

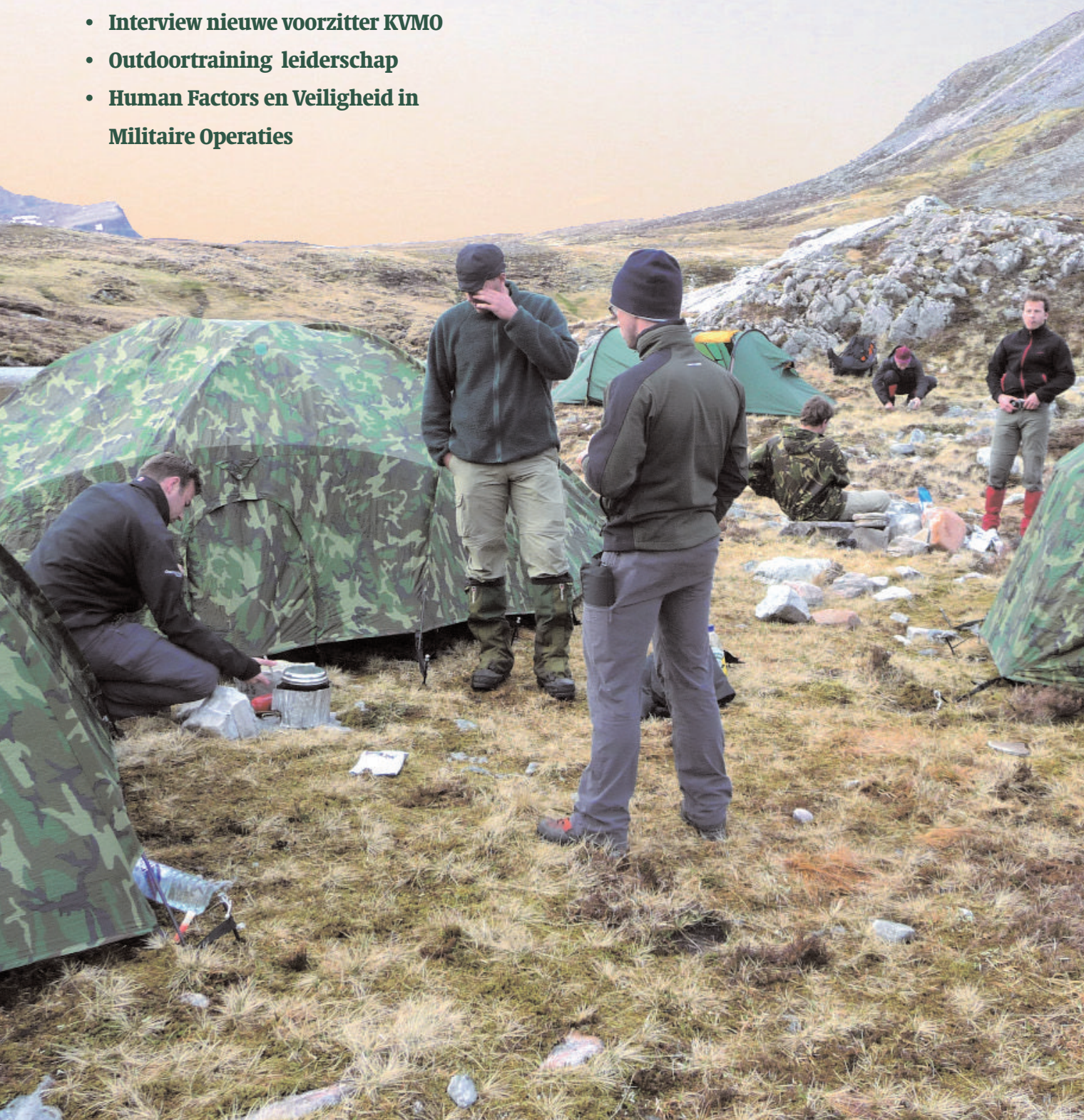
marineblad

nummer 4, juni 2009, jaargang 119

Uitgave van de Koninklijke Vereniging van Marineofficieren



- Interview nieuwe voorzitter KVMO
- Outdoortraining leiderschap
- Human Factors en Veiligheid in Militaire Operaties



- 3 **COLUMN**
Voorzitter KVMO
- 4 **INTERVIEW**
Nieuwe voorzitter KVMO
- 8 **REACTIES / CARTOON**
- 11 **ARBEIDSVOORWAARDEN**
Arbeidsvoorwaardenruimte
bij de overheid
- 13 **LEIDERSCHAP**
Mensgericht leiderschap
- 18 **JAARREDE 2009**
Vertrouwen en zichtbaarheid
- 21 **COLUMN**
K. Colijn
- 22 **VEILIGHEID**
Human Factors en Veiligheid in
Militaire Operaties
- 27 **BOEKEN**
- 30 **TECHNIEK**
Generieke werkwijze
- 35 **RÉUNIES**
- 36 **TERUGBLIKKEN MET**
K. Spaans
- 38 **KVMO-ZAKEN**
Terugblik AV KVMO



KLTZA Rob Hunneco:
benaderbaar en
aanspreekbaar

4

5 daagse outdoortraining
voor jonge
marineofficieren

13



Jaarrede 2009

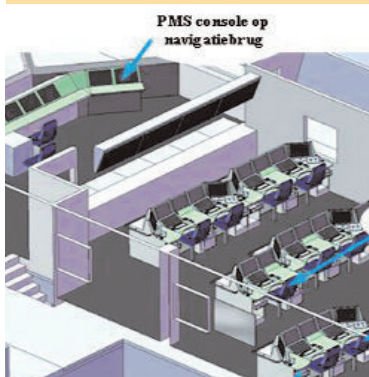


"Mission First,
Safety Always"

22

18

DISTRACT
PAUSE, TAKE A
STEP BACK



Het specificeren van het
Platform Management
Systeem voor marine-
schepen

30

KVMO

ISSN: 0025-3340

RedactieMw. drs. M.L.G. Lijmbach, hoofdredacteur
KLTZA R.C. Hunnengo**Artikelencommissie**LTZA 1 mr. A.J.A.M. Maas, LTZT 1 F.G. Marx
M.Sc., LTZE 2 OC ir. W.L. van Norden,
KTZE ir. V.C. Rademakers, KTZ b.d. L.J.M. Smit,
LNTKOLMARNs drs. A.J.E. Wagemaker MA**Medewerkers:**Mw. drs. Z. Borgeld, LNTKOLMARNs H.J.
Bosch, LTZ 1 ing. M.E.M. de Natris,
prof.dr. J. Colijn, H. Boomstra (cartoon),
AVDD (foto's, tenzij anders vermeld)**Adres redactie**Wassenaarseweg 2-B
2596 CH Den Haag
Tel. 070-383 95 04
marineblad@kvmo.nl
www.kvmo.nl**Vormgeving**Frank de Wit
Tel. 038-455 17 54**Drukwerk**PlantijnCasparie Zwolle
Postbus 1025
8000 BA Zwolle**Advertenties**

070-383 95 04

AbonnementsprijsVoor leden van de KVMO is het Marineblad
gratis
Niet-leden betalen € 49,50 (NL) of € 69,50
(buitenland)**Copyright Marineblad**Overname van artikelen is enkel toegestaan na
schriftelijke toestemming van de redactie en
onder uitdrukkelijke vermelding van de bron.
Artikelen in het Marineblad vertolken niet
noodzakelijk de visie van het hoofdbestuur van
de Koninklijke Vereniging van Marineofficieren
of van de redactie. De inhoud van artikelen
blijft geheel voor verantwoording van de
auteur(s). De wijze van aanleveren van artikelen
is in te zien op www.kvmo.nl/marineblad.**Adreswijziging**Zo tijdig mogelijk schriftelijk doorgeven aan:
Secretariaat KVMO
Antwoordnummer 93244
2509 WB Den Haag
(geen postzegel nodig)
of secretariaat@kvmo.nl**Foto Cover:**Outdoortraining leiderschap in de Schotse
Hooglanden (R. Roelofs)

Leiderschap en de KVMO als beroepsvereniging



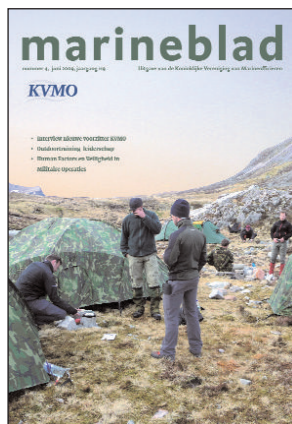
Dit is het eerste nummer van het Marineblad dat onder mijn verantwoordelijkheid wordt uitgegeven. In dit nummer komen onderwerpen aan de orde die mij nauw aan het hart liggen: leiderschap en de KVMO als beroepsvereniging.

In de eerste plaats een artikel over leiderschap. Het bureau leiderschap van CZSK heeft een project opgestart, om jonge officieren in ongebruikelijke situaties te brengen, ze uit hun comfortzone te trekken. Dan worden ze geconfronteerd met nieuwe uitdagingen, die een beroep doen op hun leiderschapskwaliteiten. In het artikel worden de doelstelling en uitvoering van het project beschreven, en hoe dit project is ervaren door twee deelnemers.

Het artikel van Dick Bosch over de (toekomstige) rol van Nederland in Afghanistan heeft veel opwindend veroorzaakt. Gelukkig is er door enkelen ook inhoudelijk op gereageerd. En dat was juist de bedoeling van dit opiniestuk: uitnodigen tot een professionele discussie, waarbij het Marineblad, het orgaan van de beroepsvereniging KVMO, als platform fungeert. Een uitgebreide reactie op het stuk is in dit nummer opgenomen.

