans en lieten dat door een tolk vertalen. Daarbij deden zich ook vermakelijke situaties voor: het kwam nogal eens voor dat de tolk een vertaalfout maakte, die de Franse officier in prima Engels corrigeerde, om vervolgens in het Frans verder te gaan. Op het brigadecommandonet werd

door de brigade Frans gesproken met de Franse stations, Engels met de Engelstalige stations. Op de brigade CP werd ervoor gezorgd dat er altijd zowel Franssprekenden als Engelsprekenden aanwezig waren. Alle operatiebevelen waren tweetalig.

De tweetaligheid zorgde voor vertraging, bij besprekingen, bij het produceren van orders, en bij de uitvoering van operaties.

Bevelvoering

Op momenten dat het spannend werd (bijvoorbeeld bij schietincidenten) werd de Franse lijn ingeschakeld en werd vaak uitsluitend via Franse officieren gewerkt, in de Franse taal, via Franse verbindingsmiddelen, met Franse SITREPs. Buitenlandse officieren werden soms achteraf geïnformeerd over hetgeen speelde of gespeeld had. Dat gaf je als Nederlands officier soms het gevoel overbodig te zijn. Aangezien de brigade in juli was geformeerd en binnen vier weken haar eerste vuurgevecht met Bosnische-Serviërs meemaakte, was een dergelijk kortsluiten *à la Français* van de bevelslijn overigens best te begrijpen.

Stijl van leidinggeven

De brigadecommandant had een wat ongebruikelijke wijze van leidinggeven. Hij werd af en toe ontzettend boos, vaak over onbenullige zaken, waarbij schreeuwen en hard met de vuist op tafel slaan, voorkwam. Naar mij na enige tijd bleek, deed hij dat soms met opzet, en schuwde daarbij theatraal toneelspel niet. Veel Franse officieren (die overigens uit de hele Franse landmacht waren opgetrommeld) waren bang voor hem, en deden precies wat hij wilde. Daardoor ontstond helaas weleens een sfeer waarbij de generaal iets zei en niemand hem tegen durfde te spreken of van afwijkend advies durfde te voorzien. Ter illustratie: wanneer op 25 november een demonstratie van vierhonderd mensen in Hadzici een konvooi van de MNB tegenhoudt, wordt

de generaal boos en eist luchtsteun voor de volgende dag. Niemand in zijn staf durft te zeggen dat die optie onzinnig is, vanwege de inzetrichtlijnen voor luchtsteun en vanwege het weer. De staf haalt opgelucht adem wanneer HQ UNPROFOR het verzoek afwijst.

De generaal maakte nauwelijks gebruik van zijn staf op de wijze waarop wij dat in Nederland zijn gewend. Zodra er een opdracht of probleem was, dacht de brigadecommandant even na en kwam dan zelf met de oplossing, die vervolgens door de staf minutieus werd uitgewerkt. Een staf-BVT, zoals in gebruik bij de KL of zoals beschreven in ATP-35B (*Land Forces Tactical Doctrine*), heb ik niet zien hanteren.

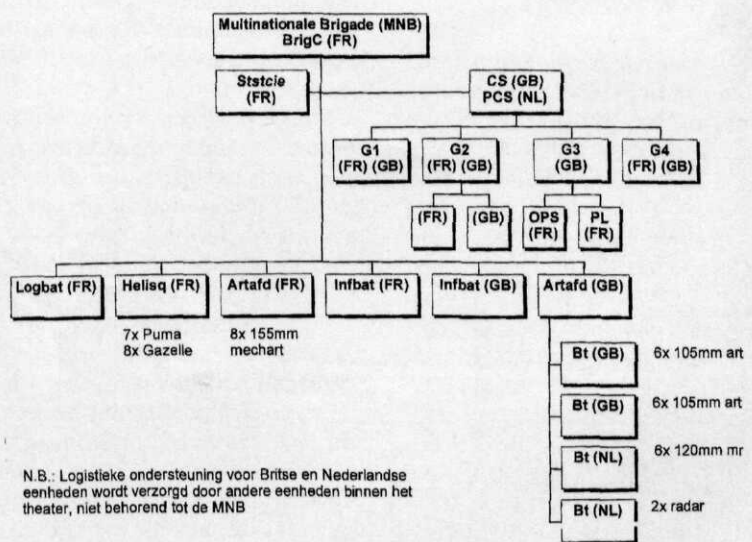
Hoe afwijkend van ons „schoolmodel” ook, de geschilderde stijl van leidinggeven was wel degelijk effectief. Gegeven de omstandigheden (drie nationaliteiten bij elkaar geraapt, een taal, cultuur en doctrineprobleem, korte voorbereidingstijd) kon ik na enige tijd best waardering voor die stijl opbrengen.

Cultuur

Alhoewel er sprake was van drie Westeuropese nationaliteiten, waren

er toch een paar opmerkelijke verschillen. Engelse officieren waren zeer beleefd tegen elkaar, in onze ogen soms wat overdreven. De handelwijze bij Franse officieren was duidelijk anders. Toen ik aan een Franse overste vroeg „*Would you please issue that order?*”, kreeg ik als antwoord: „*No, sir*”. Hij legde mij uit dat hij dat niet wilde, maar dat hij het toch zou doen. Gebruikelijk was bij de Franse officieren om strikte opdrachten te geven: „*Issue that order, now!*”

Nederlandse officieren die bij een internationale staf worden geplaatst, dienen zich bewust te zijn van internationale gevoeligheden. Wat in onze ogen details zijn en de moeite van het bespreken niet waard, kan voor een andere nationaliteit ontzettend veel waarde hebben. Zo werd ik ermee geconfronteerd, zowel van Franse als van Engelse zijde, dat men op 11 november *Armistice Day* wilde vieren. Dat kwam mij niet uit, ik had een ander plan voor die dag. Op 11 november wordt echter in de Franse en Engelse krijgsmacht het einde van de Eerste Wereldoorlog herdacht, compleet met vlaggeparade, *Last Post*, 1 minuut stilte, en een toespraak. Op deze dag iets anders plannen, wordt dan ook niet op prijs gesteld.



Organisatieschema MNB

Een bezoek van een paar officieren van het Nieuwzeelandse contingent in Bosnië aan de Fransen, viel bij de Fransen niet in goede aarde, vanwege de sterke protesten van Nieuwzeeland tegen de Franse kernproeven op Muroroa. Bij de KL is het gebruikelijk dat bijvoorbeeld een stafofficier van de divisiestaf iets vóórbespreekt met zijn collega op een brigadestaf, waarna het resultaat aan de respectievelijke commandant wordt voorgelegd. Niet bij de Franse landmacht: alles loopt via de commandantenlijn. De Franse brigade-commandant werd dan ook erg boos toen twee Engelse stafofficieren een probleem zaten uit te werken, waarvan hij nog niet op de hoogte was. De Engelsen werden boos omdat zij (vanuit hun militaire cultuur) de commandant niet met een probleem maar met een kant-en-klare oplossing wilden confronteren; de Fransman werd boos omdat hij zich

(vanuit zijn militaire cultuur) gepasseerd voelde.

Personeel

De staf van de brigade was topzwaar, qua omvang kwam die overeen met onze oude legerkorpsstaf. Zo waren er in totaal 18 luitenant-kolonels, waarvan 15 Frans. Daardoor waren er te veel mensen, die elkaar in de weg liepen. De Fransen hadden ervoor gezorgd dat de staf overwegend Frans was, waarbij op een aantal plaatsen buitenlanders werden geduld.

Bij de Franse landmacht worden luitenant-kolonels ingezet voor een scala van functies. Sommigen worden ingezet op functies waar de KL kapiteins voor inzet, sommigen werken (naar onze maatstaven) op majoorsniveau, anderen op luitenant-kolonelsniveau.

