

# Het Commando Luchtstrijdkrachten

## Een vliegende start

E. de Voogt – luitenant-kolonel van de Koninklijke Luchtmacht\*  
drs. W. Bogaard – majoor van de Koninklijke Luchtmacht\*\*

### Inleiding

In 2002 werd tijdens de kabinetsformatie afgesproken dat het ministerie van Defensie structureel diende te bezuinigen. Nadat het regeerakkoord van kracht was geworden en het kabinet aan de slag was gegaan, bleek dat de gevolgen van de bezuiniging ingrijpend waren. De financiële jas van Defensie bleek te klein voor de omvang van de organisatie.

Doorgaan op dezelfde voet betekende dat er op termijn onvoldoende ruimte was voor investeringen, waardoor de krijgsmacht op den duur over verouderd materieel zou beschikken. Kortom, er bestond een onbalans tussen ambitie en middelen.

### **Reducties**

Ingrijpen was dus geboden. De Commissie Franssen heeft in april 2002 onder meer geadviseerd om de Haagse Staven samen te voegen, waardoor een aanzienlijke reductie van het aantal arbeidsplaatsen kon worden gerealiseerd. In overleg met de Bevelhebbers heeft de politieke leiding in 2003 besloten de bestuurslaag van de Bevelhebberstaven te laten verdwijnen

\* De Voogt is werkzaam als secretaris van de Regiegroep.

\*\* Bogaard is werkzaam geweest bij de Kerngroep Samson en is inmiddels geplaatst bij de Stafgroep Bestuursondersteuning van het CLSK.

**Per 5 september 2005 is het Operationele Commando van de Koninklijke Luchtmacht, het Commando Luchtstrijdkrachten (CLSK) een feit. Hieraan is meer dan twee jaar voorbereiding voorafgegaan, op verscheidene niveaus en in verscheidene disciplines, zowel bij de (toenmalige) staf van de Bevelhebber der Luchtstrijdkrachten (staf BDL) als bij de Bestuursstaf, toen nog Centrale Organisatie.**

**In dit artikel wordt ingegaan op die voorbereidingen, op welke wijze binnen de Koninklijke Luchtmacht vorm is gegeven aan de oprichting van het Commando Luchtstrijdkrachten, die tot het Operationeel Commando heeft geleid en wat de status van het reorganisatieproces is.**

en de beleidsmatige taken te concentreren in de Bestuursstaf.

In de plannen vormen de secretaris-generaal en de Chef Defensiestaf, nu Commandant der Strijdkrachten, binnen de Bestuursstaf het hoegbeeld. De secretaris-generaal is de hoogste ambtenaar van het ministerie en verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van de ambtelijke organisatie. De Commandant der Strijdkrachten stuurt de operationele commando's – de vroegere krijgsmachtdelen – aan en is verantwoordelijk voor de geëfendheid en inzet van alle militairen.

De beheertaken van de Bevelhebberstaven zijn bij de nieuw op te richten operationele commando's ondergebracht. De naam van het operationeel commando van de KLu is Commando Luchtstrijdkrachten (CLSK).

Verder zijn alle gezamenlijke onder-

steunende activiteiten, inclusief de verwervingsprocessen en het hoger onderhoud, ondergebracht in defensiebrede organisaties, zodat doublures niet meer in de defensieorganisatie voorkomen. Het Defensie Interservice Commando is getransformeerd tot het Commando DienstenCentra. De Defensie Materieel Organisatie is in het leven geroepen.

Dit alles leverde alleen al in de Haagse regio een reductie op van 2000 functies. Daarnaast is ingezet op verjonging van het personeelsbestand en een toename van het aantal militairen met een arbeidscontract van beperkte duur.

### **Slagkracht**

Binnen deze operationele commando's bevindt zich de slagkracht van Defensie. Een slagkracht die overigens ook niet aan bezuinigingen ont-

kwam. Voor de Koninklijke Luchtmacht betekende dit onder meer een vermindering van het aantal F-16's, het afstoten en niet vervangen van de HAWK-raketten, vermindering van het aantal Apache-gevechtshelikopters en het samenvoegen van helikopters op Gilze Rijen.

Door dit alles konden de Vliegbases Twenthe en Soesterberg worden gesloten. Toen de plannen eenmaal waren geaccordeerd in het kabinet kon met de implementatie ervan worden begonnen.

Door al deze maatregelen wordt de financiële ruimte gevonden die nodig is om de investeringsquote op het peil van minimaal 20 procent te houden en daarmee ook in de toekomst een nieuw evenwicht tussen ambitie en middelen te kunnen realiseren.

### **Uitgangspunten Bestuursstaf**

Aan de reorganisatie van de topstructuur van Defensie en de defensieonderdelen is door de Bestuursstaf een aantal voorwaarden gesteld. Binnen het CLSK is besloten om binnen de toegestane vrijheidsgraden de goede aspecten van de bestaande organisatie zoveel mogelijk te behouden. Maar het CLSK is wel degelijk veranderd waar dit door de leiding nodig werd geacht; met name het beter inspelen op de verzakelijking van de onderlinge dienstverlening tussen de defensieonderdelen.

Tenslotte wordt datgene geïmplementeerd wat in het politiek-ambtelijk besluitvormingsproces is overeengekomen en binnen de gestelde normkaders en blauwdrukken, waaronder de realisatie van het opgelegde formatieplafond en van de reductiedoelstellingen.

#### **Inrichting en uitvoering van de reorganisatie**

De Regiegroep Koninklijke Luchtmacht (RG KL<sub>u</sub>) bewaakte binnen de eigen organisatie het tempo en de samenhang van alle reorganisatie-



projecten. Het project dat voortvloeit uit SAMSON-maatregel A15 heeft als doelstelling zowel de afbouw van Staf Bevelhebber der Luchtstrijdkrachten (BDL) en Staf Tactische Luchtmacht (STL) als de opbouw van het CLSK gestalte te geven.

De interne richtlijnen voor het opbouwen van de staf CLSK-organisatie waren de volgende: formuleer de missie van het CLSK zodanig dat deze in lijn blijft met de bestaande operatio-

nele opdracht. Tracht grote veranderingen in de huidige organisatiestructuur te vermijden en neem het model waarmee het bedrijf tot nu toe doelmatig en effectief heeft gefunctioneerd als uitgangspunt. Verbeter waar nodig en voldoe ten slotte aan de criteria zoals die aan het CLSK in oprichting door de Bestuursstaf zijn opgelegd.