Verder artikelen over het vraagstuk van veiligheid tijdens operaties en over hoeveel financiële ruimte er eigenlijk is om de arbeidsvoorwaarden te verbeteren.

Kortom, een veelheid aan onderwerpen, waardoor er 'voor elck wat wils' bij zal zitten. Ik wens u veel leesplezier!





Sinds de Algemene Vergadering (AV) op 14 mei 2009 is KLTZA Rob Hunnengo de nieuwe voorzitter van de KVMO. In zijn eerste jaarrede tijdens de AV gaf hij aan dat tijdens zijn voorzitterschap de begrippen “vertrouwen” en “zichtbaarheid” centraal zullen staan. Meer daarover kunt u lezen in zijn jaarrede, elders in dit Marineblad.

Rob Hunnengo, nieuwe voorzitter KVMO:

Benaderbaar en aanspreekbaar

In onderstaand interview komt meer ‘de persoon Rob Hunnengo’ in beeld. We vroegen hem naar zijn ambities en zorgen, naar zijn observaties over de Verkenningen en de Maritieme Visie en natuurlijk ook naar zijn ervaringen in Tsjaad. Rob is getrouwd met Irene van Munster en ze hebben twee kinderen, Maud van 9 en Jelle van 6.

Kun je in het kort je CV schetsen?

‘Ik ben sinds 14 augustus 1979 in dienst. Na het KIM heb ik een scala aan plaatsingen gehad, waaronder de functie van secretaris KVMO, van 1987 tot 1990. Ik heb de reguliere operationele varende plaatsingen gedaan, ben drie jaar op Aruba en drie jaar op Curaçao geplaatst geweest en heb tweemaal een individuele uitzending gedaan naar Afrika, de UNMEE-missie in Eritrea/Ethiopië 2001-2002 en de EUFOR-missie in Tsjaad 2008-2009. Na de HKV ben ik onder meer hoofd beleid Directie Materieel Koninklijke Marine geweest en commandant van het Amfibisch Logistiek Bataljon.’

Waarom ben je ooit naar de KM gegaan?

‘Ik zocht een praktische opleiding, omdat ik niet echt een studiehooft was. Ik wilde mij wel verder ontwikkelen, maar wilde niet alle dagen in de studieboeken duiken. Dat viel overigens, zo bleek later, op het KIM nog wel wat tegen. Gelukkig kregen we ook veel praktisch zee-manschap, een overblijfsel uit de periode dat het project “de nautische OVA” liep.

Het werken met mensen was ook een aspect dat ik zocht – en vond in de KM. De marine leek mij daarom een mooi bedrijf. Dat mijn moeder eind jaren ’50 MARVA is

geweest zorgde ervoor dat mijn keuze in ieder geval voor haar leuk was, maar dit was niet beslissend.’

Welke aspecten van de huidige KM maken je trots? En welke kunnen beter?

‘Trots maakt de historie van de marine mij, een historie die echt niet is opgehouden bij Michiel de Ruyter en Piet Hein. Ook vandaag de dag schrijven vlootpersoneel en mariniers geschiedenis door hun bijdragen aan operaties in onder meer Tsjaad, Afghanistan en de wateren rond Somalië. Mannen en vrouwen doen daar goed en professioneel hun werk. Daar deel van uit te maken, die mensen mijn collega’s te mogen noemen, dat maakt mij trots.

Wat kan er beter? De vullingsgraad in de CZSK-organisatie, die is te laag. Hierdoor worden dezelfde mensen die mij zo trots maken voortdurend zwaar belast. Maar dat geldt niet alleen voor de mensen op uitzending, maar ook voor de ondersteuning in Doorn, Den Helder en bij het CDC en de DMO. Ik heb de indruk dat de organisatie van binnen wordt uitgehold. Personeelstekorten leiden tot het uitstellen of afstellen van scholing en vorming van het wel aanwezige personeel. Commandanten richten zich op de eerstvolgende oefening of uitzending en vaak niet op de scholing voor de verdere loopbaan van het beperkt beschikbare personeel. Marinepersoneel is altijd bereid hard te werken, een extra stapje te doen, zeker als het weet dat daardoor een collega wordt geholpen, maar dan moet er op een gegeven moment ook een periode van relatieve rust komen. Nu ervaar ik dat de mensen niet vaak alleen een extra stapje moeten doen,



Rob Hunnago tijdens zijn plaatsing in Tsjaad.

maar bijna voortdurend aan het looppassen zijn, om alle ballen in de lucht te houden. Dat is niet goed, daar moet aandacht voor zijn.

Een ander aspect is de afstand die is gecreëerd tussen de verantwoordelijkheid van een officier en de mate waarin hij die verantwoordelijkheid kan waarmaken. Een kazernecommandant, bijvoorbeeld, is geen commandant van een kazerne meer, hij heeft niet langer directe zeggenschap over de mensen die op zijn terrein rondlopen. Dat zijn ingehuurde krachten van bijvoorbeeld Paresto, van de Dienst vastgoed, van de DTO, waarmee hij dienstverleningsovereenkomsten heeft. Dat is een afstand die ik vanuit efficiency wel kan begrijpen, maar het effectief runnen van je bedrijf, wat je toch wilt als commandant, wordt zo een stuk lastiger.'

Wat waren de reacties na het bekend worden van jouw voorzitterschap?

De eerste reacties waren van mijn Franse collega's in Tsjaad, toen ik mijn kandidatuur voor het voorzitterschap besprak. Zij kennen het fenomeen van militaire vakbonden niet, maar zagen er wel de voordelen van. Sommigen vroegen mij om, indien ik zou zijn verkozen, mij hard te maken voor het oprichten van Franse militaire vakbonden. Uiteindelijk zullen zij zich zelf moeten organiseren, waarbij ik wel mogelijkheden zie hen met raad en daad bij te staan.

Hier in Nederland kreeg ik alleen positieve reacties, in de trant van: "Ja, dat is op jouw lijf geschreven" en "Probeer ervan te genieten, maar let op, het is niet alleen een dankbare, maar ook zware functie".'

De kernwoorden van je voorzitterschap zullen zijn zichtbaarheid en vertrouwen. Licht ze nog even kort toe.

'Ik wil vertrouwen schenken aan mijn omgeving, in plaats van te eisen dat mijn vertrouwen moet worden verdiend. Ik wil dus opereren vanuit een positieve insteek. Ik realiseer mij dat ik mijn neus hard kan stoten maar een vertrouwenschenkende benadering is volgens mij de enige manier om in een relatie samen verder te

komen, of dat nu een persoonlijke relatie is of een functionele relatie. Ik vertrouw erop dat zowel de politieke leiding als de militaire leiding van Defensie dezelfde doelen heeft als de KVMO: goede arbeidsvoorwaarden en leef- en werkomstandigheden voor de militairen in een voor haar taak berekende (dus gevulde en van het beste materieel voorziene) zeemacht/krijgsmacht. Mochten onze doelen uiteen gaan lopen, dan zie ik het als mijn taak de leiding daar op te wijzen.

Dat raakt dan de zichtbaarheid. Voor zowel de KVMO als voor de overkoepelende federatie FVNO/MHB, waarvan ik vice-voorzitter ben, geldt dat we als organisatie zichtbaar moeten zijn. Door het organiseren van activiteiten voor de leden, door namens de leden aanwezig te zijn bij belangrijke evenementen als de beëdiging van officieren of de jaarlijkse herdenking van CZSK-gevallenen. Maar ook door een mening te geven in de media. Leden moeten zich herkennen in een actieve vereniging. Door mijn aanwezigheid bij evenementen, zowel landelijk als in de regio's, wil ik aanspreekbaar zijn voor hen. Men moet zien wie de voorzitter is en er op kunnen vertrouwen dat hij benaderbaar is. Het hoofdkantoor KVMO staat in Den Haag, dat is om allerlei redenen uitermate praktisch, maar de leden zitten door heel Nederland. Dus zal ik in heel Nederland mijn kop laten zien.'

Je bent eigenlijk nog maar net terug uit Tsjaad. Kun je over die plaatsing wat meer vertellen?

'Ik was geplaatst op het hoofdkwartier van EUFOR Tchad/RCA in N'Djamena, als plaatsvervangend hoofd van de J8-cel, budget/finance. Deze cel bestaat uit 10 personen: negen Franse militairen van de marine, landmacht en luchtmacht en één *étranger*. De kreet "buitenlander" is overigens wat vreemd in een internationale, Europese staf!

'trots maakt de historie van de marine mij, een historie die echt niet is opgehouden bij Michiel de Ruyter en Piet Hein'

Mijn plaatsing in Tsjaad is voor mij heel duidelijk in drie periodes te verdelen. De eerste periode startte toen ik begin oktober 2008 een Zweedse reserveofficier afloste, een registeraccountant. Hij had mij niets over te dragen, want hij deed niets en kwam tot niets en was daarover zwaar gefrustreerd. Hij sprak geen Frans, waardoor hij moeilijk in contact kwam met vooral de Franse onderofficieren. Maar ook de Franse officieren waren niet allemaal Engelssprekend. De eerste paar weken kwam ook ik inderdaad niet aan de bak. Dat vond ik de eerste twee weken niet eens zo erg, zo kon ik rustig acclimatiseren, maar daarna begon het mij toch wel wat te irriteren. Ik spreek redelijk goed Frans, dus daar lag het niet aan, maar er was geen taakverdeling waarin ik mijn rol als plaatsvervangend hoofd J8 goed kon waarmaken. Elke



taak die ik naar mij toe wilde trekken, betekende een taakvermindering van een collega. Vanwege de grote omvang van de J8-staf werkte dat niet en was de bereidheid tot het afstaan van zinnig werk niet groot.