Verschillen in rangen betekenen over het algemeen veel, voor Franse en Engelse officieren. Een aantal Franse officieren had er moeite mee te moeten werken voor een Engelse collega lager in anciënniteit. Samenwerking tussen het Engelse en Franse infanteriebataljon betekende onder meer dat de S3 van de Fransen (een overste) moest samenwerken met zijn Engelse collega: een kapitein.

Taal

Uiteraard dienen officieren die in een internationale militaire staf werkzaam zijn, de voertaal afdoende te beheersen. Daarmee wordt bedoeld dat men het militaire jargon in die taal zodanig beheerst, dat men zonder fouten te maken kan deelnemen aan het besluitvormingsproces en aan de bevelvoering. Dat vereist een andere taal-

Command post forward MNB on Mt. Igman



beheersing dan met een cursus LOI wordt aangeleerd. De taalfouten die werden gemaakt, leidden soms tot het fronsen van wenkbrauwen, dan weer tot hilariteit en soms ook tot operationele fouten omdat men denkt elkaar te verstaan. Een voorbeeld:

- Wanneer iemand meedeelt: „*I take good care of my personal*”, zegt hij dat hij goed voor zichzelf zorgt; het is storend wanneer hij bedoelt te zeggen „*I take good care of my personnel*” (Ik zorg goed voor mijn personeel).

Verschillen in rangaanduidingen kunnen tot gemakkelijke, maar ook pijnlijke situaties leiden: een Engelse brigade-generaal die zich in zijn beste Frans voorstelt met: „*Je suis brigadier...*”, stuit op een muur van ongelof want „brigadier” is in de Franse landmacht een korporaalsrang. De rang van „majoor” is in de Franse landmacht een soort adjudant-onderofficier, een Franse majoor wordt aangeduid met „commandant”.

Het is overigens aan te bevelen internationaal niet over *Dutch army* te praten. Het woord „*dutch*” heeft minstens tien betekenissen, waarvan het merendeel een negatieve klank heeft (*Dutch gold, let's go Dutch, Dutch uncle*). *Royal Netherlands Army* (RNLA) is beter.

Het weer

De weersomstandigheden op de berg Igman kwamen soms aardig overeen met het weer in arctische streken. Op 23 november werd 's nachts een temperatuur van min 20 gemeten, bij windstilte. Op 25 november waren er al twee soldaten afgevoerd (één Engels, één Frans) met bevroeringsverschijnselen. Ik heb nog wel eens terug gedacht aan die collega in Den Haag, die het - vanachter zijn bureau - niet nodig vond om mij een koud-weer uitrusting te verstrekken: „Dat heb je daar niet nodig...”

Het weer was overigens zeer wisselvallig in november en december: soms dagen achtereensneeuwval, soms strenge vorst, dan weer regen,

zonnenschijn en temperaturen tot tien graden boven nul.

De invloed van het weer op het terrein, en op de lopende operaties, was opvallend duidelijk merkbaar. Elke dag moest - aan de hand van de weersvoorspelling - het plan voor de volgende dag weer worden aangepast: wel of geen sneeuwkettingen, welke route is begaanbaar, waar worden de sneeuwruimploegen ingezet, moeten rupsvoertuigen (Warrior) dat ene konvooi begeleiden of juist wielvoertuigen (VAB) et cetera.

Op de berg Igman opereerde onder meer een Indonesisch geniebataljon, dat prima (constructie)werk leverde. Het was gemakkelijk te zien hoe een Indonesische officier uitleg kreeg over een plan om sneeuw te ruimen (als die zou vallen), terwijl hij niet wist wat sneeuw was. Leg dat maar eens uit.

Franse uitrusting

De Franse landmacht is qua uitrusting goed ingesteld op het opereren in een gebied, waarbij men zoveel mogelijk onafhankelijk is van de infrastructuur/locale hulp. Men beschikt over:

- een mobiele wasmachine en -droger op trailer, waardoor soldaten hun kleding te velde kunnen laten wassen (en drogen). 's Morgens om acht uur geef je de waszak af, 's middags om drie uur komt deze gewassen en gedroogd terug;

- mobiele douches op trailer, waarbij acht mensen zich tegelijk kunnen douchen (als er warm water is, wat overigens geregeld ontbrak);

- een mobiele bakkerij, waardoor men zelf vers (stok)brood kan bakken.

Daarnaast beschikt de Franse landmacht over grote 4.000 liter rubberen zakken die, vastgesnoerd op vrachtwagens, worden gebruikt voor het vervoeren en opslaan van water. Desgewenst werden de zakken bijvoorbeeld los bovenop wooncontainers gelegd als watervoorzieningsinstallatie. Zakken en wagens waren eenvoud-

dig los te koppelen, gevulde zakken werden naast douche-installaties gelegd, waarna de auto met een andere (lege) rubberzak op pad ging. Een zeer flexibel systeem. Het werken in internationaal verband biedt dan ook goede mogelijkheden om materieel te vergelijken.

Succesvol?

Ondanks alle problemen en bedenkingen, heeft de multinationale brigade zeker aan zijn opdracht voldaan. De multinationaliteit heeft uiteindelijk wél gewerkt. De brigade heeft in augustus/september 1995 met succes deelgenomen aan de Operatie *Deliberate Force*.

Het voordeel dat artillerie en mortieren bleken te hebben, is dat zij 24 uur per dag, onafhankelijk van de weersomstandigheden, kunnen worden ingezet, in tegenstelling tot vliegtuigen. Aanvankelijk was er vrijheid van handelen voor de luchtmacht en waren er *windows* waarin de artillerie mocht vuren („*déconfliction in time*”). Nadien is dat omgedraaid: er werden *windows* afgekondigd zodra er vliegtuigen beschikbaar waren voor inzet. Daarbuiten had de artillerie vrijheid van vuren.

Afsluitend

De Koninklijke Landmacht wijzigt snel en past zich goed aan, aan de gewijzigde omstandigheden. Naast de algemene verdedigingstaak, zijn vredes- (of crisisbeheersings)operaties een tweede hoofdtaak geworden. Velen die reeds aan een uitzending hebben deelgenomen, kunnen daarover meepraten. Het vergt van het personeel een iets andere instelling: nog flexibeler, meer openstaan voor de ontwikkelingen buiten het militaire wereldje, rekening houden met politieke invloeden, af en toe lang van huis weg zijn, en onzekerheid en onduidelijkheid die steeds meer deel worden van het dagelijks leven. Daarmee moeten we leren omgaan.

Waarden en normen in de krijgsmacht

Een bijdrage in de discussie

drs. H.J.M. Wassenberg

Achtergrond

De krijgsmacht beleeft turbulente tijden. Zij bevindt zich in een proces van fundamentele bezinning op haar taken. Er vinden grootscheepse reorganisaties plaats. Technologische vernieuwingen worden geïntroduceerd. De dienstplicht is de facto afgeschaft en als gevolg daarvan wordt men ten minste geconfronteerd met personeel met een andere achtergrond. Binnen deze ontwikkelingen ligt het voor de hand dat ook de tot dusverre bestaande waarden en normen onder de loep worden genomen. Het getuigt van wijsheid deze aan een kritisch onderzoek te onderwerpen en te bezien of hetgeen voorheen als volstrekt juist en adequaat heeft gegolden, nog voldoet aan de eisen die de tegenwoordige tijd en de voorzienbare toekomst stelt. Is het resultaat van dat onderzoek negatief, dan zal tot vervanging moeten worden overgegaan. Dit is noodzakelijk om te vermijden dat de organisatie achterloopt op de feiten, met alle gevolgen van dien.