Er is er niet alleen sprake van een reorganisatie van de Staf, maar ook



van reorganisaties van de onderdelen. Vanwege de complexiteit zijn daarvoor separate reorganisatietrajecten opgezet, de zogenaamde SAMSON C-maatregel. Het accent ligt derhalve sterk op het op- en inrichten van de Staf CLSK en het herschikken van de operationele capaciteit.

#### **Oprichten van een operationeel commando**

In 2003 is in de vorm van een studie begonnen met het oprichten van een

operationeel commando. In het voorjaar van 2004 lag het Project Initiatie Document (PID) voor, bijna gelijktijdig aangevuld met de 'Contourennota Operationeel Commando Koninklijke Luchtmacht'. Hierin werd in grote lijnen een visie neergelegd over de taak, organisatie en werkwijze van het op te richten operationele commando.

Niet lang daarna lag er een nieuw bedrijfsvoeringsmodel, genaamd 'Ready for take-off' vóór, en begin 2005 een

#### **Blussende Chinook met Bambi-bucket bij duinbrand op Terschelling**

(Foto fotovlucht Soesberg)

volledig uitgewerkt reorganisatieplan. Het tempo is vervolgens aangepast aan dat van de andere operationele commando's in oprichting. Nadat het toetsingsproces in de Programmaraad Bestuursvernieuwing en het overlegproces waren afgerond is eind juli 2005 het Definitief Reorganisatieplan (DRP) CLSK vastgesteld.

#### **Werkgroepen**

De activiteiten die hebben geleid tot dit resultaat werden aanvankelijk binnen de staf BDL voorbereid en aangestuurd door de Werkgroep Bestuursvernieuwing KLu (WGB). Hoofddoelstelling van deze werkgroep was het analyseren en beoordelen van de opgedragen maatregelen in het kader van de bestuursvernieuwing Defensie, de gevolgen ervan voor de KLu in kaart te brengen en zo nodig op basis van de toenmalige bestuurlijke ontwikkelingen te actualiseren.

Nadat de werkgroep aan haar opdracht had voldaan is deze opgeheven en is de Werkgroep Transitie (WGT) opgericht. De WGT had tot taak de visie en daaruit voortvloeiende plannen uit te werken en de voorbereidingen in de uitvoerende sfeer aan te sturen. Hiertoe hoorde ook het zowel intern als extern verkrijgen van draagvlak (informatie en communicatie). Dit alles gebeurde met het oog op een tijdige en probleemloze transitie van met name de Staf BDL, Staf TL en het Korps Luchtmacht Staf (KLS; de ondersteunende eenheid voor Staf BDL en STL) naar het CLSK en het bijbehorende Facilitaire Squadron CLSK.

Verder zijn onder aansturing van de Werkgroep Transitie bedrijfsprocessen en koppelvlakken met andere defensieonderdelen, zoals de Bestuurs-

staf, de Defensie Materieel Organisatie, het Commando DienstenCentra en hun bedrijven, en de andere operationele commando's inzichtelijk en werkend gemaakt.

Bij dit alles diende de aansturing van de operationele onderdelen ongestoorde voortgang te hebben, de uitzendingen en de operaties gingen immers tijdens het gehele reorganisatieproces onverminderd voort.

Daarnaast is de medezeggenschap voortdurend in een zo vroeg mogelijk stadium bij de voorstellen betrokken. Gedurende het gehele reorganisatieproces CLSK heeft de BGMC een actieve en constructieve rol gespeeld.

### De missie van het CLSK

De missie is, bijzonder kort samengevat: 'het CLSK levert inzetgerede, in de derde dimensie inzetbare operationele eenheden...'.<sup>1</sup>

Dit verschilt niet veel van de huidige missie. Al in een vroeg stadium bleek de structuur van de Tactische Luchtmacht (TL) op hoofdlijnen prima te voldoen. Met kleine wijzigingen zou zij kunnen worden gebruikt als basis voor het CLSK.

Concreet betekent dit dat de aansturing van onderdelen niet verandert als gevolg van de oprichting van het CLSK. De organisatiestructuur van de Staf Tactische Luchtmacht (een relatief simpele lijn-staforganisatie onder éénhoofdige leiding) wordt zoveel mogelijk gehandhaafd en waar nodig uitgebreid met elementen uit de Bevelhebberstaf.

De voordelen hiervan zijn de eenduidige aansturing en het directe contact tussen Commandant Luchtstrijdkrachten en de commandanten van de onderdelen. Daardoor kunnen de koppelvlakken tussen de operationele onderdelen en de staf ongewijzigd blijven, en kan de bestaande bedrijfsvoering ook grotendeels gehandhaafd blijven.

De nu gehanteerde methodiek van de Planning en Control Cyclus tussen Staf CLSK en de operationele onderdelen, en tussen de Staf CLSK en de Bestuursstaf blijft ongewijzigd. Daardoor kan de Commandant Vliegbasis zijn afdelingen op dezelfde manier blijven aansturen, de operationele onderdelen behouden de status van Resultaat Verantwoordelijke Eenheid (RVE) en krijgen een eigen budget voor de opgedragen taken.

Toch is uiteraard niet alles bij het oude gebleven. Grote wijzigingen zijn vanzelfsprekend het op afstand plaatsen van de ondersteuning in de vorm van DMO en CDC geweest, maar dit is niet 'te danken' aan de oprichting van de Staf CLSK. Een beperkte wijziging dus, waarvoor bewust is gekozen. Er verandert al meer dan genoeg!