Dit ging niet werken voor mij. Ik heb mijn ongenoegen aan “Nederland” kenbaar gemaakt, want ik kon het voor mijzelf en ook niet voor mijn gezin verantwoorden dat ik zes maanden op uitzending zou zijn zonder wezenlijke functie. Ik heb toen aangegeven: haal me hier maar weg, stuur me maar naar EUNAVFOR Atalanta, of naar Afghanistan. Het duurde even voordat Nederland hier een ei over had gelegd en inmiddels was het hoofd J8 afgelost. Deze Franse overste zag wel mijn potentieel en tussen eind november en medio februari, in mijn belevenis de tweede periode, hebben wij geweldig samengewerkt. Ik had mijn eigen takenpakket, het onderhouden van de contacten met de *Senior National Representatives* van alle deelnemende landen over de nationale financiële bijdragen aan de EUFOR-missie, de zogenaamde *Nation Borne Costs*.

De tijd vloog voorbij, het voelde goed en ik had echt het idee dat mijn aanwezigheid positief bijdroeg aan het financiële succes van de missie.

‘gelet op de economische crisis loopt Defensie het risico dat het project Verkenningen uiteindelijk een ordinaire bezuinigingsoperatie wordt’

Vanaf begin februari dit jaar begon de overdracht van de missie aan de Verenigde Naties. Dat was echt een kentering in het werk en luidde de derde periode in. De EUFOR-operatie was bedoeld om de weg te plaveien voor de VN-missie MINURCAT. Een jaar na het *initial operational capable* van EUFOR Tchad/RCA, zouden de VN het overnemen. Het was op 15 maart 2008 dus al bekend dat op 15 maart 2009 de VN het zouden overnemen. Toen puntje bij paaltje kwam, bleek echter dat de VN, op z’n zachtst gezegd, er nog niet helemaal klaar voor waren.

Eigenlijk waren alle contracten van de VN ingesteld op overname vanaf 15 mei 2009. Het past wel in het VN-beleid dat in te zetten eenheden drie maanden *selfsupporting* moeten zijn, maar is wat moeilijk uit te leggen aan eenheden die al een jaar ter plaatse opereren: dat de logistieke lijnen worden doorgeknipt en over drie maanden weer worden opengesteld. In plaats van het logistiek en financieel afbouwen van de EUFOR-operatie zijn we bij de J8 alleen maar bezig geweest om de lopende contracten over 15 maart 2009 heen te tillen. De ervaringen met de betalingsdiscipline van de VN waren niet positief, dus dat moest waterdicht worden afgetimmerd. De leiding bij de VN-missie was in handen van VN-burgers, die niet zo van de militaire pragmatische insteek



‘Over het algemeen heb ik in Tsjaad een goede missie gehad, die mij veel arbeidssatisfactie en ervaringen heeft opgeleverd en een stel nieuwe, internationale contacten.’

waren. Het gezegde “als het niet kan zoals het moet dan moet het maar zoals het kan” was niet aan hen besteed. Dat de *troops* dan drie maanden op gevechtsrantsoenen moesten zitten, dat was dan maar zo, en ik citeer een hoge VN-medewerker: “The troops can eat rations and sleep under the moon”. Veel EUFOR-militairen werden op 15 maart *ge-rehat*, zij kregen op die datum de VN-baret op. Het was voor ons dus geen abstracte exercitie, het waren Europese collega’s die door de VN qua verzorging in de kou werden gezet. Dat dwong ons, hoewel het niet onze verantwoordelijkheid was, toch onze stinkende best te doen de overgang geen teruggang in faciliteiten te laten zijn. Ook ruim na 15 maart was dat gevecht nog gaande, ik heb dat op 7 april vaarwel gezegd.’

Hoe kijk je terug op “Tsjaad”?

‘Terugkijkend kan ik zeggen dat ik over het algemeen een goede missie heb gehad, die mij weer veel arbeidssatisfactie en ervaringen heeft opgeleverd en een stel nieuwe, internationale contacten.’

Wat vind je van het project Verkenningen?

‘Ik heb er vertrouwen in dat de opdracht voor de Verkenningen goed en volledig wordt uitgevoerd, namelijk, en ik lees voor: “De verkenningen dienen, op grond van de op langere termijn te verwachten ontwikkelingen en mogelijke scenario’s, zonder beperkingen beleidsopties te formuleren met betrekking tot de toekomstige

ambities voor de Nederlandse defensieinspanning, de daaruit voortvloeiende samenstelling en toerusting van de krijgsmacht en het daarbij behorende niveau van de defensiebestedingen.” Met name het uitgangspunt “zonder beperkingen” is daarbij voor mij belangrijk. Wanneer de beleidsopties zonder beperkingen worden gepresenteerd, wordt vanuit een veelheid van disciplines, en dus breed benaderd, duidelijk op de kaart gezet wat de BV Nederland de komende jaren aan defensiecapaciteiten, mensen, middelen en geld, nodig heeft om alle ambities in het buitenlands- en veiligheidsbeleid waar te maken. Dat is een positieve benadering. Als alle opties in beeld zijn gebracht, is het natuurlijk aan de politiek om keuzes te maken.’

En als je het kritisch benadert?

‘Gelet op de economische crisis die nu aan de gang is, loop je als Defensie het risico dat zo’n project in de politieke waan van de dag uiteindelijk een doelredenering wordt met als eindpunt een ordinaire bezuinigingsoperatie. Een ander risico is dat er op korte termijn al allerlei subvoorstellen worden gelanceerd en gerealiseerd, waarbij het grotere geheel uit het oog wordt verloren. De uitkomsten van de Verkenningen worden dan een soort mosterd na de maaltijd, een goede exercitie in beleidsvorming maar helaas niet meer dan dat.

Ik zie in dit kader nog een gevaar. Ik proef in de lucht dat er rijksbreed weer forse bezuinigingen aankomen vanwege de economische crisis. Het zou jammer zijn als de ingezette groei van het vertrouwen in Defensie als werkgever teniet wordt gedaan door maatregelen die negatief doorwerken in de werving en op het behoud van het personeel. Gaten die nu in het personeelsbestand worden geslagen, werken immers nog vele jaren door. Dat is weer fnuikend voor de motivatie van het personeel, dat we zo hard nodig hebben.’

Onlangs is de Maritieme Visie 2030 verschenen. Hoe beoordeel je die?

‘De Maritieme Visie is bedoeld als bijdrage aan de Verkenningen. De Verkenningen hebben een tijdshorizon tot 2020, de Maritieme Visie beoogt zelfs nog 10 jaar verder te kijken. Het geeft de projectgroep Verkenningen een beeld van toekomstige, verwachtbare maritieme ontwikkelingen en biedt scenario’s om die geschetste ontwikkelingen het hoofd te bieden. Terecht schenkt de Maritieme Visie ruim aandacht aan de mensen binnen de marine van de toekomst, het *human capital*. Ik vind de geschetste ontwikkelingen zeer realistisch. De Maritieme Visie biedt daarmee naar mijn mening een goed handvat aan de projectgroep om de vragen uit de Verkenningen over de maritieme deel van de krijgsmacht te beantwoorden.’

Wat verwacht je van het opereren in een politieke omgeving?

‘De KVMO opereert in het maatschappelijke veld en zal vanuit die rol de politiek bevragen en informeren. Wellicht kan ik lacunes in praktische kennis van bijvoorbeeld Kamerleden invullen, tegelijkertijd realiseer ik me goed dat het soms ook “slikken of stikken” zal zijn. De

politiek lijkt voor velen een spel van geven en nemen, van coalitievorming en draagvlak creëren. Uiteindelijk is het natuurlijk helemaal geen spel, het gaat om echte marinemensen die voor echte problemen komen te staan. De Vaste Kamercommissie van Defensie is ook op werkbezoek geweest in Tsjaad en ik heb hen drie dagen begeleid. Alle Kamerleden blijken dan grote waardering te hebben voor de inspanningen en prestaties die door de mannen en vrouwen worden neergezet. Dat staat dan, zo blijkt, los van het feit of hun partij de ene of andere mispolitiek heeft gesteund. Tijdens het politieke besluitvormingsproces spelen heel andere belangen een rol.’

Wat voor leider ben je?

‘Ik ben in de loop der jaren als leider gegroeid. Was ik vroeger nog teveel iemand die zijn ondergeschikten kort op de huid zat, omdat ik echt van mening was dat mijn manier de juiste, de beste en de snelste was, heb ik mij de laatste jaren ontwikkeld tot een leider die ziet en erkent dat er grote capaciteiten in zijn mensen zitten. Ik probeer hen dus alle ruimte te geven het ‘hoe’ van het uitvoeren van een opdracht te laten uitdenken. Dat laat onverlet dat ik nog steeds eigenwijs en ongeduldig kan zijn en soms moet ik mijn tong afbijten, maar ik weet gewoon dat als iemand zelf de aanpak voor een opdracht aandraagt, zijn of haar motivatie om die opdracht uit te voeren groot zal zijn en dat is dan weer arbeidssatisfactie.’

Wie zijn je helden en waarom?

‘Helden, wat zijn dat? Kapitein Kroon die onlangs de Militaire Willems-Orde ontving, dat is een held. Hij heeft opgetreden met gevaar voor eigen leven om zijn eenheid, zijn mensen, weer veilig te krijgen. Maar ik ken hem niet persoonlijk en weet dus niet of hij mijn held is. Voor grootheden uit de geschiedenis geldt dat nog veel meer, dat zijn hoogstens helden op afstand. Ik zie mijn helden in de dagelijkse praktijk, op de werkvloer. Dan denk ik aan de onderofficier, die voor de zoveelste keer op uitzending gaat en dat doet omdat hij weet dat zijn jongens en meisjes zonder zijn kennis, ervaring en vakmanschap slechter af zijn. En aan jonge officieren, die hun koppie erbij houden wanneer ze onder grote druk staan als ze met hun peloton op patrouille zijn en worden geconfronteerd met acties van rebellen. Dat soort helden ben ik tegengekomen en dat zijn mijn helden.’