Uitgangspunten

Dit artikel beoogt een bijdrage te leveren aan de discussie over waarden en normen binnen de krijgsmacht. Het is niet de bedoeling om te komen tot een concrete en complete opsomming van afzonderlijke waarden en normen. Doel is de uitgangspunten te beschrijven die de basis moeten of kunnen vormen om tot verdere uitwerking over te gaan. Een discussie over waarden en nor-

men vereist een omschrijving van de begrippen. Dit zal als eerste aan de orde worden gesteld. Daarbij zal tevens kort worden ingegaan op de relatie tussen beide begrippen. Vervolgens zullen de doelstellingen van de krijgsmacht worden behandeld. Daarbij zal tevens worden aangegeven welke condities op het realiseren daarvan van invloed zijn. Deze zullen voor wat betreft de kwaliteiten van de individuele militair en diens sociale netwerk verder worden uitgewerkt. Op zijn beurt vormt dit de aanleiding tot het specificeren van enkele voorwaarden die binnen de organisatie moeten worden geschapen om een en ander te realiseren. Ceremonieel en discipline worden vaak beschouwd als zijnde onverbreekbaar verbonden met waarden en normen. Dat is dan ook de reden waarom hier – ten slotte – enige woorden aan worden gewijd.

Definities

Waarden zijn collectieve voorstellingen en opvattingen binnen een maatschappij, organisatie of groep over hetgeen juist en nastrevenswaardig is¹ en die fungeren als standaarden ter beoordeling van gedrag en situaties.² Ook normen zijn collectieve opvattingen. Ze geven aan hoe men zich onder bepaalde omstandigheden behoort te gedragen.³ Op afwijking van de norm volgt sanctie. Dit is een reactie waaruit blijkt dat de non-conformiteit niet wordt geaccepteerd. Normen kunnen al dan niet formeel zijn vastgelegd en zijn evenals waarden gebonden aan een bepaalde samenleving, organisatie of groep.

Waarden zijn minder dan normen aan bepaalde omstandigheden verbonden. Ze zijn fundamenteeler en duurzamer dan normen: veranderingen in de situatie vergen vaak een aanpassing op het terrein van de normen, terwijl de waarden ongewijzigd blijven. De adequatie van normen kan onder meer worden getoetst door na te gaan of ze de waarden in de gegeven omstandigheden nog dienen. Een bezinning op de normen kan dus niet voorbijgaan aan de waarden die zij dienen.

Typen waarden en normen

Waarden en normen gelden voor een hele gemeenschap dan wel voor een bepaalde organisatie of groep(en) daarbinnen.⁴ Standaarden die voor de hele gemeenschap gelden, gelden ook voor organisaties die daar deel van uitmaken. Dat geldt ook voor de krijgsmacht. Een bezinning en aanpassing is niet zozeer een zaak die van die organisatie moet uitgaan, maar van de samenleving waartoe zij behoort, zeker omdat zij daaraan het bestaansrecht ontleent. Het betreft een groot aantal waarden en normen over de rechten en plichten van de staatsburger, diens integriteit, de rechtvaardigheid enzovoort. Naast deze binnen de gehele samenleving geldende standaarden, bestaan er waarden en normen die slechts gelden voor de medewerkers van een bepaalde organisatie, zoals bijvoorbeeld de krijgsmacht. Deze waarden en normen houden verband met haar doelstellingen en taken en met de daarvan afgeleide wijze van functioneren. Dit betoog zal zich beperken tot de waar-

den en normen die verband houden met de belangrijkste doelstelling van de krijgsmacht.

Doelstelling

De hoofddoelstelling van de krijgsmacht is de verdediging van het eigen grondgebied, dat van de NAVO-bondgenoten en het deelnemen aan *peace-keeping* en *peace-enforcing* acties waar ook ter wereld. Het realiseren van deze doelstelling houdt georganiseerde en beheerste toepassing van geweld in, dan wel afschrikking door daarmee te dreigen. Dreiging heeft geen zin indien deze niet in feiten kan worden omgezet. Daarom moet bij het uitoefenen van dreiging binnen de organisatie aan dezelfde eisen worden voldaan als bij geweldstoepassing. Het gevecht confronteert de militair met een dilemma: hij moet namelijk kiezen tussen loyaliteit aan zijn taak en het gevaar voor eigen leven. Naar welke kant de balans doorslaat, hangt niet alleen af van de gebezigde tactiek en de hoeveelheid en kwaliteit van de beschikbare middelen, maar ook en in belangrijke mate van de kwaliteit van de individuele militair en diens sociale netwerk.⁵

Individuele kwaliteiten

Uit onderzoek naar het met succes doorstaan van gevechtssituaties zijn als belangrijke aspecten van de individuele militair naar voren gekomen: vakbekwaamheid, gevechtsmotivatie en de mate van geïnformeerd zijn omtrent de feitelijke situatie.

Vakbekwaamheid bestrijkt het gehele gedragsrepertoire dat nodig is om zich in gevechtssituaties staande te houden. Dus niet alleen het met gunstig resultaat hebben voltooid van de noodzakelijke opleidingen en cursussen, maar ook het optimaal toegerust zijn door middel van oefeningen en simulaties. Maar, zoals uit de vakliteratuur blijkt, eist vakbekwaamheid méér, namelijk ervaring in het opereren onder gevechtssituaties.

heden dan wel oefeningen onder realistische gevechtscondities, met inbegrip van levensbedreigende situaties.⁶ Daarnaast is nauwgezet onderhoud en discipline ten aanzien van de te hanteren wapens essentieel.⁷

Gevechtsmotivatie is de wil en inzet om het gevecht aan te gaan en dit met succes te voltooien, ongeacht het eigen risico. Tevens speelt daarbij een flexibele aanpassing aan de gevechtssituatie een rol, die wordt gekenmerkt door het nemen van initiatief en door improvisatie. Opgemerkt dient te worden dat gevechtsmotivatie iets geheel anders is dan tevredenheid. Daarvan kan in zulke extreme omstandigheden immers nauwelijks sprake zijn. Het wordt, verwant aan het begrip „inzet” in normale omstandigheden, veelal aangeduid met de Engelse term „*organizational commitment*”.⁸

Hoe beter de militair is geïnformeerd over de actuele gevechtssituatie, des te beter is hij in staat daarin op te treden. Daarnaast is goed geïnformeerd zijn een uitstekend middel tegen het ontstaan en verspreiden van geruchten, die een verlamme uitwerking hebben.⁹

Het sociale netwerk

Onder het sociale netwerk moet worden verstaan het geheel van betrekkingen waarin de militair zich bevindt. De belangrijkste facetten daarvan zijn het team waarvan de militair deel uitmaakt, het grotere geheel, de onderlinge solidariteit en het leiderschap.

Het team

In de literatuur is reeds uitvoerig aangegeven in welke mate de militair bereid is te vechten voor het team waarvan hij deel uitmaakt. We praten dan over een kleine groep van 10 à 12 personen, met wie de militair voortdurend samenwerkt en directe contacten onderhoudt (de infanteriegroep, de crew, de vlucht, enzovoort). Hoe hechter de groep, des te beter zijn de

gevechtingsprestaties van het individu en des te langer houdt hij het vol.¹⁰ De hechtheid van een team is in eerste instantie gebaseerd op wederzijdse afhankelijkheid wat betreft hulp en steun op het voor de groep belangrijke instrumentele en emotionele gebied.¹¹ Op basis van deze onderlinge afhankelijkheid kunnen persoonlijke banden ontstaan. Binnen een hechte groep kent men elkaar na verloop van tijd door en door. Daardoor zal men elkaar al gauw aanvullen en gebruikmaken van elkaars capaciteiten.