### Het Commando Luchtstrijdkrachten

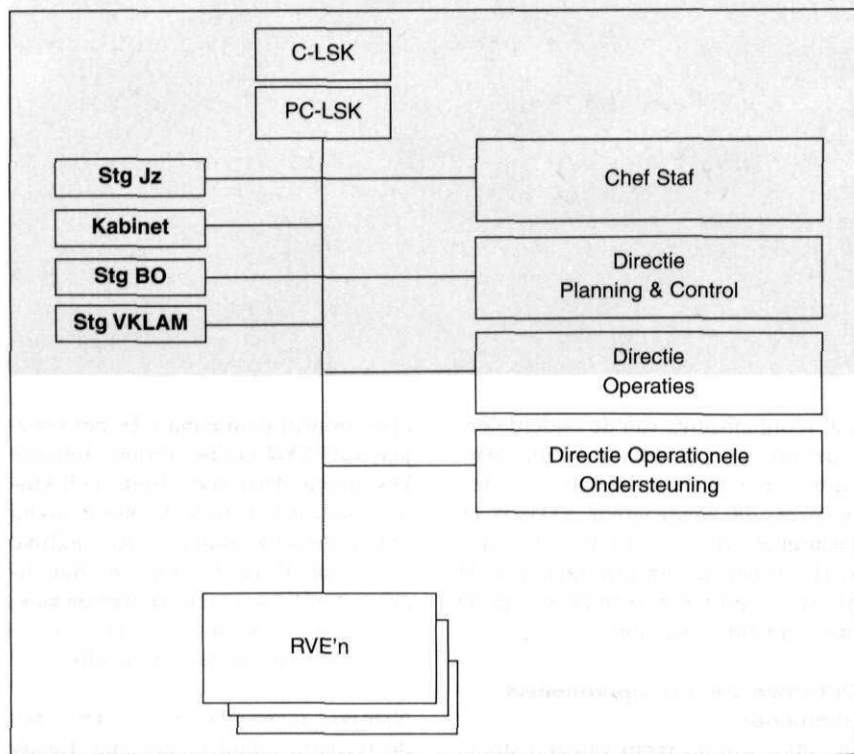
De taak van het Commando Luchtstrijdkrachten is het leveren van inzet-

gerede eenheden, voor zowel nationale als internationale doeleinden. De Commandant Luchtstrijdkrachten (C-LSK) is verantwoordelijk voor de training en inzetbaarheid van het personeel van het CLSK. De organisatie van het CLSK is zodanig ingericht dat deze taak ook kan worden waargemaakt.

Gekozen is voor een overzichtelijke lijnorganisatie met heldere lijnen en een duidelijke afbakening van taken en bevoegdheden van de commandant, zijn plaatsvervanger, de chefstaf en de directeuren.

Hierbij moet worden opgemerkt dat het wiel niet opnieuw hoefde te worden uitgevonden. De organisatie van de Staf Tactische Luchtmacht kon, zoals aangegeven, model staan voor de nieuwe organisatie en ook het bedrijfsvoeringsmodel, de Planning & Control systematiek van de Staf Tactische Luchtmacht kon onverkort worden overgenomen.

Wel dienden afdelingen van de Bevelhebberstaf als het kabinet, de Staf-



**Organigram staf CLSK**



**F-16 boven Afghanistan** (Foto fotovlucht Soesterberg, E. Vorstenbosch)

groepen Vliegveiligheid, Kwaliteit, Arbo en Milieu, Juridische Zaken en Bestuursondersteuning (een nieuwe stafgroep, voorheen afdeling Integraal Beleid en Plannen) bij het CLSK te worden ondergebracht, maar dit leidt niet tot al te grote wijzigingen. De aansturing van de onderdelen van het CLSK verschilt niet veel van die van de Commandant Tactische Luchtmacht in het verleden. Voor de onderdeelcommandanten zijn de aanspreekpunten bij de staf *grosso modo* dezelfde.

#### **Vliegbases**

De operationele onderdelen van het CLSK zijn in het kader van deze reorganisatie niet ontzien. Het aantal F-16 jachtvliegtuigen is met 29 gereduceerd tot 108. Door een herverdeling van deze vliegtuigen over de vliegbases is het mogelijk dat de Vliegbasis Twenthe sluit, zodat alleen

de Vliegbases Volkel en Leeuwarden nog dienen als *Main Operating Base* (MOB). In december 2005 zal de laatste vlucht vanaf Vliegbasis Twenthe plaatsvinden.

Bij de geleide wapens, geplaatst op Luchtmachtbasis De Peel, is eveneens het aantal wapensystemen gereduceerd. De plannen van het ministerie voorzagen niet langer in vervanging van de HAWK-raketten. Daardoor kon het aantal personeelsleden binnen de luchtmachtbasis de Peel, thuisbasis van de geleide wapens, met 366 omhoog. Twee van de vier squadrons, te weten het 801 en het 804 Triple Air Defence (TRIAD) squadron konden worden opgeheven.

#### **Helikopters**

Helikopters ontkwamen evenmin aan de reorganisatie. Het aantal Apaches werd met 6 gereduceerd tot 24, waar-

door het 301 en het 302 squadron konden worden samengevoegd tot het 301 squadron. De transporthelikopters (12 Chinook en 17 Cougar helikopters) van de Vliegbasis Soesterberg verhuizen naar de Vliegbasis Gilze Rijen. De Vliegbasis Soesterberg, de bakermat van de militaire luchtvaart, verliest daardoor haar functie als vliegbasis.

Niet alle reorganisaties leiden tot afstoting van taken bij het CLSK. De defensieorganisatie krijgt, indien de Tweede Kamer instemt, op termijn de beschikking over 5 additionele Chinook transporthelikopters en 20 NH-90 helikopters. Van dit laatstgenoemde type zijn er twaalf in de versie van *NATO Frigate Helicopter* en acht in de *Marinised Tactical Transport Helicopter* uitvoering. De twaalf *NATO Frigate Helicopters* worden op het Marine Vliegveld De Kooij gestatio-



neerd, de acht overige op de Vliegbasis Gilze-Rijen.

Het hoger onderhoud aan alle helikopters wordt om doelmatigheidsredenen geconcentreerd op één locatie. De samenwerking tussen het Commando Luchtmacht en de overige operationele commando's op helikoptergebied wordt dus geïntensiveerd. Daarbij worden de transporthelikopters van de CLSK veelvuldig voor militairen van 11LMB ingezet. Teneinde defensiebreed in een adequate helikoptercapaciteit te kunnen

voorzien wordt een nieuw organisatie-element in het leven geroepen: het Defensie Helikopter Commando (DHC), dat als thuisbasis de Vliegbasis Gilze-Rijen krijgt. Het DHC zal deel uitmaken van de organisatie van het Commando Luchtmacht.