Wat is je persoonlijke ambitie?

‘Als voorzitter van de KVMO wil ik de komende jaren mijn stinkende best doen en het door de leden geschonken vertrouwen waarmaken. De vereniging moet blijven groeien en daarvoor zal ik mij persoonlijk inzetten, door de boer op te gaan en door instrumenten te laten ontwikkelen die de leden aanspreken.

Voor de langere termijn, na het voorzitterschap, wil ik een leuke functie vinden waarin ik mijn ei kwijt kan. Gezien mijn leeftijd dan ligt een operationele plaatsing niet meer zo voor de hand, maar bijdragen aan het primaire product van Defensie door een individuele uitzending sluit ik zeker niet uit.’



In zijn artikel “Wat willen we bereiken in Afghanistan” in het Marineblad van februari 2009 schetst LNTKOLMARNs H.J. Bosch een beeld van de ISAF-missie in het algemeen en de Nederlandse bijdrage in het bijzonder.

Existentiële vragen over doel, middelen en “of het alles waard is (geweest)” worden geflankeerd door een greep uit de “gepercipieerde” waarheid. Het staccato betoog doet echter geen recht aan de complexiteit van de situatie in Afghanistan, de noden van haar bevolking, het mandaat van de internationale gemeenschap en de inspanningen en offers van de coalitie. Bescheidenheid over de kennis van de complexe situatie en vooral geduld en volharding zijn op zijn plaats. Geduld bij zowel het tempo als de kwaliteit van de vooruitgang. Maar geduld zit de militair en zeker de belastingbetaler niet in de genen. Met dit artikel worden een aantal zaken geordend teneinde het beeld uit het februari-artikel te nuanceren.

Wat willen we bereiken

De belangen en doelstellingen van de Afghanen, de buurlanden, de grote wereldmachten, maar ook voor verschillende groepen binnen het land, zijn divers, tegenstrijdig en ten dele obscuur. Maar als het gaat om de ISAF-missie, zijn de doelstelling en het mandaat duidelijk terug te vinden in verschillende resoluties van de VN Veiligheidsraad. Nr. 1386 van december 2001, stelt: “...Supporting international efforts to root out terrorism ...Taking note of the request to the Security Council at the Bonn Agreement.....Authorizes the establishment for 6 months of an International Security Assistance Force, to assist the Afghan Interim Authority in the maintenance of Security in Kabulso that the Afghan Interim Authority as well as the personnel of the United Nations can operate in a secure environment”.

Het mandaat voor ISAF, is sindsdien uitgebreid en verlengd. Resolutie Nr 1510 breidde het mandaat uit “to support the Afghan Transitional Authority and its successors in areas of Afghanistan outside of Kabul and its environs, so that the Afghan Authorities as well as the personnel of the United Nations and other international civilian personnel engaged in reconstruction and humanitarian efforts, can operate in a secure environment....”.

De NAVO is sinds 2003 verantwoordelijk voor het commando over ISAF² “to assist the Afghan Government in exercising and extending its authority and influence across the country, paving the way for reconstruction and effective governance”. Sinds in 2006 de ISAF operaties naar Zuid-Afghanistan zijn uitgebreid, heeft Nederland samen met het Verenigd Koninkrijk en Canada een gezamenlijke verantwoordelijkheid in de zuidelijke regio en een leidende verantwoordelijkheid voor Uruzgan³ “ter ondersteuning van de Afghaanse overheid bij het bevorderen van veiligheid en stabiliteit, alsook op het gebied van bestuur en opbouw”.

Essentie en uitdagingen

Belangrijk om vast te stellen is dat de internationale gemeenschap aanwezig is op verzoek van de Afghaanse Regering, eerst ad interim, en later van de gekozen regering. De “End State” is in die zin ter bepaling van de Afghaanse autoriteit en zal eruit bestaan dat de hulp niet meer gewenst of benodigd is. Duurzame stabiliteit ontstaat wanneer een voor de Afghanen acceptabel bestuur de verantwoordelijkheid voor veiligheid en economische ontwikkeling overneemt. De eindoplossing is dus geen Westerse oplossing, maar één die wordt geleid en begrepen door de Afghanen. De gewenste situatie is dat de Afghaanse overheid zelfstandig de veiligheid, de ontwikkeling en het bestuur van het land kan garanderen. Dit betekent dat er een veiligheidsapparaat is van voldoende omvang en kwaliteit en dat er adequaat bestuur is dat het vertrouwen heeft van de bevolking, door het leveren van bepaalde basisvoorzieningen en (economische) zekerheid voor de toekomst. Juist hier zijn grote uitdagingen.

Zonder twijfel is ISAF in staat om overal in Afghanistan een gebied plaatselijk en tijdelijk veilig te stellen. Zij doet dat steeds meer in samenwerking met de *Afghan National Security Forces* (ANSF). Het Afghaanse leger nadert de 100.000 troepen evenals de politie. Maar de vijand is mobiel en heeft al het geduld van de wereld. Hij draagt geen uniform en heeft vele gedaanten. ISAF gebruikt de verzamelnaam “Insurgents”, wat in de Afghanistan context zoiets betekent als “tegen het geldende bestuur”. Insurgents zijn Taliban – ook deze zijn er in maten van extreemheid -, Afghanen die ontevreden zijn over de prestaties van de regering, getrau-

matiseerde oorlogsslachtoffers, zeer arme Afghanen die voor weinig geld een geweer oppakken, War Lords of Narco-criminelen, en alle kleurschakeringen daartussen.

De hoofd dreiging, bembommen en zelfmoordaanslagen, laat zich slecht door militair vertoon uitschakelen. Hiervoor is een uitgebreid inlichtingennetwerk en betrokkenheid van de Afghaanse bevolking een vereiste. Een voorwaarde hiervoor is vertrouwen en draagvlak voor het bestuur en het veiligheidsapparaat. Door een lange historie van oorlogen en conflicten, zijn veel van de bestuurlijke en maatschappelijke structuren verdwenen of niet ontwikkeld. Het gemeenschappelijk geheugen van een functionerende staat is afwezig. Afghanen zijn lange tijd afhankelijk geweest van tribale of religieuze leiders die vertellen “hoe het moet”. Het opbouwen van deze bestuurlijke structuren vergt veel tijd. Onderwijs heeft lange tijd “stil” gestaan. Analfabetisme is nog steeds zeer hoog. Bestuurders die wel functioneren, staan bovenaan de lijst van doelwitten van de insurgents.

Van oudsher, maar vooral ook bij het wisselen van de regimes gedurende de recente conflicten, zochten Afghanen zekerheid in tribale structuren. Eerst komt de familie, dan de substam, dan de stam, pas later de religieuze leider/stroming en nog veel later het nationale bestuur. Onderling vertrouwen (en wantrouwen) is hierop nog steeds gebaseerd. Bestuursfunctionarissen worden gezien als vertegenwoordiger van een bepaalde stam, en niet als onpartijdige functionarissen die optreden in het landsbelang.

Voor wat betreft vertrouwen in de toekomst wordt van de gewone Afghanen erg veel geduld gevraagd. Zij verwachten resultaat van het zittende bestuur. Maar Afghanistan is het op vier na armste land ter wereld.³ Bij een gemiddeld jaarlijks groei cijfer van 8% zal het land pas over 15 jaar het huidige economische niveau hebben bereikt van landen als Kameroen of Bangladesh. Daarnaast is er de corruptie. Vooral onder hen die een machtspositie hebben is criminaliteit en corruptie wijdverbreid en vaak onbestraft. Dat schaadt het vertrouwen in de overheid.

De rol van ISAF

De rol van ISAF is het scheiden van de insurgents van de bevolking en het ondersteunen van bestuur en ontwikkeling in die gebieden waar het (nog) te onveilig is voor burgers. De taken zijn dus ruimer dan de traditionele militaire taken. Het gaat ook verder dan het concept van *Civil Military Cooperation* (CIMIC), wat ten principale is ter ondersteuning van de militaire operatie. Hier gaat het om het ondersteunen van de opbouw van een land. Dit vraagt specifieke training en een specifieke instelling. COMISAF is zich daar terdege van bewust. In de *ISAF Counter Insurgency* (COIN) strategie⁴ staat: “Ultimately the solution must be a political one which is Afghan led. In the meantime, the military must protect the people and provide the security space necessary for good governance, development and a successful political outcome.” Ook COMISAF's *Tactical Directive*⁵, dat ter hand wordt gesteld van elke soldaat, ademt het besef dat draagvlak van het Afghaanse volk essentieel is. “We must always keep in mind that what we do and how we do it must support the Afghan people and the Government of the Islamic Republic of Afghanistan (GIROA). The way we act and the techniques we use must serve to protect and defend the Afghan public and reinforce their confidence in GIROA and the forces fighting on their behalf”.



Status

In Afghanistan zijn veiligheid, ontwikkeling en bestuur met elkaar verstrengd. De ontwikkeling ervan moet hand in hand gaan. Terwijl een betrouwbaar en voor de Afghanen acceptabel bestuur wordt gevormd, en verstorende elementen worden geweerd, moet ontwikkeling plaatsvinden die vertrouwen biedt voor de toekomst. Dit is de basis van de geïntegreerde benadering, die door Nederland in Uruzgan met succes lijkt te worden toegepast⁶, en die ook recent ruime aandacht uit het buitenland kreeg. Maar net als de vaststelling van het specifieke probleem, is ook het vaststellen van de huidige situatie en de trend – *are we winning or losing* – erg complex.