Het grotere geheel

Elk team maakt deel uit van een groter geheel. Het opereert niet alleen binnen dit grotere geheel, maar het ontvangt er zijn opdrachten van, wordt erdoor van materieel voorzien, ontvangt verzorging, enzovoort.

Een belangrijke schakel tussen het team en het groter geheel is de commandant. Ook binnen het grotere geheel ontstaan en bestaan gemeenschappelijke ervaringen en onderlinge banden. Deze banden zijn weliswaar niet zo sterk als binnen het (kleine) team, maar zijn wel van invloed op de gevechtingsprestaties.¹²

De reikwijdte van het zicht op het grotere geheel is afhankelijk van de positie van de individuele militair daarbinnen. Op het laagste uitvoerende niveau reikt het zicht veelal niet verder dan de eigen compagnie, het bataljon, schip of squadron. Op hoger organisatorisch niveau is het zicht vaak ruimer.

Solidariteit

Ook onderlinge solidariteit is een belangrijk verbindingselement binnen de krijgsmacht. Het effect is weliswaar zwakker dan de teambinding of de binding aan het grotere geheel, maar het is toch duidelijk aanwezig en vormt een goede basis voor spontane samenwerking met andere teams, andere eenheden. Het komt tot uitdrukking in respect voor de militair als professioneel collega en de daarvan afgeleide verplichting om elkaar waar nodig en mogelijk te hulp te

schieten, ongeacht de rang en ongeacht tot welk krijgsmachtdeel men behoort. In de Duitse Wehrmacht werd dit benadrukt met het begrip „Kamaradshaft”. Ook bij de Israel Defense Forces wordt dit element sterk benadrukt.¹³

Leiderschap

Terecht wordt binnen alle krijgsmachten veel aandacht besteed aan het fenomeen leiderschap. Immers: dit is het instrument waarmee de organisatie haar doelstellingen moet zien te verwezenlijken. In gevechtssituaties spelen in dit verband flexibiliteit, vertrouwen, kennis en motivering een grote rol.

Flexibiliteit

Gezien de vaak verwarrende en snel wisselende omstandigheden tijdens een gevecht is flexibel optreden van commandanten op alle niveaus een vereiste. Daartoe is in eerste instantie een grote mate van onafhankelijkheid van geest noodzakelijk, dat wil zeggen het zelfstandig beslissen van de te volgen handelwijze op basis van vakbekwaamheid, ervaring en intuïtie. Daarnaast zijn de mate van durf tot het nemen van initiatief en een grote mate van improvisatievermogen van belang.¹⁴

Vertrouwen

Militairen volgen hun commandant als zij vertrouwen in hem hebben. Dat geldt zeker in extreme omstandigheden met grote risico's. Zulk een vertrouwen is opgebouwd uit vakbekwaamheid, betrouwbaarheid (als informatiebron) en betrokkenheid van de commandant.

– Vakbekwaamheid speelt niet alleen op het werkteerrein van de onderhebbende een rol, maar ook op het gebied van situatie-analyse, planning, coördinatie, improvisatie, initiatief nemen en tactiek. Belangrijk is dat deze vakbekwaamheid in de praktijk is getoond aan de onderhebbenden, bij voorkeur onder extreme omstandigheden, zodat ze geldt als „keihard”.¹⁵
– Betrouwbaarheid als informatiebron bestaat alleen indien de com-

mandant zoveel en zo volledig mogelijke informatie verschaft, hoe bedreigend die ook is, want het achterhouden van informatie (bijvoorbeeld uit veiligheidsoverwegingen of op grond van de veronderstelling dat de onderhebbenden ervaren en gedisciplineerd genoeg zijn), doet afbreuk aan het vertrouwen in de commandant en laat de vernietigende werking van geruchten toe.¹⁶ Ook informatie achteraf, na afloop van elke actie, is noodzakelijk om het beeld te completeren en het vertrouwen in stand te houden.¹⁷

– Betrokkenheid dient te blijken uit het niet nodeloos dan wel door onverschilligheid in gevaar brengen van de ondergeschikten.¹⁸

Kennis

Is vertrouwen een noodzakelijke voorwaarde voor inzet van de onderhebbende, het is geenszins een afdoende voorwaarde. Er is meer. Een commandant moet het team dat hij rechtstreeks onder zich heeft, door en door kennen, en niet alleen de sterkte ervan, maar ook en vooral de zwakke kanten. Alleen op deze wijze kan hij de juiste man op het juiste tijdstip en in de juiste omstandigheden voor de juiste taak aanwijzen.¹⁹ Daarnaast biedt het hem de mogelijkheid elke ondergeschikte op de meest geëigende wijze te benaderen, hetgeen belangrijk is met het oog op de motivatie.

Motivatie

Motivering van medewerkers omvat een groot aantal elementen. De belangrijkste daarvan in gevechtssituaties zijn het geven van het voorbeeld en de zorg voor het personeel.

– Met name uit studies van de Duitse Wehrmacht in de Tweede Wereldoorlog²⁰ en in de Israel Defense Forces²¹ komt de voorbeeldrol van de commandant als zéér pregnant naar voren. Deze berust op het zogenaamde *follow-me* principe. Dat wil zeggen dat de commandant voorop gaat in het gevecht en vanuit die positie het gevecht leidt. Hij zit middenin het gevaar en kan de omstandigheden waarin zijn mensen verkeren direct en volledig overzien. Daardoor kan hij

het snelst en meest adequaat de noodzakelijke aanpassingen aanbrengen. Doordat hij het grootste risico loopt, vergroot hij zijn geloofwaardigheid en zijn invloed. In de Israel Defense Forces wordt deze voorbeeldrol tot op een zeer hoog niveau vertolkt, niet alleen dus door de commandant van het team maar ook door hogere commandanten. Dit heeft enorme risico's voor die commandanten tot gevolg, maar leidt ook tot een geweldige ondersteuning van hun onderhebbenden en een verhoging van hun *fighting spirit*.²²

– Zorg wordt vaak gezien als de softes zijde van het leiderschap. Ten onrechte! Zij is in eerste instantie gericht op het verhogen danwel handhaven van de gevechtsgereedheid en -vaardigheid. Deze worden bereikt door training en beoefening, maar ook door aandacht en zich verantwoordelijk voelen voor het welzijn en goede verhoudingen. Het betreft een hele reeks activiteiten die erop zijn gericht de militair zich een waardevolle medewerker te laten voelen, zoals bijvoorbeeld voorlichting, hulp bij problemen, opkomen voor elkaar, enzovoort.²³

Conditie binnen de organisatie

Realisatie van voornoemde kwaliteiten kan pas plaatsvinden indien is voldaan aan een aantal voorwaarden binnen de organisatie. Deze betreffen met name het personeel-, organisatie- en opleidingsbeleid. Het gaat in dit verband onder meer om vakbekwaamheid, motivatie, informatie, teamverband, leiderschap en flexibiliteit. Binnen het kader van dit betoog zal ook nader worden ingegaan op ceremonieel en discipline. Deze verschijnselen worden vaak gezien als zeer nauw gerelateerd aan de waarden en normen van de krijgsmachtorganisatie.

Vakbekwaamheid

Het bereiken van de benodigde vakbekwaamheid noopt tot belangrijke

inspanningen op het gebied van opleiding, training en oefening. Daarbij dient het accent zo veel mogelijk te liggen op voortdurende beoefening van de vaardigheden die in gevechtsomstandigheden noodzakelijk zijn. De omstandigheden waaronder dat gebeurt, moeten zo realistisch mogelijk zijn, aangezien de offers als gevolg van een gebrek daaraan heel hoog zullen zijn.²⁴ Activiteiten verbonden aan dergelijke oefeningen dienen daarom de grootste tijdsbesteding van de militair te vormen.