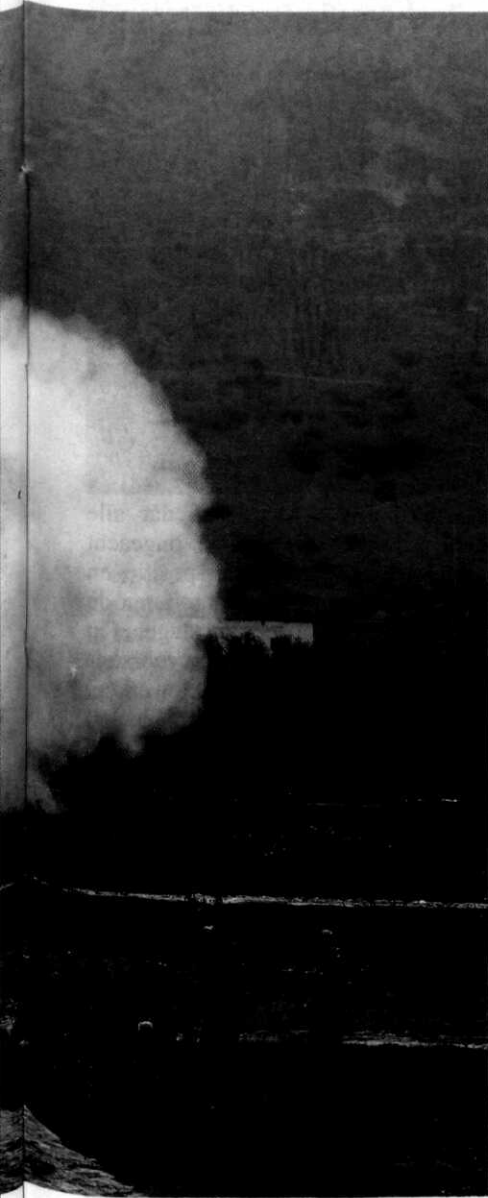
#### **Transportvliegtuigen**

Het CLSK beschikt verder over transportvliegtuigen. De Europese NAVO-landen beschikken over te weinig strategische luchttransportcapaciteit. Daarom is besloten tot de aanschaf van twee additionele C-130 Hercules

transporttoestellen en een aanvullende DC-10.

Daarmee wordt de beschikbare capaciteit aan strategisch luchttransport binnen het CLSK aanmerkelijk vergroot. Het 334 luchttransportsquadron van de Vliegbasis Eindhoven beschikt dan over twee KDC-10 tanker- en transportvliegtuigen, één DC-10 transporttoestel en vier C-130 Hercules toestellen. De vier Fokker 60 transporttoestellen worden afgestoten.

Inmiddels zijn twee Fokker 60 toestellen omgebouwd tot *Maritime*



### **Cougar vervoert militairen in Afghanistan**

(Foto fotovlucht Soesterberg, W. van Elk)

termijn eveneens verkocht. Verder beschikt het 334 squadron over twee Fokker 50's en één Gulfstream IV voor passagiersvervoer.

### **Een nieuwe cultuur**

Het nieuwe Commando Luchtstrijdkrachten brengt ongetwijfeld een nieuwe cultuur met zich mee. Daar waar de blik van de Bevelhebberstaf vooral op het ministerie en de ressorts (waaronder de Tactische Luchtmacht) was gericht, is de blik van het Commando Luchtstrijdkrachten niet alleen op de Bestuursstaf maar ook op de onderdelen van het CLSK gericht.

Het zal veel stuurmanskunst vergen om tot een juiste verdeling van aandacht te komen. Ontegenzeggelijk zal de afstand tussen Staf CLSK en onderdelen kleiner zijn dan die tussen Staf

BDL en onderdelen. De Staf van het CLSK staat ten dienste van de onderdelen. Om dat te waarborgen streeft de commandant naar een betrouwbare staf, die doet wat zij zegt.

Er is sprake van een tweerichtingsverkeer: enerzijds zal de Staf CLSK de behoeften van de onderdelen doorgeven aan de Bestuursstaf, anderzijds zal de Staf CLSK de onderdelen helpen bij de implementatie van het Defensiebeleid.

De Staf CLSK dient dus ook oog te hebben voor hetgeen binnen de Bestuursstaf gebeurt en beleidsvoornemens van de Bestuursstaf van adviezen te voorzien. De Commandant Luchtstrijdkrachten ten slotte heeft de ultieme adviestaak op het gebied van de inzet van het luchtwapen.

### **'Paarse' werkkring**

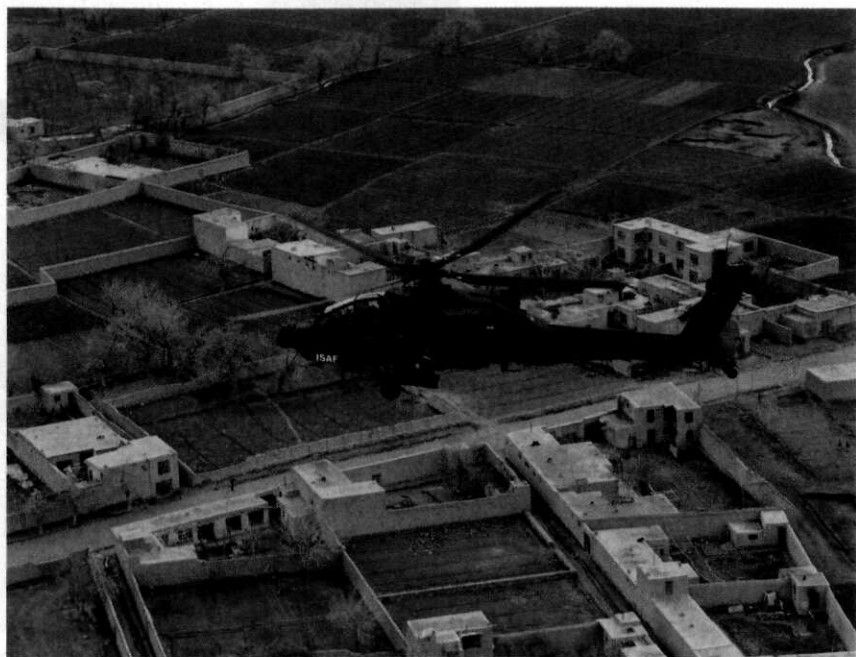
Een ander aspect van de cultuur is het gegeven dat een groot deel van het luchtmacht personeel niet meer in een luchtmachtomgeving werkt. Veel medewerkers van de luchtmacht werken immers buiten het CLSK bij de Defensie Materieel Organisatie, het Commando DienstenCentra en de Bestuursstaf. Aangezien een dergelijke plaatsing maar enkele jaren duurt en

*Patrol Aircraft* en ondersteunen de Kustwacht bij de drugsbestrijding in de 'West'.