Het is verleidelijk de veiligheidssituatie te vangen in cijfers. Het aantal incidenten is ook in 2008 toegenomen. Maar wat betekent dat feitelijk? Wat is een incident, door wie is het geïnitieerd, en wat zegt het over de bewegingsvrijheid en de invloed van insurgents? Het is geen exacte wetenschap.

Belangrijker in de context van een *counter insurgency* is de perceptie van veiligheid. Dit gevoel is kwetsbaar. Een enkele spectaculaire aanslag kan het gevoel van veiligheid langdurig negatief beïnvloeden. In Kandahar heerst na een aantal recente aanslagen op het provinciaal bestuur een sterk gevoel van onveiligheid. In het noorden zijn daarentegen vele districten waar nauwelijks incidenten voorkomen. Kabul is de eerste regio waar de verantwoordelijkheid voor de veiligheid (*Transfer of Lead Security Responsibility*, TLSR) is overgedragen aan de ANSF. Op vrije vrijdagen zoeken inwoners, zoals vroeger, de zon en een berg op, om te vliegeren. Een andere indicatie voor gepercipieerde veiligheid is het feit dat 4,5 miljoen vluchtelingen sinds 2002 vrijwillig uit Pakistan en Iran zijn teruggekeerd⁷.

Qua ontwikkeling van het land is er veel gebeurd.⁸ De laatste zes jaar is voor internationale donorhulp al 24,4 miljard dollar geëncijferd, waarvan 15 miljard reeds is uitgegeven. Veel geld is gegaan naar onderwijs, gezondheidszorg, wegen, de agrarische sector en grote energieprojecten. 600.000 kinderen gaan inmiddels naar school. 82% van de bevolking heeft toegang tot basis gezondheidszorg, tegen 9% in 2002. Een busritje van Kabul naar Herat kost nu 12 uur, in plaats van 44 uur in 2003. De economische groei bedraagt de laatste 6 jaar gemiddeld 12,5%. Maar net als met veiligheid is de perceptie van de bevolking belangrijker dan statistieken. In hoeverre gaan ze er persoonlijk op vooruit.

Qua bestuur is er, ondanks vele inspanningen voor verbetering van de kwaliteit ervan, onvoldoende vooruitgang geboekt. Talloze voorbeelden van corruptie en een falend rechtssysteem verlammen het bestuur. Ruim 60% van de bevolking ziet corruptie als het grootste probleem van het zittende bestuur. In tegenstelling tot het Afghaanse leger en de politie, waar grootschalig mentorschap en intensieve begeleiding wordt toegepast, is dit bij andere ministeries en provinciaal- en districtsbestuur veel minder.

Maar hoe is de optelsom. Wat is het gevoel van de bevolking? Is het huidige bestuur – geassisteerd door de internationale gemeenschap – in staat de veiligheid te verbeteren en het land vooruit te helpen? De *Brookings' Afghanistan Index* van maart 2009 vermeldt dat in 2008 40% van de bevolking denkt dat het land de goede kant op gaat (54% in 2007); een zelfde percentage denkt het tegenovergestelde. 50% geeft als hoofdreden voor het pessimisme het gevoel van onveiligheid. Als grootste probleem wordt de werkeloosheid ervaren.

Vooralsnog is de bodem van het Afghaanse geduld niet bereikt. En vooralsnog is de betrokkenheid van de internationale gemeenschap onverminderd. 2009 zal in echter een cruciaal jaar worden. Een jaar waarin de internationale gemeenschap duidelijke vooruitgang zal eisen, en het Afghaanse bestuur het vertrouwen van haar bevolking zal moeten (her)winnen, allereerst door het afronden van eerlijke en geloofwaardige verkiezingen.

Vooruitblik

Het is geen verrassing dat in de slotverklaring⁹ van de Afghanistan top van 30 maart in Den Haag de onderwerpen veiligheid, bestuur en ontwikkeling als prioriteiten worden benoemd, naast de uitbreiding van regionale samenwerking. Het goede nieuws is de nadruk op de geïntegreerde benadering en het "commitment to a strong, long-term and mutual partnership, based on Afghan Leadership". Dit ademt het besef van een lange missie, en dat de eindoplossing "Afghaans" moet zijn. De regering Obama komt met extra middelen over de brug en vraagt dat ook van andere naties.⁹ Maar net als de Afghanen meer daadkracht en

transparantie eisen van de overheid, geldt hetzelfde in toenemende mate voor de Internationale Gemeenschap. De verkiezingen bieden een aanleiding om hier opnieuw naar te kijken.

De registratie van kiezers die onlangs is voltooid, is ordelijk verlopen, wat hoop geeft voor de verkiezingen. De 4,5 miljoen extra kiezers (18 jaar geworden, teruggekeerd uit buitenland etc.) bovenop de 12 miljoen die al geregistreerd waren, zullen 20 augustus hun stem uitbrengen. Het is niet ondenkbaar dat Karzai wordt herkozen. Ruim 80% van de bevolking ziet de huidige regering nog als het beste alternatief⁶ – zei het wellicht bij gebrek aan beter. Het is de uitdaging van de internationale gemeenschap om van tevoren na te denken over manieren om toekomstige bijdragen van de internationale gemeenschap aan bepaalde voorwaarden van transparant en verantwoord bestuur te verbinden.

Wat betekent dit nu voor Nederland? Nederland heeft een signaal afgegeven bij het op korte termijn hosten van de Afghanistan top. Op zijn minst heeft Nederland hiermee het belang van een lange termijn visie op Afghanistan onderstreept. Dit lijkt op gespannen voet te staan met een nakend eind aan het leiderschap in Uruzgan. Talloze projecten op het gebied van landbouw, onderwijs en gezondheidszorg zijn daar al opgestart. Maar de onzekerheid over de situatie na 2010 tempert het enthousiasme van non-gouvernementele organisaties en nationale investeerders, maar ook van de bevolking. De Nederlandse insteek is om de verantwoordelijkheid over de veiligheid over te dragen aan Afghaanse troepen en politie. Of dit een reële optie is die leidt tot langdurige stabiliteit in Uruzgan laat zich slecht voorspellen.

Van waarde?

De veel gehoorde vraag "of het alles waard is (geweest)" is menselijk, maar eigenlijk niet te beantwoorden. Vooral als het gaat om het verlies van mensenlevens. In een reactie op kritische vragen over burgerslachtoffers gaf General McKiernan aan dat "All the money in the world couldn't compensate the loss of innocent lives". Dat geldt ook voor onze eigen militairen. Het alternatief voor ingrijpen in Afghanistan (niet ingrijpen) was dat de Taliban bleef zitten met hun meedogenloze bestuur, waar in ieder geval 50% van de bevolking (de vrouwen) onderdrukt werden. Maar de populariteitscijfers tonen dat slechts 4% van de bevolking ze terug wil. Anderzijds blijkt nog steeds de dreiging van het internationaal terrorisme, waar ook Nederland aan ten slachtoffer kan vallen. Nederland levert een gewaardeerde bijdrage aan de missie en brengt daarbij offers. Afghanen weten als geen ander wat een offer betekent. In het verleden, maar ook nu nog vallen de meeste slachtoffers onder de Afghanen zelf. Een ruime meerderheid¹⁰ steunt de aanwezigheid van de internationale troepen en beaamt dat deze de veiligheid hebben verbeterd. Zij zijn ons voor altijd dankbaar.

LTKOLMARNs F.V. van Sprang en LTZ 1 ir T. Klootwijk
Beide auteurs maakten van november 2008 tot mei 2009 deel uit van de persoonlijke staf van SBN M. Borsboom, Plaatsvervangend Commandant Stabiliteit op het Hoofdkwartier in Kabul.

Noten

1. Wat willen we bereiken in Afghanistan", LNTKOLMARNs H.J. Bosch, Marineblad, februari 2009
2. "NATO's role in Afghanistan", www.nato.int/issues/afghanistan, 2 April 2009
3. Kamerbrief betreffende Artikel 100 inzake de Nederlandse bijdrage aan ISAF na 1 augustus 2008, www.minbuza.nl/nl/actueel/brievenparlement,2007/11/Kamerbrief-betreffende-Artikel-100-inzake-de-Neder.html.
4. "COMISAF Counterinsurgency Guidance", FRAGO-(UNCLAS), March 2009
5. "COMISAF Tactical Directive", FRAGO 429.01-2008 (UNCLAS), January 2009
6. "The Dutch Model", Economist Print Edition, 28 March 2009
7. "Afghanistan Index – Tracking Variables of Reconstruction & Security in Post- 9/11 Afghanistan", Jason Campbell and Jeremy Shapiro – Brookings, 9 March 2009
8. "Chairmen's Statement of the International Conference of Afghanistan", K. Eide, A. Ahadi, M. Verhagen, The Hague, 31 March 2009
9. "Conclusions of Afghanistan – Pakistan Strategic Review", US State Department, 27 March 2009
10. "Fight Poverty to End Insecurity – Afghan perceptions of insecurity", Report by Human Rights Research and Advocacy Consortium (HRRAC), February 2009

Met belangstelling las ik in het Marineblad nummer 3, mei 2009 het artikel "Medezeggenschap vergeleken" van KTZA bd P.J.G van Sprang en drs P. Hoogstraten.

Op pagina 12 wordt opgemerkt: "Maar er zijn ook verschillen in de regelgeving: Het BMD is in tegenstelling tot de WOR wel overzichtelijk en logisch opgebouwd. Alle bevoegdheden van de MC staan netjes achter elkaar, daar waar de bevoegdheden van de OR kriskras door de WOR staan."