Motivatie

Motivatie wordt door vele factoren beïnvloed. Binnen de gevechtssituatie zijn dat vooral het eigen team en het leiderschap. Maar motivatie heeft een historie: dat wil zeggen dat ze ook is opgebouwd uit ervaringen die in het verleden zijn opgedaan in andere dan gevechtssituaties. In dit verband is arbeidssatisfactie van belang omdat dat als het ware het energiereservoir vormt waaruit later kan worden geput. Om in vreedstijd een goede motivatie te realiseren, is aandacht voor het werk en de taken van de militair van wezenlijk belang. Deze zullen een duidelijke relatie moeten vertonen met datgene wat hij in gevechtssituaties verondersteld wordt te doen. Voorts zal het werk zoveel mogelijk overeen moeten komen met zijn capaciteiten en een uitdagend karakter moeten hebben. Dat wil zeggen: het zal telkens net iets boven het reeds bereikte niveau moeten liggen. Een goed teamverband en sterk leiderschap zijn de volgende ingrediënten.²⁵

Als gevolg van onderzoek in de Tweede Wereldoorlog is de gedachte ontstaan dat zogenaamde ideologische factoren geen rol spelen in de gevechtsmotivatie.²⁶ De ervaringen van de Amerikanen in Vietnam, de Sovjets in Afghanistan en de Israëli's in Libanon geven echter een genuanceerder beeld. Er moet een breed overeenstemming bestaan tussen de bevolking en de militairen inzake de noodzaak en het nut van de

gevechtsinspanning.²⁷ Maar niet alleen zo'n overeenstemming speelt een rol, ook steun dan wel het ontbreken daarvan is van grote betekenis.²⁸ Enerzijds is dat een verantwoordelijkheid van de politieke leiding, anderzijds dient daar binnen de krijgsmacht het nodige aan te worden gedaan door middel van voorlichting, zowel intern als extern. Interne voorlichting moet zijn gericht op de achtergronden en oorzaken van de inzet, alsmede op de consequenties daarvan voor de militair. In dit verband moet worden opgemerkt dat negatieve invloeden op de inzet van militaire middelen, enigermate schijnen te worden gecompenseerd door een hecht groepsverband en goed leiderschap.²⁹

Informatie

Adequaat optreden vereist goed geïnformeerd zijn over de situatie. Om dat te bereiken moet een beleid worden gevoerd dat zoveel mogelijk informatie omtrent de taakuitoefening op zo ruim mogelijke schaal verspreidt. Dat dient voorafgaand aan de missie plaats te vinden, maar ook achteraf, om het beeld te completeren. Daarbij speelt de directe commandant een cruciale rol, en dient deze daarop te worden aangesproken.³⁰

Teamverband

Het creëren van een hecht teamverband vergt veel tijd. De schattingen komen neer op zo'n drie à vier jaar. In deze periode trekken de teamleden niet alleen met elkaar op, maar werken zij samen onder bij voorkeur moeilijke en uitdagende omstandigheden. Het verband wordt nog bevorderd door het formuleren van opdrachten aan het team als geheel, in plaats van aan de individuele militair.³¹

De Nederlandse krijgsmacht heeft ervaring op het gebied van *teambuilding*. Projecten in het verleden, als groepsconfrontatie (KLu), Reserve-officier Algemeen³² en Verbetering Opleiding Reserve-officieren en Dienstplichtig Kader (KL) getuigen

daarvan. Deze projecten waren echter van kortstondige aard en bleven helaas beperkt tot de opleiding of delen daarvan.

Ook maatregelen van personeelstechnische aard kunnen de teamvorming bevorderen, namelijk door een beleid te voeren waarbij de militair ten minste drie à vier jaar zal deel uitmaken van zo'n team.³³ De band met het grotere geheel waartoe zo'n team behoort, kan worden bevorderd door de loopbaan (zoveel mogelijk) binnen dit kader te laten doorlopen.³⁴ Het bereiken van solidariteit die zich uitstrekt tot buiten het eigen team of het grotere geheel, vereist een accent in de opleiding alsmede bijzondere aandacht voor de vormen waarin men wordt geacht binnen de krijgsmacht met elkaar om te gaan. Bovendien vergt het geëigende maatregelen wanneer blijkt dat deze niet in praktijk worden gebracht.

Leiderschap

Teneinde een kwalitatief hoogstaand leiderschap te bereiken, dient in de opleiding, naast de inhoudelijke vaktechnische aspecten, in het bijzonder zeer uitgebreid aandacht te worden besteed aan alle voor dat leiderschap belangrijke factoren en aspecten. De opleidingsduur en -kosten dienen daar dan ook ondergeschikt aan te zijn³⁵, zij het binnen redelijke grenzen. Opleiding is evenwel niet voldoende. Een goede begeleiding is een volgend vereiste. Deze moet zoveel mogelijk zijn gericht op groei en op het leren van fouten, op het zo mogelijk aanpassen van zwakke punten en vooral op de uitbouw van sterke kanten. De begeleiding kan het best ter hand worden genomen binnen de lijnen van de organisatie, door de directe superieur van de leidinggevende. Die heeft immers het overzicht en kent, zo mag je verwachten, de omstandigheden en de persoon van de leider het best.

Een derde ondersteuning voor het verkrijgen van sterk leiderschap is te vinden in een adequate selectie in het kader van functietoewijzing. Deze moet erop zijn gericht die functionaris

aan te wijzen die, afhankelijk van de aard en inhoud van de betreffende functie, het best voldoet aan de vereiste (bijzondere) kwaliteiten.

Flexibiliteit

Flexibiliteit in optreden, met name in gevechtssomstandigheden, vereist een grote mate van speelruimte voor de commandant. Om dat te bereiken, kan er het beste worden gewerkt met zogenaamde kaderopdrachten, die op de onderscheiden lagere niveaus steeds nader worden ingevuld in samenhang met de concrete plaatselijke situatie. Dat dient ook het geval te zijn met de daaraan verbonden planning. Daarnaast is een grote tolerantie geboden met betrekking tot foute beslissingen. Gezien de vaak verwarrende en snel

wijzigende gevechtssomstandigheden, kan niet zomaar worden afgerekend op het al dan niet met succes hebben uitgevoerd van de opdracht, maar er zal wel beoordeling moeten plaatsvinden.³⁶

Ceremoniën

In vrijwel alle krijgsmachten vinden ceremoniën plaats, zij het dat er een grote verscheidenheid heerst voor wat betreft intensiteit en frequentie. Hun functie is het bevestigen van het saamhorigheidsgevoel, van gemeenschappelijke waarden en normen en het tegengaan van gevoelens van onzekerheid in kritieke omstandigheden.³⁷ Ceremoniën vinden plaats op voor het individu én de organisatie belangrijke momenten. Zo zijn er ini-

tiatie-riten op het moment dat men volwaardig lid wordt van de organisatie (beëdiging en brevettering), en strafriten (strafprocesrecht). Ook het afscheid nemen van overledenen is gebonden aan ceremonieel, dat met name ook in gevechtssomstandigheden van grote waarde is.³⁸ Merkwaardig is overigens dat er met betrekking tot het normale verlaten van de organisatie weinig ceremoniën bestaan.

Welke ceremoniën belangrijk zijn, hangt onder meer af van de gevoelens van de participanten. Ceremoniën spelen immers in op gevoelens en ontlenen daaraan juist hun waarde. Passen beide op elkaar dan wordt het geheel als zinvol ervaren. Wijken zij af, dan worden ceremoniën afgedaan als zinloze rituelen, die op zijn gunstigst nog een show-effect hebben.

Literatuur

¹ H. de Jager en A.L. Mok – *Grondbeginselen der sociologie*. Stenfort Kroese, Leiden (1965).