Het is het voornemen van het ministerie van Defensie dat deze taak én de vliegtuigen binnen enkele jaren door een commercieel bedrijf worden overgenomen. De beide overige Fokker transporttoestellen worden op

### **Apache boven een buitenwijk van Kabul**

(Foto fotovlucht Soesterberg, E. Vorstenbosch)



het personeel in de regel weer op enig moment terugkeert in de CLSK-organisatie is het van belang dat het luchtmachtpersoneel op de hoogte blijft van ontwikkelingen binnen het CLSK.

De Commandant Luchtstrijdkrachten is daarom voornemens op gezette tijden (een deel van) het luchtmachtpersoneel dat buiten de CLSK-organisatie werkt te informeren over de laatste stand van zaken.

Dergelijke bijeenkomsten hebben twee voordelen: luchtmachtmedewerkers blijven op de hoogte van wat er in CLSK-organisatie speelt én de geboden informatie kan van nut zijn in hun huidige 'parse' werkring. De Commandant Luchtstrijdkrachten geeft hiermee invulling aan zijn rol als 'boegbeeld' van de organisatie.

#### **Kernwaarden**

De verschillende defensieonderdelen zijn in hoge mate afhankelijk van el-

kaar voor het functioneren van de organisatie. Teneinde van al het personeel van het CLSK, en dat van de Staf in het bijzonder, te kunnen vragen dat gedane beloften ook worden nagekomen, hanteert de leiding van het Commando Luchtstrijdkrachten zes kernwaarden. Voor ieder personeelslid van het CLSK zijn deze kernwaarden een leidraad bij het handelen.

De kernwaarden zijn: betrokkenheid, betrouwbaarheid, flexibiliteit, professionaliteit, verantwoordelijkheid en teamgeest.

Dit alles komt samen in het motto van de Koninklijke Luchtmacht: 'één team, één taak'.

Dit motto geldt voor iedere luchtmachtmedewerker in de defensieorganisatie, of deze nou bij het CLSK of elders in de organisatie werkzaam is. Het CLSK heeft het motto dan ook onverkort overgenomen van de Koninklijke Luchtmacht.

## **Toekomstig functioneren**

### **Voldoende draagvlak**

De nieuwe defensieorganisatie is sinds 5 september jl. op hoofdlijnen ingericht. Maar zoals zo vaak na een reorganisatie moeten de processen zich nog voegen. Vooral binnen de afdelingen die zaken moeten doen met andere organisatie-elementen van Defensie is het af en toe nog zoeken en aftasten. Toch ligt het in de verwachting dat de organisatie bewijst dat ze in de praktijk kan werken.

Maar daarvoor moet wel aan een aantal voorwaarden worden voldaan. Een belangrijke voorwaarde is dat alle medewerkers van Defensie, ongeacht hun werplek, vanuit hun positie en hun achtergrond oprecht proberen de nieuwe organisatie te laten slagen. Op papier kunnen nog zo mooie voorstellen worden bedacht, als medewerkers zich niet kunnen vinden in het plan en



**Uitladen van een veldhospitaal op een platform van de vliegbasis Eindhoven** (Foto fotovlucht Soesterberg, P. Aartsen)





Fokkers MPA boven de HMS van Speijk (Foto J. van Zanten)

– erger nog – niet bereid zijn om de organisatie te laten slagen, is Leiden in last.

Gevolg van een dergelijke houding zal zijn dat het voertuig krakend tot stilstand komt, met alle gevolgen van dien. Voldoende draagvlak bij het personeel is een voorwaarde voor het slagen van de reorganisatie.

Een andere voorwaarde is dat het personeel de weg in de nieuwe organisatie snel leert kennen en weet waar informatie te vinden is. Teneinde dit proces te vergemakkelijken zijn de koppelvlakken – de raakvlakken tussen de diverse defensieonderdelen – benoemd en in kaart gebracht.

### Lose eindjes

Verder dient nog een aantal losse eindjes van de reorganisatie te worden afgerond. Het operationeel commando heeft geen eigen budget, terwijl dat wel uitgangspunt van het beleid is. Verder dienen er nog dienstverleningsovereenkomsten met de Defensie Materieel Organisatie en met de Dienstencentra te worden gesloten.

Voor een goede en actieve invulling van de eerder dit jaar naar de Bestuursstaf overgehevelde beleid-, plan en behoeftestellingstaken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden blijven in zekere zin de capaciteit en kennis (in de zin van ondersteunen en

meedenken, adviseren) van het operationele commando onontbeerlijk.

Gelet op de omvang van de personele sterkte van het CLSK vormt dit een flinke uitdaging. De organisatie is immers 'lean and mean' van opzet, heeft een uitvoerende taak en de beleidsadviescapaciteit binnen de Stafgroep Bestuursondersteuning van het CLSK is daarom geminimaliseerd.

### Risico

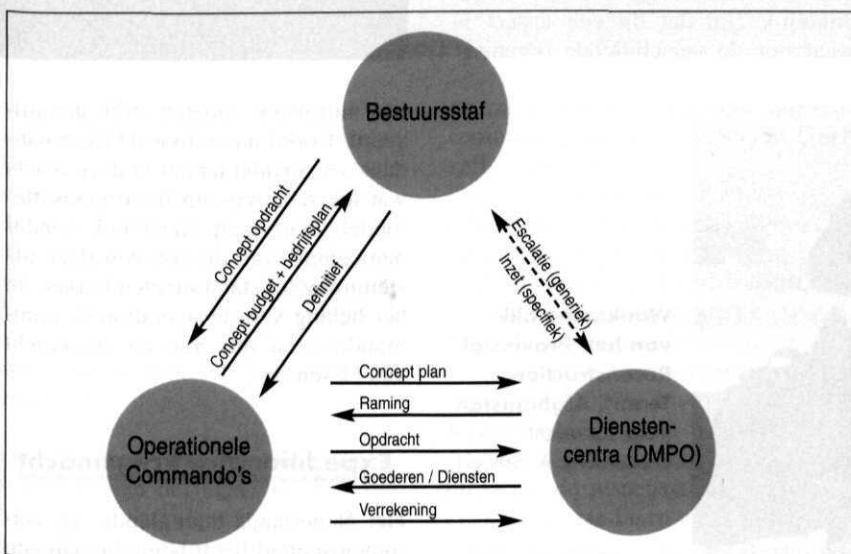
Het risico voor de korte termijn bestaat dat beleidsvoornemens niet of onvoldoende van commentaar worden voorzien, waardoor het uiteindelijk vastgestelde beleid niet uitvoerbaar is. Voor de middellange termijn valt te verwachten dat binnen de Bestuursstaf voldoende kennis over de operationele commando's in huis is om kant-en-klaar beleid te maken.