Deze constatering is op zichzelf juist. In het artikel worden niet genoemd de door de Sociaal-Economische Raad in de marktsector ingestelde

Bedrijfscommissies (WOR artikelen 37,43 en 46). De besturen van deze bedrijfscommissies, bestaande uit werkgevers en werknemers hebben de "onlogische opbouw WOR" opgevangen door voorbeeldreglementen aan in te stellen ondernemingsraden ter beschikking te stellen.

Op pagina 14 wordt onder "procedures" geconstateerd dat er in de marktsector geen formele interne geschillenbemiddeling is. Met verwijzing naar artikel 36 lid 4 WOR merk ik op dat de Bedrijfscommissie voor de

Houtindustrie, de Industriële Groothandel in Hout en de Bosbouw, waarvan ik al ruim veertig jaar werkgeverslid ben, een geschillencommissie kent. Deze "paritair samengestelde" geschillencommissie heeft op een enkel geval na een verzoek aan de kantonrechter kunnen voorkomen.

Helaas zijn de Gemeenschappelijke Ondernemingsraad, de Centrale- respectievelijk de Groepsondernemingsraad niet in de vergelijking opgenomen.

H.W.F. Scholte, KLTZ SD KMR bd

Reactie auteurs

Hartelijk dank voor uw reactie. Terecht merkt u op dat de SER voorbeeldreglementen ter beschikking stelt, het was de moeite geweest dit te vermelden in het artikel. Wat betreft uw opmerking over de "interne geschillenbemiddeling", wij hebben de geschillenbemiddeling op bedrijfscommissieniveau als "extern" gedefinieerd, maar (zoals u aangeeft) er valt veel voor te zeggen om te stellen dat de bedrijfscommissie bij burgerorganisaties min of meer de rol vervult van de geschillencommissie van Defensie.

Met betrekking tot uw opmerking over de GOR en de COR, deze worden besproken op pagina 2 van het artikel, en in algemene zin in de vergelijkingstabel opgenomen onder de noemer "getrapte medezeggenschap". Wij hebben echter in de praktijk geen aanleiding gevonden de verschillen tussen bijvoorbeeld een GOR en een DMC te behandelen, niet in de laatste plaats omdat de meeste DMC's nog maar kort in werking zijn getreden.



CARTOON



Arbeidsvoorwaardenruimte bij de overheid

De overheidswerkgevers ontvangen jaarlijks een kabinetsbijdrage voor de financiering van hun CAO. Daarnaast kunnen zij voor de financiering middelen uit de eigen begroting vrijmaken. De kabinetsbijdrage wordt ieder jaar vastgesteld aan de hand van het zogenaamde referentiemodel. Dat is een financieringsmodel waarbij de loonontwikkeling in de marktsector de basis vormt de hoogte van de kabinetsbijdrage. Hoe werkt dit model?



Het referentiemodel

Het referentiemodel is vanaf 1999 in werking. Het model bestaat uit twee delen:

- Het objectiveerbare deel; dat is de rechtstreekse vertaling van de loonkostenontwikkeling in het bedrijfsleven naar de CAO overheid;
- Het beleidsmatige deel; dat is de beleidsmatige beoordeling van de uitkomst van die vertaalslag door het kabinet.

Het doel van het referentiemodel is het vaststellen van de ruimte voor de arbeidsvoorwaarden (onderhandelingen). Het objectiveerbare deel geeft weer wat de werkgevers in de marktsector bieden. En dan gaat het niet alleen om contractloonontwikkeling, maar ook om andere looncomponenten. Uit de loonkostenontwikkeling in de marktsector wordt een bedrag afgeleid waaruit het geheel aan arbeidskosten voor de overheid moet worden voldaan. Zo leidt bijv. het afbouwen van bovenwettelijke regelingen in de marktsector tot minder loonruimte bij de overheid. Arbeidsduurverkortingen en werkgeververgoedingen voor pensioen en sociale zekerheid worden ook meegenomen. De kabinetsbijdrage is dus a priori niet afgestemd op de werkgeverslasten in de collectieve lasten, maar op die in de marktsector.

Voor twee beloningsonderdelen wordt geen verband gelegd met de kostenontwikkeling in het bedrijfsleven. Zo is er binnen het referentiemodel geen plaats voor aparte vergoedingen voor aparte kostenontwikkelingen. De structurele vergoeding voor incidentele loonontwikkeling wordt jaarlijks d.m.v. een percentage van de loonsom door het kabinet voor alle overheidswerkgevers vastgesteld. Dat geldt ook voor de korting wegens stijging van de arbeidsproductiviteit. Ook die wordt jaarlijks uitgedrukt in een percentage van de loonsom rechtstreeks door het kabinet vastgesteld. Deze laatste korting wordt echter niet op de loonkostenontwikkeling in de marktsector in mindering gebracht, maar rechtstreeks op het personeelsvolume bij de overheid.

Als de totale loonkosten hoger zijn dan de totale kabinetsbijdrage moet de werkgever in de eigen begroting een oplossing vinden. Blijft er geld over dan mag de werkgever dat zelf houden. Het model bevat op die manier een prikkel tot kostenbewust onderhandelen met de vakcentrales.

Vervolgens vindt een beleidsmatige afweging plaats. Het beleidsmatige deel van het referentiemodel houdt in dat het kabinet te allen tijde het recht heeft om in te grijpen als toepassing van het objectiveerbare deel een ongewenste uitkomst oplevert. Ook kan het zo zijn dat de beleidsmatige beoordeling ertoe leidt dat het kabinet de kabinetsbijdrage per sector laat verschillen. Vaak liggen hier sectorale arbeidsmarktproblemen aan ten grondslag. De gereserveerde arbeidsvoorwaardenruimte wordt niet in officiële publicaties per sector weergegeven. De formele reden hiervoor is om het arbeidsvoorwaardenoverleg niet te bemoeilijken.

Praktische werking van het referentiemodel

In enig jaar, stel 2009, komt het Centraal Plan Bureau (CPB) in april in de publicatie 'Macro Economische Verkenningen' (MEV) met toekomstbeschouwingen en de feitelijk gemeten contractloonontwikkeling in de marktsector in 2008. Die gegevens vormen de basis voor de onderhandelingen met de sociale partners in het kader van de Voorjaarsnota. In de maanden juli/augustus komen de sectoren met meldingen van specifieke arbeidsmarktknelpunten. Die knelpunten worden met cijfers onderbouwd zodat deze in de begroting van september kunnen worden meegenomen. In augustus komt het CPB nog eens met een MEV, inclusief nadere specificaties van te verwachten ontwikkelingen. In september, op Prinsjesdag, wordt impliciet in de begroting een voorlopig cijfer van de arbeidsvoorwaardenruimte 2010 opgenomen en krijgen de werkgevers de eerste indicatie van hun sectorale ruimte. In het najaar volgt dan een bijstel-



ling van de CPB-prognose o.b.v. lopende CAO-ontwikkelingen en wijzigingen in de premies voor pensioenen en sociale zekerheid. Vervolgens wordt dan na beleidsmatige afweging door het kabinet voor het komende jaar de arbeidsvoorwaardenruimte per sector vastgesteld.

Premieverhoging ABP

Het ABP-bestuur heeft onlangs aangegeven dat de pensioenpremie voor het ouderdomspensioen (OP) per 1 juli 2009 stijgt met 1%punt, en afhankelijk van de omstandigheden op dat moment, met waarschijnlijk nog eens 2%punt op 1 januari 2010, zal stijgen. De werkgeverbijdrage in de OP-premie is 70%, de werknemerbijdrage is 30%. Er begon meteen een bedrag van € 600 miljoen als financieringsprobleem voor de overheid rond te zingen. Dat heeft tot nogal wat commotie geleid bij overheids-werkgevers zoals de minister van BZK, die in haar rol als coördinerend minister arbeidsvoorwaarden stelde dat die verhoging ten koste gaat van de loonruimte. Zij dreigde zelfs met openbreken van de lopende CAO Rijk. Zij stuurde een brief naar het ABP-bestuur¹ waarin ze stelt dat een premieverhoging niet nodig is omdat het indexatie-instrument (niet verhogen van de pensioenen in opbouw en uitkering met de loonstijging) binnen het herstelplan al voldoende werkt. Blijkbaar hield het ABP-bestuur de poot stijf, want een dag later stuurde zij een brief naar de Pensioenkamer waarin zij vraagt om versoering van de ABP-pensioenregeling "Ik acht het dan ook zeer wenselijk dat de door het bestuur (*ABP-bestuur*, *MW*) vastgestelde premiestijging zal worden gevolgd door en gerelateerd aan een substantiële versoering van de pensioenregeling door de Pensioenkamer. Alleen op deze wijze kan de lastenverzwaring van een dergelijke premiestijging worden geneutraliseerd. Indien de Pensioenkamer niet de daartoe trekkende maatregelen zal nemen, zal dit forse consequenties hebben voor de nu al reeds bestaande problematiek aan de diverse CAO-tafels".²

In de Tweede Kamer waren intussen vragen gesteld aan de minister van Financiën die antwoordde dat die 600 miljoen voorsnog het maximum zijn en dat dat maximum misschien wordt gehaald. Bij zijn beantwoording wees minister Bos op de werking van het referentiestelsel. Hij stelde o.a. het volgende: "De omvang van de middelen die overheidswerkgevers uiteindelijk krijgen om de pensioenproblematiek af te financieren is, evenals dat het geval is bij de middelen die zij krijgen om hun CAO te financieren, afhankelijk van datgene wat er in de markt gebeurt. Wat er in de markt gebeurt, krijgt een doorkoppeling naar de middelen voor de overheidswerkgevers. Stel dat in de markt veel premies worden verhoogd of veel werkgevers extra middelen in pensioenfonds storten, dan leidt dat automatisch tot meer middelen voor de overheidswerkgevers. Daarmee neemt het probleem om die 600 mln op de een of andere manier op te hoesten navenant af. Hoe dit systeem nu precies uitwerkt, is nu nog niet bekend".³

CAO-besprekingen

De minister van BZK is gestuit op de weigering van de vakcentrales de lopende CAO Rijk open te breken en haar

protest is als een nachtkars uitgegaan. Politieke ketelmuziek waarschijnlijk. Misschien heeft ze toch nog geld gevonden op haar eigen begroting. Andere werkgevers in sectoren waarin een nieuwe CAO wordt afgesproken laten zich echter niet door de werking van het referentiestelsel weerhouden. Bij o.a. gemeenten en politie hebben de werkgevers meteen de 1% lastenverzwaring door de verhoging van de pensioenpremie op tafel gelegd, met een eis van compensatie.