² J.A.A. van Doorn en C.J. Lammers – *Moderne sociologie*. Spectrum, Utrecht (1964).

³ H. de Jager en A.L. Mok (1965).

J.A.A. van Doorn en C.J. Lammers (1964).

⁴ T. Parsons en E.A. Shills – *Toward a general theory of action*. Harvard University Press, Cambridge M, (1951).

⁵ S. Noy – Combat stress reactions in R. Gal en A.D. Mangelsdorff – *Handbook of military psychology*. John Wiley, New York (1991) pp 507-530.

⁶ S. Stouffer e.a. – *Studies in psychology in World War II, Volume II Combat and its aftermath*. Princeton University Press, Princeton N.Y. (1949).

R. Gal – *A portrait of the Israeli soldier*. Greenwood Press, Westport C.T. (1986).

⁷ R. Gal (1986).

⁸ R. Gal (1986).

F.J. Manning – *Morale, cohesion and esprit de corps*, in R. Gal en A.D. Mangelsdorff (1991), pp 453-470.

⁹ H.J.M. Wassenberg – *Verslag van een bezoek van twee leden van de Afdeling Gedragwetenschappen aan de Israel Defense Forces, Den Haag, Afd. Gedragwetenschappen DPKL* (1979).

¹⁰ S.L.A. Marshall – *Men against fire*, William Morrow, New York (1947).

E.A. Shills en M. Janowitz – *Cohesion and disintegration of the Wehrmacht in World War II, Public opinion quarterly*, (1948), pp 280-315.

S. Stouffer e.a., (1949).

S. Noy, (1991).

¹¹ R. Little – *Buddy relations and combat performance*, in M. Janowitz – *The new military*, Norton, New York (1964).

C. Moskos – *The American enlisted man*, *Russell sage foundation*, New York (1970).

A. Tziner en Y. Vardi – *Ability as a moderator between cohesiveness and tankcrew performance. Journal of occupational behavior*, (1983) pp 137-143.

¹² F.J. Manning (1991). R. Gal 1986.

¹³ M. van Creveld – *Fighting power*, Greenwood Press, Westport, C.T. (1982). R. Gal (1986).

¹⁴ S. Stouffer e.a. (1949). R. Gal (1986).

¹⁵ S. Stouffer e.a. (1949). R. Gal (1986).

S. Noy (1991).

¹⁶ S. Noy (1991).

¹⁷ H.J.M. Wassenberg (1979).

¹⁸ S. Noy (1991).

¹⁹ R. Gal (1986).

²⁰ S.L.A. Marshall – *Combat leadership, Paper presented in symposium on preventive and social psychology*, Walter Reed Army institute of research (1957). M. van Creveld (1982).

²¹ E. Kalay – *Trust in commander, Paper delivered in the third international conference on psychological stress an coping in*

times of war and peace, Tel Aviv (1983). R. Gal (1986).

²² R. Gal (1986).

²³ R. Gal (1986).

P.T. Bartone en F.R. Kirkland – *Optimal leadership in small army units*, in R. Gal en A.D. Mangelsdorff (1991). S. Noy (1991).

²⁴ S. Stouffer e.a. (1949). R. Gal (1986).

²⁵ P.T. Bartone en F.R. Kirkland (1991).

²⁶ J. Dollard – *Fear in battle*, in *The infantry journal*, Washington D.C. (1944).

S. Stouffer (1949).

C.J. Baynes – *Morale*, Praeger, New York (1967).

²⁷ S.P.C. Dalziel – *The Soviet soldier, Pamphlet from Soviet study centre*, Cambridge U.K. (1982).

C. Moskos (1970).

R. Gal (1986).

²⁸ R. Gal (1986).

²⁹ R. Gal (1986).

³⁰ H.J.M. Wassenberg (1979).

³¹ P.T. Bartone en F.R. Kirkland (1991).

³² H.J.M. Wassenberg – *De opleiding reserve-officier algemeen (ROA)*, *MilSpec* 142(3)(1973) 537-540.

³³ P.T. Bartone en F.R. Kirkland (1991).

³⁴ R. Gal (1986).

³⁵ R. Gal (1986).

³⁶ R. Gal (1986).

³⁷ J.A.A. van Doren en C.J. Lammers (1964).

³⁸ H.J.M. Wassenberg (1979).

Discipline

Discipline wordt binnen de krijgsmacht gezien als een essentieel element, dat noodzakelijk is om gecoördineerd op te kunnen treden. De vraag is wat onder discipline moet worden verstaan. De traditionele definitie spreekt van conformiteit aan de normen. Dat levert echter wat problemen op: in de eerste plaats zijn normen niet altijd even eenvoudig en helder; voorts kunnen ze elkaar tegenspreken. Soms ook verhinderen ze de realisatie van de doelstellingen. Ten slotte voorzien ze vaak niet in richtlijnen voor een concrete situatie vanwege hun algemene karakter. Strikt leven volgens de normen leidt gemakkelijk tot verstarring, waarbij de doelstellingen uit het oog worden verloren en de regels doel op zich worden. De voorbeelden zijn overbekend. Men zou daarom kunnen zeggen dat men „verstandig” moet kunnen afwijken. Maar wat is dat? Vaak wordt vastgesteld dat mensen in bepaalde omstandigheden gedisciplineerd hebben opgetreden. Daarmee wordt „beheerst” bedoeld, dat wil zeggen: onderschikking van de eigen gevoelens, capaciteiten en behoeften aan de doelstellingen én aan de eisen die de situatie stelt. Het voordeel van een dergelijke benadering is dat zij de nodige flexibiliteit toelaat en het doel alsmede de situatie centraal stelt. Het probleem is evenwel een minder hard beoordelingscriterium in de vorm van redelijkheid in de gegeven situatie. Daarbij moet worden bedacht dat bij de beoordeling van elke „normale” normoverschrijding, de concrete situatie in de beschouwing moet worden betrokken.

Samenvatting

Dit artikel beoogt een bijdrage te leveren aan de discussie over waarden en normen in de krijgsmacht.*

Er is gekozen voor een benadering die verband houdt met de doelstellingen van de organisatie, namelijk het met succes opereren in gevechtssomstandigheden.

Belangrijke kenmerken waaraan een individueel militair moet voldoen zijn:

- vakkennis, daarbij inbegrepen het vermogen tot improvisatie en tot het nemen van initiatief;
- gemotiveerdheid;
- geïnformeerdheid.

Daarnaast speelt het sociale netwerk een belangrijke rol. Dit omvat:

- a. deel uitmaken van een hecht team;
- b. een band met het grotere geheel;
- c. solidariteit tussen militairen, ongeacht rang en krijgsmachtdeel;
- d. sterk leiderschap, gekenmerkt door:
 - onafhankelijkheid van geest en vermogen tot improvisatie en het nemen van initiatief;
 - uitstekende vakkennis;
 - betrouwbaarheid (als informatiebron);
 - betrokkenheid;

* Uw reactie op dit artikel wordt door de redactie zeer op prijs gesteld.

- gedegen kennis van de medewerkers;

- motivering van de medewerkers door het geven van het „juiste” voorbeeld en het verlenen van zorg.

Binnen de organisatie dient daartoe een aantal condities te worden geschapen:

- een opleiding, training en begeleiding van de militair, die op de reële gevechtssituatie is toegesneden;
- een adequate taakstructurering en een goed werkklimaat;
- een goede interne voorlichting (gericht op achtergrond en oorzaken van de inzet alsmede op consequenties voor elke militair);
- het creëren van een langdurig en hecht teamverband;
- het creëren van een loopbaan zoveel mogelijk binnen hetzelfde onderdeel;
- het aankweken van solidariteit in opleiding en gedrag;
- het maximaliseren van de speelruimte van commandanten;
- ceremoniën doen plaatshebben die zijn gericht op saamhorigheidsgevoel, gemeenschappelijke waarden en normen en die onzekerheid op kritieke momenten tegengaan;
- het afstemmen van vorm en inhoud van ceremoniën op de gevoelens van de participanten; en tot slot
- een flexibele benadering van discipline door onderschikking van gevoelens, capaciteiten en behoeften aan de doelstellingen en eisen van de concrete situatie.