Dit aspect van het besturingsmodel dient te zijner tijd in ieder geval goed te worden geëvalueerd.

### 'Trechterrol'

In relatie tot het bovenstaande komt de vraag naar voren hoe de Defensiestaf de zogenoemde trechterrol gaat invullen. Alle opdrachten en vraagstellingen van de beleidsdirecties worden via de Commandant der Strijdkrachten aan de operationele commando's aangeboden.

Een goede invulling van deze rol is van essentieel belang, want het betreft



de grootste wijziging van de aansturing ten opzichte van de huidige situatie.

Bij het goed functioneren van de nieuwe aansturingrelatie wordt het leven van de operationele commandant een stuk simpeler. Beleidsintegratie heeft reeds plaatsgevonden en er worden heldere taakopdrachten gegeven, waardoor de operationele commando's zich inderdaad volledig kunnen richten op de uitvoering.

### **Samenwerkingsmogelijkheden**

*Jointness* dient te worden bevorderd, niet als een doel op zich, maar vanuit de gedachte dat dit leidt tot een win-/win-situatie. De oprichting van het Defensie Helicopter Commando (DHC) is hier een goed voorbeeld van. De Nederlandse krijgsmacht is sinds 1945 internationaal georiënteerd en daarmee gericht op *combined* optreden. Dit zal in de toekomst waarschijnlijk zo blijven.

In dit verband wordt voor wat betreft het CLSK niet alleen verwezen naar de vele internationale oefeningen als 'Red Flag', 'Roving Sands', maar ook naar ervaringen met intensieve samenwerking bij uitzendingen, zoals met de *Deployable Air Task Force*, waarbij Nederlandse en Belgische F-16's samen het vliegverbod boven voormalig Joegoslavië handhaafden en met de *European Participating Air*



**Embleem EPAF**

*Forces Expeditionary Airwing*, waarbij F-16's van de Deense, Noorse en Nederlandse luchtmacht gezamenlijk het luchtruim van Afghanistan bewaakten en de Afghaanse bevolking en de grondtroepen van ISAF in Afghanistan beveiligden.

Daarnaast gaan er nationaal samenwerkingsmogelijkheden ontstaan op het bestuurlijke vlak. In het nieuwe besturingsmodel staat zakelijkheid voorop en hebben de operationele commando's dezelfde belangen richting Bestuursstaf, Defensie Materieel Organisatie en het Commando DienstenCentra.

Het ligt dus ook voor de hand dat functionarissen van de operationele commando's met oog voor elkaars belangen, 'met één mond spreken'.

Uitwisseling van personeel tussen de operationele commando's kan hieraan een zinvolle bijdrage leveren. Het zal duidelijk zijn dat dit een aspect is waarvoor de verschillende organisa-



**Waakzame blik van het 'Provincial Reconstruction Team', Afghanistan**

(Foto fotovlucht Soesterberg, A. Schoor)



ties intrinsiek moeten zijn gemotiveerd. Coördinatie door de Commandant der Strijdkrachten in deze is iets wat logischerwijs uit het organisatie-model voortvloeit, maar ook zonder bemoeienis van de CDS zou deze afstemming tot stand moeten komen, in het belang van de operationele commando's, en dus van de slagkracht van Defensie.

### **Expeditionaire krijgsmacht**

Het Nederlands buitenlands- en veiligheidsbeleid heeft behoefte aan een



krijgsmacht die snel wereldwijd inzetbaar en flexibel is. Het luchtwapen kenmerkt zich door een hoge mate van flexibiliteit. Met de diverse middelen kan over grote afstanden worden opgetreden. De wapensystemen van het CLSK kunnen in alle lagen van het geweldsspectrum worden ingezet, terwijl het ook mogelijk is om in korte tijd te escaleren dan wel te de-escaleren.

De afgelopen jaren zijn alle wapensystemen van het CLSK (de vier pijlers: jachtvliegtuigen, transport- en gevechtshelikopters, geleide wapens

en transportvliegtuigen) voor zeer uiteenlopende missies ingezet, in 2004 zelfs allemaal tegelijk!

De praktijk wijst uit dat vrijwel geen enkele uitzending plaatsvindt zonder de inzet van gevechts- en transporthelikopters en van luchttransport. De wapensystemen van het CLSK kunnen dus moeiteloos aan de expeditieaire krijgsmacht worden toegevoegd.

#### **Afghanistan**

Afghanistan is een voorbeeld waaruit blijkt dat de wapensystemen van het CLSK in diverse fasen worden ingezet. Nadat het regime van de Taliban in

**Boven: Patriots bij Dyarbakir, Turkije**  
(Foto fotovlucht Soesterberg, A. Schoor)

2001 uit het land was verdreven zijn jacht-, transport- en tankervliegtuigen, transport- en gevechtshelikopters en personeel van Luchtmachtbasis de Peel ingezet voor tal van uiteenlopende missies.

Binnenkort wordt de consolidatiefase in Afghanistan afgerond en begint de opbouwfase. Ook in deze fase zullen naar verwachting eenheden van het CLSK worden ingezet voor uiteenlopende taken.

## Irak en Turkije

Maar niet alleen in Afghanistan heeft het CLSK bewezen expeditionair van karakter te zijn. De bijdrage aan de *Stabilization Force Iraq*, de bescherming van Oost-Turkije tegen mogelijke aanvallen van Iraakse raketten tijdens de oorlog van 2003, de talrijke hulpvluchten van het 334 luchttransportsquadron van de Vliegbasis Eindhoven naar onder meer Zuid-Azië na de Tsunami of de evacuatie van Europeanen uit Ivoorkust zijn eveneens voorbeelden van het expeditionaire karakter.

## Rust aan het reorganisatiefront?

Nu de defensieorganisatie op hoofdlijnen functioneert, is het verleidelijk om te stellen dat rust geboden is. Niet alleen om de aandacht te kunnen concentreren op de operaties, maar ook om personeel te laten wennen aan de nieuwe structuren. Naar alle waarschijnlijkheid zal het niet echt rustig worden. De volgende reorganisatieronde dient zich namelijk al aan, te weten de ervaring met *Enterprise Resource Planning* (ERP).