Allereerst is het zo dat de 1%punt premieverhoging per 1 juli 2009 vanuit het ABP-herstelplan voor het grootste deel intern binnen het fonds wordt gecompenseerd door een verlaging van de FPU-premie met bijna een vol procent. De conclusie is dat de premieverhoging per 1 juli 2009 geen financieringsprobleem met zich meebrengt, noch voor de werkgever noch voor de werknemer, alleen al op grond van de gelijktijdige verlaging van de FPU-premie. Daarnaast is het zo dat in de marktsector in 2008 en in 2009 door werkgevers veel in geld is bijgedragen aan het weer op peil brengen van de financiële positie van hun (ondernemings)pensioenfonds. Het is dan ook maar net de vraag in hoeverre de ABP premieverhoging de arbeidsvoorwaardenruimte voor 2009 en 2010 belast. De werkgevers dienen de soep heel heet op en stellen de nullijn in het vooruitzicht voor de komende jaren. Dit zou betekenen dat het kabinet ten volle gebruik maakt van zijn beleidsmatige bevoegdheid binnen het referentiemodel om de loonkostenontwikkeling in de marktsector tot nihil te vertalen voor de overheid. Dit lijkt niet aannemelijk maar het is ook niet slim. Er ontstaan sectorale verschillen. Het zou er bijv. toe leiden dat de arbeidsvoorwaarden in de sector Rijk, met een langlopende CAO die voor de komende jaren voorziet in stijging van lonen en 13^e maand met enkele procenten per jaar, in verhouding tot de nu al achter lopende CAO Defensie, nog gunstiger gaan worden. Dat moet Defensie niet willen. Als Defensie werknemers wil werven en werknemers wil behouden, dan zal de beloning de komende jaren moeten stijgen.

CAO Defensie

Het is voor de vakcentrales zaak koeltje te reageren op de nullijn met verwijzing naar het referentiemodel. Als in het najaar de onderhandelingen over de nieuwe CAO Defensie 2010/2011 weer worden geopend, zal de FVNO/MHB dat ook zeker doen. Wat de stijging van de ABP pensioenpremie per 1 juli 2009 betreft, op dat punt heeft Defensie tot nu toe voor de burgerambtenaar terecht niets van zich laten horen. Wat de militair betreft ligt het iets anders. Omdat de militair geen FPU kent en dus verlaging van die premie niet mogelijk is, heeft Defensie de bonden uitgenodigd te komen praten over een verhoging van de pensioenpremie voor de militair, voorsnog met die ene procent.

Noten

¹ Brief 6 april 2009, Premieopslag herstelplan ABP.

² Brief 7 april 2009, Gevolgen premieopslag ABP.

³ Tweede Kamer, 70e vergadering, dinsdag 31 maart 2009, Vragenuur herstelplan ABP.

5 daagse mini-expeditie gericht op Mensgericht leiderschap

In de periode 20 t/m 25 april 2009 heeft het Bureau Leiderschap van CZSK een *pilot* “outdoor training in leiderschap” georganiseerd in de Schotse Hooglanden. De groep deelnemers bestond uit twaalf jonge officieren van de Koninklijke Marine.

De *pilot* was erop gericht de deelnemers zich meer bewust laten worden van het belang van mensgericht leiderschap en van de effecten van een dergelijke leiderschapsstijl op hun omgeving.

In dit artikel schetst drs. L. Romviel, medewerker kenniscentrum Bureau Leiderschap van CZSK, het verloop en de leerdoelen van deze *pilot*. Twee deelnemers, LTZA 2 OC R. Roelofs en LTZ1 R.O.P. Pulles, blikken ieder op hun eigen manier terug en geven hun persoonlijke indrukken van de mini-expeditie.

Leerlijn voor leidinggeven

In de Visie Leidinggeven van Defensie wordt leidinggeven als volgt gedefinieerd: “...bewust richting geven aan gedrag en het inspireren van anderen om gezamenlijk het gestelde doel te bereiken”. Door CZSK is dit vertaald

naar de volgende doelstellingen: versterken van leiderschapskwaliteiten, bevorderen van een sociaal veilig werk- en leefklimaat en op alle niveaus zichtbaar taak- én mensgericht optreden. Deze doelstellingen vormen voor het Bureau Leiderschap het uitgangspunt voor de doorlopende leerlijn voor leidinggevend.

Een van de belangrijkste onderdelen in deze leerlijn was de ontwikkeling van mensgericht leiderschap voor officieren in de rang van ELNTMARNs, LTZ2OC/KAPTMARNs en LTZ1(KIM/HBO).

Opdrachten en doelstellingen

De leiding van de training had enkele opdrachten van Bureau Leiderschap meegekregen. De belangrijkste deelopdrachten waren: de deelnemers zich meer bewust laten worden van het belang van taak- en mensgericht leiderschapsgedrag en elke deelnemer de gelegenheid →

De main body tijdens de dagtocht richting forward camp. De groep staat klaar om te vertrekken, na 10 minuten rust. (A. van Willigenburg)



geven om zich persoonlijk als leider en als leidingvolger te ontwikkelen.

Daarnaast was van belang dat de deelnemers zich bewust werden van hun mensgerichte leiderschapsstijl en de effecten daarvan op hun omgeving. Als laatste doelstelling was geformuleerd: elke deelnemer aanzetten om het geleerde vanaf de eerste werkdag na de training in te zetten op functie.

Elke doelstelling was vooraf nader uitgewerkt in subdoelstellingen.

De overkoepelende expeditiedoelstelling was: “over 4 dagen dient u met zonsopgang om 0600 uur gezamenlijk op een nader te bepalen bergtop te staan”. Elke deelnemer diende zich op elk moment de kennis en vaardigheden eigen te maken die hij voor zijn team nodig had voor het op verantwoorde wijze en gezamenlijk behalen van deze doelstelling. Voor het predikaat “succesvol behalen van de expeditiedoelstelling” waren enkele minimale criteria geformuleerd:

- geen van de deelnemers had fysieke of mentale schade opgelopen;
- elke deelnemer had een bruikbaar begin gemaakt met het realiseren van de eigen expeditie in leiderschap en in volgerschap;
- de deelnemer was na het behalen van de expeditiedoelstelling in staat de mogelijke toepassing van het geleerde voor zijn huidige werkomgeving te formuleren in een *roadmap*.

De training

Elke dag had een specifiek thema. De dag van aankomst was dit: “niet de omgeving, maar ikzelf”, gerichtheid op het aarden, hervinden en centreren. Nadat alle deelnemers binnen waren, werd gestart met leidinggeven aan een aantal deeltaken, waaronder het inrichten van het basiskamp en zorgdragen dat er eten kwam. Dit betekende de onmiddellijke actie: eten kopen en klaar maken en het gebouw / de kamers indelen. In de avondbriefing werd ingegaan op de expeditie-setting, de algemene leerdoelstellingen, de persoonlijke leercyclus en uitleg over het gehanteerde *Command Team Effectiveness*-model (CTEF).

Het CTEF-model is door een NAVO-werkgroep in 2005 ontwikkeld, vanuit de gedeelde vaststelling dat effectief teamwork een kritische succesfactor is bij de inzet van ad hoc, multinationale en jointeenheden. Eén van de bouwstenen in het model is Leiderschap. Leiderschap komt tot uiting in *task focused* - en *team focused* gedrag. Om hier leerpunten bij te kunnen benoemen, zijn beide gedragingen gekoppeld aan twaalf processen, onder meer *making decisions* en *managing information*, maar ook *interacting within the team* en *maintaining common intent*. Hierdoor is het mogelijk om een competentiegerichte training te ontwikkelen, zowel voor individuen als voor teams.

Een van de belangrijkste doelen van deze mini-expeditie was het besef dat een leiderschapsgerichte reis naar buiten ook voor elke deelnemer een reis naar binnen is.

De 2e dag stond in het teken van “Ik, in een nieuwe socia-

le en fysieke omgeving”. In deze fase van de expeditie lag de nadruk op team-georiënteerde kennis en vaardigheden en haalbare resultaten. Van de groepsdynamische processen lag de nadruk op interactie binnen het team als geheel en de subteams. De aangereikte (extra) moeilijkheidsgraad uit het CTEF-model was “Frictie”. Hierbij moest gebruik worden gemaakt van de taak-georiënteerde processen: *making decisions*, *planning*, *directing & controlling*. Het programma was er opgericht om zoveel mogelijk te achterhalen wat de *skills / knowledge / goals* van elke deelnemer zijn. Daarnaast was belangrijk dat bij elke deelnemer inzicht ontstond op welke wijze de andere teamleden zich tot elkaar verhielden, leren inschatten van eigen en andermans mogelijkheden, het persoonlijk verbinden met natuurlijke en optionele rollen en tenslotte het inschatten van de kernkwaliteiten van en valkuilen voor alle andere deelnemers.