BOEKEN bespreking

Oorlog om Holland

1000-1375, door Ronald P. de Graaf, 494 blz. geïll. met krtn.

Uitg.: Verloren, Hilversum 1996.

Prijs: f 65,-

ISBN: 90 6550 278 5

De schrijver beoogt in deze handelseditie van zijn proefschrift een overzicht te geven van de oorlogen gevoerd door en om het gewest Holland en de daaruit voortgekomen territoriale wijzigingen. Aan de orde komen de conflicten met het Sticht, de conflicten met Vlaanderen om de heerschappij over Zeeland, het optreden tegen de Westfriezen, het conflict met de Friezen en twee interne conflicten (de Loonse oorlog en de eerste fase van de Hoekse en Kabeljauwse twisten).

Was Holland in het begin van het verhaal een nog nauwelijks gedefinieerd gebied, aan het einde liggen de grenzen vast en is het graafschap een erkend vorstendom met een duidelijke bestuurlijke structuur. Het is „de motoriek van de krijg” die heeft bijgedragen tot de staatsvorming in het algemeen en in dit geval van Holland in het bijzonder. Voor de schrijver was dit reden het onderzoek uit te voeren. De aanleiding tot het kiezen van dit onderwerp was een discussie over de vraag hoe in de Middeleeuwen een militaire nederlaag werd geïnterpreteerd. Het antwoord op deze vraag blijft de schrijver echter schuldig.

Het belangwekkende van het boek is niet alleen de beschrijving van de vele oorlogen, maar ook de poging de hedendaagse visie op strategie, operatiën, tactiek en logistiek te gebruiken bij de beschrijving en evaluatie van de conflicten. Dit is in zekere zin een anachronisme, maar voor een analyse van de militaire ontwikkelingen lijkt het wel een bruikbare benadering.

Voordat hij de gevoerde operaties en gevechten beschrijft, begint de Graaf bij

elk van de behandelde oorlogen met een overzicht van de gevolgde „grand strategy”. De term „grand strategy” is soms wat ruim geïnterpreteerd, want in de meeste hoofdstukken betreft het meer een algemeen militair-historisch overzicht met aan het einde een samenvatting en conclusies, die de hoofdpunten van het (soms veronderstelde) beleid aangeven en aldus met enige goede wil onder deze term kunnen worden gebracht. Voor wat betreft de operaties en gevechten heeft de schrijver getracht het verloop ervan te schetsen aan de hand van de gevonden bronnen. Omdat de gegevens niet altijd beschikbaar zijn of elkaar tegenspreken, moet hij wel eens een vermoeden uitspreken of een analogie maken met een situatie elders.

De schrijver poogt ook het toenmalige besluitvormingsproces te reconstrueren met behulp van „het hedendaagse strategische denken”. Het is echter onwaarschijnlijk dat destijds een besluit op een overeenkomstige wijze tot stand kwam als nu. De Graaf heeft aan dit voornemen dan ook nauwelijks uitvoering kunnen geven omdat de gegevens grotendeels ontbreken. Het gebruik van het woord „staf” is in dit verband een wat ruime interpretatie van raadslieden, die de Graaf bij het bestuur terzijde stonden.

De schrijver komt op grond van zijn onderzoek tot enkele interessante conclusies, die nogal afwijken van bestaande visies. Zo blijkt de veronderstelling dat oorlogen alleen in de zomer worden gevoerd – in ieder geval voor de Hollandse situatie – niet juist te zijn. Zeker als boeren moesten worden opgeroepen, was de zomer juist een slechte tijd en had de winter de voorkeur. Bovendien kon men dan in waterrijke gebieden gebruikmaken van bevroren sloten.

Over de omvang van de strijdkrachten tijdens een veldtocht of belegering worden wel eens vraagtekens geplaatst bij de getallen die Middeleeuwse bronnen vermelden. Zo had de Graaf twijfels over de omvang (39.000 man) van het Hollandse leger, dat in 1345 Utrecht belegerde. Aan de hand van de grafelijke rekeningen van de uitgaven voor de aanschaf van levensmiddelen is het hem gelukt uit te rekenen, dat dit getal inderdaad klopt.

In het waterrijke westelijk deel van Ne-

derland moesten herhaaldelijk schepen worden gebruikt als transport- of als oorlogsschip. Het scheepstype dat hiervoor het meest werd gebruikt was de kogge. De naam „heerkogge” deed vermoeden, dat voor de oorlogvoering te water speciaal oorlogsschepen werden gebouwd. De Graaf toont aan, dat dit niet het geval is: handelskogge werd omgebouwd en vervolgens onder de naam heerkogge als oorlogsschip ingezet.

De mediëvist de Graaf heeft er verstandig aan gedaan veelvuldig het advies te vragen van een oud-militair. Dit heeft echter niet kunnen voorkomen, dat er soms toch foutjes zijn ingeslopen. Zo was het gebruikelijk boeren als sappeurs in te zetten, maar ze ook als mineurs te gebruiken is echter minder waarschijnlijk. Ook is in de literatuur „standing navy” een minder gebruikelijke term dan „fleet in being”. Niet duidelijk is waarom een heerkogge vergeleken moet worden met de combinatie van een fregat en een Dakota, en een terreinverkenning door Graaf Willem II met die van generaal Schwarzkopf. Ook zonder deze en andere soortgelijke vergelijkingen is het betoog voldoende duidelijk.

Zijn dit soort foutjes – gelet op de achtergrond van de schrijver – te aanvaarden, uitdrukkingen als „opengetrokken blik burgers”, „van het veld geplukte burgers”, „schepen tot de tanden bewapend” en „wintersport” doen nodeloos afbreuk aan het niveau van het werk.

Samenvattend; de schrijver heeft een interessant overzicht gegeven van een bij velen tamelijk onbekend deel van de geschiedenis van Holland. Het gebruik van hedendaagse strategische en militaire begrippen daarentegen lijkt echter wat te hoog gegrepen, daarenboven is een zorgvuldiger woordkeus soms wenselijk.

T. DE KRUIJF, genm b.d.



REGELS VOOR KOPIJVERZORGING

De redactie verzoekt de auteurs de omvang van hun artikelen zoveel mogelijk te beperken. Dat komt de leesbaarheid van hun bijdrage alsmede de variatie van de inhoud ten goede. Als richtlijn kan men uitgaan van een gemiddelde van 6 blz. zónder, tot 8 blz. mèt illustraties. Een pagina telt circa 800 woorden; dit komt globaal overeen met 2 bladen A4, getypt met ruime marge en 1 1/2 regelafstand.

Bij het manuscript de diskette aanleveren: WordPerfect 5.1 of nieuwe versies (dos).

NB. Alinea's eindloos typen; slechts ter afsluiting een harde return geven, evenals voor een witregel. **Geen speciale codes en lay-out-elementen invoeren** (dus géén cursieven, tabs e.d.) **en afbreekprogramma uitzetten s.v.p.**

Voorts onderstaande aanwijzingen in acht nemen.

I MANUSCRIPT

I.1 Tekst

- a Onder de titel (kort houden): naam auteur met eventueel academische titel; rang of functie.
- b Kopij typen met anderhalve of dubbele regelafstand.
- c Marge circa 5 cm.
- d Pagina's bovenaan doorlopend nummeren.
- e Spelling: voorkeursspelling (Van Dale/Woordenlijst Spelingscommissie).