ERP is een verzamelnaam voor softwarepakketten die bedrijven ondersteunen in hun bedrijfsvoering, besturing en informatievoorziening. Binnen Defensie is een projectorganisatie onder de naam *Strategic Process & ERP Enabled Engineering* (SPEER) in het leven geroepen om ERP in te voeren. Teneinde in het CLSK ERP in te voeren is de coördinatiegroep implementatie SAP en een 'front office' ingesteld.

ERP is meer dan de invoering van een nieuw softwaresysteem. Waar in het verleden de software doorgaans werd aangepast aan de organisatie, wordt met de invoering van ERP de organisatie aan het softwarepakket aangepast. ERP maakt in de toekomst standaardisatie en stroomlijning van processen in de defensieorganisatie mogelijk, dat is winst.

Maar gevolg van ERP is dat de reorga-

nisatieorkaan nog niet is uitgewoed. Op grond van prognoses mag worden verwacht dat ERP de defensieorganisatie tot in haar vezels zal beroeren. Wat dit voor gevolgen heeft voor de organisatie die net van start is gegaan valt nog te bezien. Eén ding kan met zekerheid worden gesteld: ook de komende jaren is de rust ver te zoeken.

## 'Lessons Identified'

De volgende 'lessons identified' zijn te onderkennen. Ten eerste is duidelijk geworden dat een centrale aansturing zeer moeilijk is van een project met deze omvang, reikwijdte en (verregaande) consequenties, waarbij ieder deelproject ook nog eens onderling was gerelateerd. Zo zijn reorganisaties binnen vakgroepen of disciplines aan de orde (bijvoorbeeld P&O) die een ander voorbeeld of tempo hebben dan het project 'oprichting CLSK' heeft.

In het reorganisatieplan CLSK dient wel een adequate formatie te worden vastgesteld. Bovendien zijn sommige ontvlochten of geschrapte functies aan meerdere reorganisaties toegerekend. Dit wordt vaak veroorzaakt door de grote omvang en complexiteit van gelijktijdig verlopende reorganisaties. Duidelijk is dat een hoge tijdsdruk wel leidt tot voortvarende besluitvorming maar dat hierdoor reparaties achteraf vaak noodzakelijk zijn.

Voorts blijkt dat netto financiële opbrengsten zich meestal later voordoen dan verwacht; reorganisaties kunnen niet worden gebruikt om snel financiële ruimte te vinden. Bij dit alles is duidelijk geworden dat voor reorganisaties die een defensieonderdeel overstijgen, waar VTE'n worden ontvlochten of gereduceerd en waarbij eventueel gerealiseerde reductie vervolgens door meerdere partijen wordt geclaimd, een betrouwbare en wederzijds geaccepteerde formatieboekhouding een absolute voorwaarde is.

Bij de Staf BDL is geen uitgebreid projectbureau ingesteld ter ondersteuning

van het reorganisatieproject. Wel is ter ondersteuning een projectsecretaris vrijgemaakt. Een constatering hierbij is dat in de studiefase een projectmatige aanpak tot een goed resultaat heeft geleid, maar dat in de uitwerkings- en uitvoeringsfase een projectorganisatie (een werkgroep waarin verschillende disciplines zijn vertegenwoordigd, onder voorzitterschap van de projectleider, tevens Hoofd Diensteenheid en de toegevoegde projectsecretaris) een minder adequaat middel is.

Geconcludeerd kan worden dat in de uitwerkings- en uitvoeringsfase taken zo snel mogelijk weer in de lijn moeten worden gebracht. Het fenomeen doet zich namelijk voor dat in de lijnorganisatie al snel de opvatting postvat dat de uitvoering projectmatig wordt aangepakt – hetgeen in sommige gevallen tot (overmatige) inspanningen heeft geleid op het gebied van de aansturing van de uitvoering.

## Tot besluit

De reorganisatie bij het Commando Luchtstrijdkrachten ligt goed op schema. Het huis is gereed, hier en daar dient nog wat aan de afwerking te gebeuren. Het Commando Luchtstrijdkrachten is met de hem toegewezen middelen prima in staat om datgene wat de politiek vraagt, te doen.

Voor het personeel op de onderdelen wijkt de werkwijze in de nieuwe organisatie niet veel af van de oude. De kernwaarden en het motto van de Koninklijke Luchtmacht blijven van kracht. De relatie met de overige defensieonderdelen dient in een aantal gevallen nog verder te worden vastgelegd, maar dit staat voor de komende tijd in de planning.

Om kort te gaan, het team van het Commando Luchtstrijdkrachten is klaar voor zijn taak en heeft inmiddels een vliegende start gemaakt!

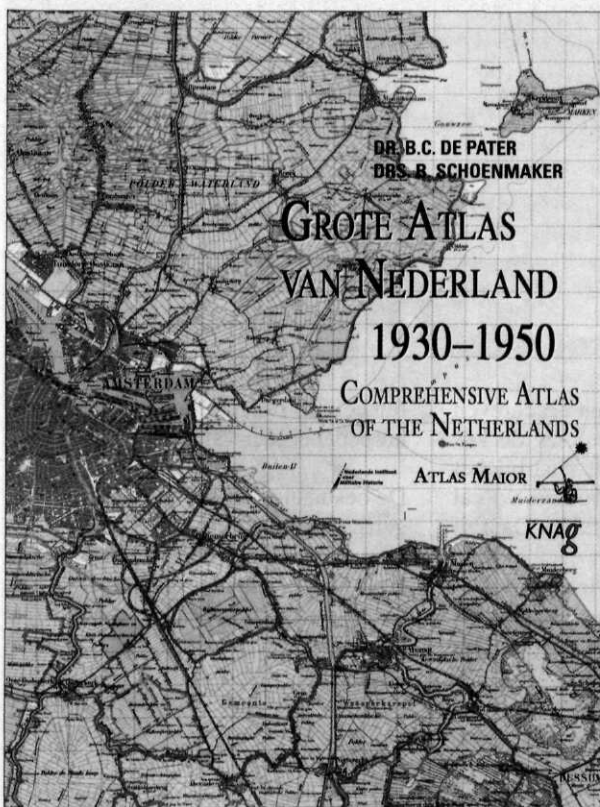
Een gezamenlijke uitgave van Uitgeverij Asia Maior/Atlas Maior, het Koninklijk Nederlands Aardrijkskundig Genootschap en het Nederlands Instituut voor Militaire Historie:

# GROTE ATLAS VAN NEDERLAND 1930-1950

Comprehensive Atlas of the Netherlands 1930-1950



ATLAS MAIOR



Dit jaar was het 65 jaar geleden dat Nederland werd overvallen door nazi-Duitsland en zo bij de Tweede Wereldoorlog betrokken raakte, en 60 jaar geleden dat ten slotte ook het oosten, noorden en westen van ons land werden bevrijd. Ter gelegenheid van dit dubbele herdenkingsjaar presenteert Uitgeverij Asia Maior/Atlas Maior, in samenwerking met het Nederlands Instituut voor Militaire Historie (NIMH) en het Koninklijk Nederlands Aardrijkskundig Genootschap (KNAAG), medio november 2005 de

## Grote Atlas van Nederland 1930-1950 Comprehensive Atlas of the Netherlands 1930-1950

De opzet van deze historisch-geografische atlas beoogt aan de hand van authentieke kaarten en plattegronden uit diverse bronnen, aangevuld met uitvoerige tweetalige tekstinleidingen en beschrijvende en verklarende bijschriften, een zo compleet mogelijk thematisch en topografisch kaartbeeld te geven van Nederland tijdens de periode 1930-1950, met nadruk op de Tweede Wereldoorlog.

Het opgenomen kaartmateriaal is in hoofdzaak afkomstig uit de collecties van de Topografische Dienst Kadaster (TDK), het Legermuseum, het Nederlands Instituut voor Oorlogsdocumentatie (NIOD), het Nederlands Instituut voor Militaire Historie (NIMH), de Universiteitsbibliotheken van de UVA en de UU, en tal van gemeentelijke en regionale archiefdiensten. Naar de algemene inhoud is het in vier hoofdgroepen te verdelen:

1. **thematische kaarten m.b.t. de diverse aspecten van het fysisch milieu van Nederland en de Nederlandse samenleving over de periode 1930-1950;**
2. **thematische, overwegend militaire kaarten m.b.t. de Tweede Wereldoorlog in Nederland uit diverse Nederlandse, Duitse en geallieerde bronnen;**
3. **volledige topografische bedekking van Nederland op de schaal van 1:50.000 (over 246 atlaspagina's!) d.m.v. de zogenoemde Truppenkarte, de bijgewerkte Duitse editie uit 1940-1944 van de Chromo-Topografische Kaart van Nederland 1:50.000 van de TD;**
4. **plattegronden uit diverse bronnen (incl. Duitse, geallieerde en Nederlandse oorlogsuitgaven) van ca. 70 van de belangrijkste steden en plaatsen uit de periode 1930-1950, gegroepeerd per provincie en op schalen variërend van ca. 1:5.000 tot 1:20.000.**

De technische gegevens van de GROTE ATLAS VAN NEDERLAND 1930-1950 zijn:

- reuzen-paginaformaat van 48 x 34 cm (h x b), atlasformaat opengeslagen 48 x 68 cm;
- 584 pagina's houtvrij kwaliteitspapier 150 grams, volledige kleurendruk;
- geleverd met gelamineerd stofomslag en luxe bedrukte schuifcassette; totaalgewicht ca. 8,5 kg, afmetingen cassette ca. 50 x 36 x 6 cm;
- in totaal ca. 600 (!) kaarten en plattegronden;
- compleet topografisch register op de Truppenkarte 1:50.000, ca. 40.000 namen;
- volledig tweetalige uitgave, Nederlands en Engels;
- beperkte oplage van 1.200 exemplaren!

T/m 31 december 2005 wordt de GROTE ATLAS VAN NEDERLAND 1930-1950 aangeboden tegen een inteken/actieprij van € 225,- per ex.; nadien geldt uitsluitend de winkelprijs van € 275,- per ex. Bij rechtstreekse bestelling bij Asia Maior is dit inclusief de verzendkosten binnen Nederland; portokosten buitenland per ex.: Europa EU € 15,-; overig Europa € 20,-; buiten Europa € 30,-.

GROTE ATLAS VAN NEDERLAND 1930-1950. Uitgeverij Asia Maior/Atlas Maior, eerste druk november 2005, 584 pag., fc, gen. geb., 48 x 34 cm, stofomslag, schuifcassette, ca. 600 kaarten en plattegronden; ISBN 90 74861 25 3. Inteken/actieprij t/m 31 december 2005 € 225,- incl. porto NL, prijs nadien € 275,- incl. porto NL.

## Bestellen?

I.v.m. de beperkte oplage van de GROTE ATLAS VAN NEDERLAND 1930-1950 uitsluitend schriftelijk, op een van de navolgende wijzen:

- door toezending per post of per fax (0111 417 281) van de volledige ingevulde en ondertekende antwoordbon op deze pagina; indien u dit blad niet wilt verknippen, mag een fotokopie of een afschrift natuurlijk ook
- per e-mail, onder verifieerbare en volledige opgave van naam, huis/postadres en telefoonnummer: [amajor@zeelandnet.nl](mailto:amajor@zeelandnet.nl)
- via onze website [www.asiamaior.nl](http://www.asiamaior.nl)
- via de betere boekhandel

Bestellingen worden na verschijning met nota en acceptgirokaart per post of pakketdienst toegezonden; betaling in Nederland binnen 14 dagen na dagtekening van de nota, betalingstermijn buitenland 28 dagen.

## ACTIEPRIJS

### GROTE ATLAS VAN NEDERLAND 1930-1950

T/M 31 DECEMBER 2005 € 225,-

per exemplaar. Prijs nadien € 275,- per ex.

Bij rechtstreekse bestelling bij Asia Maior/Atlas Maior is dit inclusief de verzendkosten binnen Nederland; portokosten buitenland per ex.: Europa 'EU' € 15,-; Overig Europa € 20,-; buiten Europa € 30,-.

Bestelbon - kopie of afschrift mag ook! - in gesloten envelop (postzegel niet nodig) naar

**Uitgeverij Asia Maior/Atlas Maior, Antwoordnummer 138, 4300 VB Zierikzee (NL)**

bestelt hierbij:

Naam: ..... ex. GROTE ATLAS VAN NEDERLAND  
Adres: ..... 1930-1950  
Postcode: ..... (nov. 2005, actieprij € 225,-  
Plaats: ..... t/m 31 december 2005  
Telefoon: ..... incl. porto NL; prijs daarna € 275,-)  
Datum: .....  
Handtekening: .....