I.2 Tabellen

- a Niet in tekst opnemen, doch op aparte pagina('s) aan het slot toevoegen.
- b Doorlopend nummeren en nummer boven tabel plaatsen (Tab. 1, Tab. 2, enz.)
- c Daarachter titel(s) van de tabel(len).
- d In de tekst verwijzingen naar desbetreffende tabel opnemen.
- e Tabel-indelingen uitsluitend met horizontale lijnen.
- f Tabellen dienen niets anders te bevatten dan letters/woorden en/of cijfers.

I.3 Literatuuropgaven

- a Samen te vatten aan het slot, onder kopje Literatuur.
- b Literatuuropgaven nummeren in volgorde van vermelding in artikel.
- c Verwijzingen in de tekst door middel van superieur-nummer achter naam schrijver of citaat.
- d Vermelding tijdschriftartikelen in literatuurlijst als volgt: Auteur - Tijdschrift jaargang(jaar)(nummer)blz.
Voorbeeld: F.J. van Doorn - *MilSpec* 140(1971)(4)170.
- e Vermelding van boeken: Auteur - Volledige titel. Uitgever, plaats (jaar). *Voorbeeld:* A. Etzioni - *De moderne organisatie*. Spectrum, Utrecht (1970).
- f Vermelding brochures: Auteur - Titel brochure. Uitgever of firma, plaats (jaar)blz. (paginacijfer facultatief).
Voorbeeld: P. van Duyn - *Toepassingen van infrarood*. N.V. Fictief, Den Dam (1971)4.
- g In literatuuropgaven is vermelding van titulatuur bij auteursnamen niet gebruikelijk.

h Afkorting tijdschrifttitels volgens richtlijn NEN 782.

i Indien in een artikel niet expliciet naar de literatuur wordt verwezen, kan nummering van de opgaven achterwege blijven.

I.4 Voetnoten

- a Deze beïnvloeden de leesbaarheid van een artikel ongunstig en dienen zoveel mogelijk te worden vermeden.
- b Indien gebruik van enkele voetnoten onvermijdelijk is, dan per artikel doornummeren in met ¹ beginnende reeks.
- c Voetnootcijfers in de tekst, ná desbetreffende zin, superieur typen, zónder haken: ¹.
- d De voetnoten zélf, ook met voorin het cijfer superieur, kunnen aan het slot worden getypt (bij opmaak komen ze zoveel mogelijk onder de kolom, waarin de verwijzing staat).

2 ILLUSTRATIES

2.1 Algemeen

Foto's en computertekeningen nooit in tekst opnemen, maar altijd los bijvoegen.

2.2 Foto's

- a Foto's zwart-wit, glanzend: formaat liefst 9x12 of 13x18 cm (bij voorkeur geen kleurenfoto's of diapositieven).
- b Op de achterzijde vermelden: naam fotograaf, bijschrift, copyright, nummer waarmee in tekst naar de afbeelding wordt verwezen.

2.3 Tekeningen

- a Computertekeningen zijn slechts bruikbaar indien vervaardigd met een speciaal tekenprogramma, s.v.p. illustratie opslaan als TIFF- of PICT-formaat.
- b Letters/cijfers m.b.v. sjablonen zo groot tekenen dat bij verkleining van tekening tot de breedte van twee kolommen (circa 11 cm) letter/cijferhoogte ten minste 1 mm is (in uitzonderingsgevallen kunnen grote tekeningen worden gereproduceerd over drie kolommen = 17 cm; maximale hoogte 22 cm).

c Wanneer het zwart-witcontrast optimaal is, zijn scherpe lichtdrukken op wit papier ook bruikbaar.

d Geheel in Oostindische inkt, op wit tekenpapier; papierformaat max. ca. 25x35 cm. Inschriften niet typen.

e Tekeningen vóór inzending goed controleren: in een eenmaal vervaardigde opname is correctie vrijwel onmogelijk.

2.4 Onderschriften/legenda's bij afbeeldingen

a Nummering van foto's en tekeningen doorlopend en dóór elkaar.

b Verwijzingen in de tekst met: afb. 1 t/m afb. . .

c Onderschriften bij afbeeldingen zijn essentieel; dus niet alleen maar nummeren.

d Onderschriften, getypt, aan het slot van artikel opnemen (ná literatuurlijst en voetnoten), in volgorde van, en mét nummering. Zij behoeven niet op de achterzijde van foto's vermeld, noch op tekeningen getekend. Dit geldt ook voor legenda's bij tekeningen, die (getypt) onder desbetreffende onderschriften kunnen worden opgenomen.

e Bevat een legenda tekens/symbolen die niet kunnen worden gezet, dan dient de gehele legenda in de tekening opgenomen (getekend).

3 DRUKPROEF

a Als regel ontvangt de auteur een drukproef ter correctie.

b Hiervan kan worden afgeweken op verzoek van auteur of bij ontbreken van voldoende tijd voor deze procedure.

c Voor het corrigeren zoveel mogelijk gebruik te maken van officiële correctietekens volgens NEN 632.

4 MENINGEN VAN ANDEREN

4.1 Aantal exemplaren

Bijdragen voor de rubriek „Meningen van anderen” dienen in tweevoud te worden ingezonden.

4.2 Tijdstip inzending

Indien een reactie op een artikel uiterlijk 1 week na verschijnen van dat artikel in het bezit van de redactie is, kan ze in principe, samen met een eventueel wederwoord, op de kortst mogelijke termijn worden gepubliceerd.

5 BOEKBESPREKINGEN

5.1 Titelbeschrijving

Medewerkers, die van de redactie een boek ter recensie ontvangen, gelieven de bespreking te doen voorafgaan door een volledige titelbeschrijving, bevattende: Titel, auteur, aantal blz., geïll., uitgever, plaats, jaar. (Eventueel: importeur.) Prijs. ISB-nummer.

Voorbeeld:

The censored war

American visual experience during World War Two, door G.H. Roeder jr., 189 blz., geïll. Uitg.: Yale University Press, London 1995.

Prijs: £ 10.95

ISBN: 0 3000 5723 7

5.2 Honorering

In tegenstelling tot artikelen en andere bijdragen worden besprekingen niet gehonoreerd; de recensent mag het besproken boek behouden.

6 BEWIJSNUMMERS

Iedere auteur ontvangt automatisch en zonder kosten 5 bewijsexemplaren van het nummer waarin zijn artikel is opgenomen.

Meer exemplaren à f 4,- te bestellen door storting/overschrijving op ABN-AMRO 51 43 38 997 t.n.v. Militaire Spectator, Den Haag, Postbus 165, 2501 AP Den Haag (giro 71 12), onder vermelding van het gewenste nummer.

7 HONORARIUM

Het auteurshonorarium voor artikelen bedraagt f 50,- per gedrukte pagina.

8 NAAM, ADRES, GIRO/BANK AUTEUR

De auteur dient op de eerste pagina van zijn manuscript links bovenaan te vermelden: naam, adres en giro- of bankrekeningnummer.

9 KOPIJ-INZENDING, OVERLEG

Kopij te zenden aan:

Redactie Militaire Spectator,
Instituut Defensie Leergangen, MPC 58B
Postbus 20701, 2500 ES Den Haag
Tel. 015 - 215 27 00.

Door auteurs gewenst overleg kan via evengenoemd adres plaatsvinden.

Overleg met betrekking tot reproduceerbaarheid van illustraties, alsmede over drukproeven:

Bureau redactie Militaire Spectator
Instituut Defensie Leergangen, MPC 58B
Postbus 20701, 2500 ES Den Haag
Tel. 015 - 215 27 67.