De 3e dag werd besteed aan verkenning: “De ander en ik in een gedeelde context” Concreet betekende dit het verkennen van het aangegeven gebied in twee teams, komen tot een gemeenschappelijke vaststelling van de specifieke

‘de aandacht van elke deelnemer was gericht op het eigen functioneren als leider en als volger’

bergtop die bereikt moest worden. De bedoelde bergtop was weergegeven op een uitgereikte gebiedsfoto die enigszins op duidelijke herkenningpunten gefotoshopt was. Randvoorwaarde was dat tijdens de verkenning niet van de paden mocht worden afgeweken en dat beide teams intact bleven. De context uit het CTEF-model was “Onzekerheid”. De nadruk lag op de team-georiënteerde processen *maintaining common intent / motivating / adapting to changes*.

De aandacht van elke deelnemer was gericht op het eigen functioneren als leider en als volger. Dit werd zichtbaar gemaakt door gebruik te maken van de taak-georiënteerde processen *managing information / assessing the situation / liaising with other teams*. Om de moeilijkheidsgraad op te voeren kwam er elk uur nieuwe (verstorende) informatie. De tijdsdruk liep op. Ieder uur moest er uit elk team een nieuw leiderskoppel komen. De werkdruk voor alle deelnemers nam gaande weg toe en het werd onmogelijk om alle doelen te bereiken. Er moesten duidelijke keuzes worden gemaakt.

In de avond werden de teamdoelen van de beide teams geëvalueerd en werden ook de persoonlijke doelen en valkuilen tegen het licht gehouden.

De 4e dag stond in het teken van het aanvalsplan “Leiderschap en volgerschap in actie”. De opdracht was om te kiezen voor de positie van een *forward camp* en dit in te richten. De deelnemers moesten de route voor de toppoging en de terugkeer vaststellen en deze routes ver-



Het forward camp is ingericht en iedereen is bezig met het maken van eten. Rechtsboven het begin van de berg die de volgende ochtend beklommen moet worden. (R. Roelofs)

kennen. De maximale hoogte voor het *forward camp* was lager dan 850m. Ook werden randvoorwaarden geformuleerd:

- iedere deelnemer is in de directe nabijheid van minimaal drie andere deelnemers gedurende de dag;
- iedere deelnemer weet waar ieder ander is, waar die mee bezig is, en hoe hij zich voelt. Deze informatie mag niet ouder zijn dan 60 minuten.

Aan het einde van de dag werd het bivak opgeslagen in het *forward camp* op de berg. Gedurende de dag kwam steeds nieuwe informatie beschikbaar die de moeilijkheidsgraad verhoogde. Zo werd bekend dat tussen ca 750 meter en 930 m een stiltegebied was, waar niet meer met elkaar mocht worden gesproken. Iedereen leverde een maximale bijdrage aan het groepsdoel vanuit het per-

Op vrijdagochtend moesten de deelnemers bij zonsopgang met de hele groep op de top van deze berg staan. (A. van Willigenburg)

spectief van zijn eerder geformuleerde persoonlijke leerdoelen. Het ging om zeer strak gedefinieerde taken waar iedereen op had ingetekend, de onderlinge afhankelijkheid was zeer groot.

Dag 5 betekende “Naar de top en door.....” naar het basis-kamp. De nadruk lag hier in de uitvoering en op de teamuitkomsten. De deelnemers formuleerden in het *base-camp*, aan het eind van de dag, wat ze geleerd hadden en hoe zich dit verhiel tot de persoonlijke leerdoelen. Het belangrijkste leerdoel van deze *pilot* was de vertaling van het geleerde naar omstandigheden in de eigen werkomgeving en op welke wijze elke deelnemer verder vorm geeft aan zijn eigen expeditie in leiderschap en volgerschap.

Ervaringen

Hoe hebben de deelnemers deze *pilot* ervaren? Aan het woord komen twee van hen, LTZA 20C R. (Remon) Roelofs, stafmedewerker Directie Logistieke Diensten Marinebedrijf en LTZ 1 R.O.P. (Rob) Pulles, Eerste Officier squadron 860.

Roelofs: ‘De training was opgebouwd uit een mix van *outdoor* en *indoor* activiteiten. Overdag naar buiten en de bergen in voor het uitvoeren van een specifieke opdracht. ’s Avonds waren we binnen en werd de uitvoering van de opdracht geëvalueerd, werden er individuele en groepsopdrachten uitgevoerd en was er ruimte voor discussie rondom bepaalde thema’s. Het uiteindelijke doel was aan het einde van de week met de gehele groep een bergtop in de omgeving te beklimmen. Hier werkten we als groep de hele week naar toe.

Een belangrijk onderdeel van deze training waren de *outdoor* activiteiten in de Schotse Hooglanden. Het idee achter deze locatie is dat het uitvoeren van opdrachten in een ruig gebied (in vergelijking met bijvoorbeeld een hotelomgeving) meer vergt van het fysieke en mentale →





Dagtocht richting forward camp onderaan de te beklimmen top. Genomen op donderdag. In het midden (met donkerblauw shirt en blauwe gaiters) Remon Roelofs. (A. van Willigenburg)

gestel. Voor mij was het grootste voordeel een week weg te zijn uit het vaste werkritme. Niet geleefd worden door de agenda in Outlook en buiten het bereik van de telefoon. Tijdens het werk kom je vaak niet toe om eens goed stil te staan bij wat leiderschap nu voor jou betekent en welke effect jouw handelen heeft op anderen. De lange wandelingen door de bergen hebben mij de mogelijkheid gegeven om mijn hoofd leeg te maken en hier meer bij stil te staan.

Dit aspect werd nog versterkt door de samenstelling van de groep. Bijna alle deelnemers waren LTZ 2OC/KAPT of beginnend LTZ 1. Het grote voordeel hiervan was, dat de groep qua leeftijd, maar ook qua fase in de loopbaan, redelijk dicht bij elkaar zat. Dit maakte het communiceren over leiderschap makkelijker. In het algemeen wordt naar mijn mening het leereffect vergroot door veel met collega's te praten en te zien hoe zij in dezelfde gevallen op een andere manier acteren.

Voor een buitenstaander was de groep wellicht vrij homogeen, maar binnen de groep bestond een grote diversiteit qua achtergrond en ervaring op het gebied van leidinggeven. Door als groep hier goed mee om te gaan bij het uitvoeren van de diverse opdrachten en de besprekingen, droeg deze samenstelling bij aan het rendement van de training.

Erg kenmerkend voor deze groep was echter dat geen enkele deelnemer directe sturing nodig had of gemotiveerd hoefde te worden. Iedereen toonde initiatief en nam zijn verantwoordelijkheid. Daarnaast was iedereen erg gemotiveerd gedurende de dagen in Schotland. Door de groep werd al snel geconstateerd dat hier eigenlijk geen werk lag voor de leider. Voor de trainingswaarde is dit jammer. Het motiveren en aansturen van mensen zijn namelijk belangrijke aspecten van leiderschap.

Gedurende de training bestond er de mogelijkheid om via een soort van proeftuin (rollenspel tijdens de uitvoering van de opdrachten) invulling te geven aan deze aspecten. Dit onderdeel kwam echter niet goed uit de verf.

Tijdens de training zijn er twee leermomenten geweest die mij duidelijk zijn bijgebleven. De eerste was 'van veronderstellingen uitgaan'. Gedurende de week is het

meerdere keren voorgekomen dat bij het voorbereiden of uitvoeren van een opdracht van veronderstellingen werd uitgegaan. Een individu of de groep was overtuigd van een bepaald denkbeeld, terwijl dit in de praktijk niet bleek te kloppen.

Het grote gevaar van het uitgaan van veronderstellingen is naar mijn mening dat er allerlei (verkeerde) argumenten worden verzameld om het denkbeeld te ondersteunen en dat je zo steeds verder van de werkelijkheid komt te staan. Het is daarom altijd van belang om je af te vragen wat er niet klopt aan het plaatje in plaats van wat er wel klopt. Als leider moet je bepaalde checks inbouwen om na te gaan of je nog op het juiste pad zit.

Het tweede leermoment was het duidelijk en volledig communiceren naar de groep. Als leider moet je een goede afweging maken tot op welk detailniveau bijvoorbeeld instructies worden uitgegeven. Als je dit te gedetailleerd doet worden medewerkers beperkt in hun werk en krijgen ze wellicht het gevoel geen eigen invloed te hebben op het uitvoeren van hun werkzaamheden. Als er, daarentegen, te weinig instructies worden meegegeven kan er een verschil van mening ontstaan over de interpretatie van gemaakte afspraken. Dit moet je als lei-

'kenmerkend voor deze groep was dat geen enkele deelnemer directe sturing nodig had of gemotiveerd hoefde te worden'

der uiteraard zien te voorkomen.

Verder was het interessant dat tijdens het bespreken van de competentiepiramide van de KM meer dan de helft van de deelnemers aangaf moeite te hebben met het delegeren van werkzaamheden en dit ook als een 'slechte' competentie beschouwde. Hier valt dus nog winst te behalen!

Naast deze 'algemene' leermomenten heeft iedere deelnemer aan het einde van de training een of meerdere persoonlijke verbeterpunten opgeschreven en aangegeven hoe hij deze wil realiseren. Dit is binnen de groep besproken en tijdens een terugkomssessie later dit jaar wordt bekeken in hoeverre deze voornemens goed hebben uitgekapt. Iedereen heeft de verantwoordelijkheid om te werken aan zijn eigen persoonlijke ontwikkeling. Deze leiderschapstraining kan hiervoor een goed startpunt zijn.'

Pulles: 'Maandag 20 april kwamen we met alle deelnemers bij elkaar in de vertrekhal van Schiphol. Mijn enthousiasme begon toe te nemen. Het was een gevarieerd gezelschap. Alleen waren er geen dames bij. Dat is jammer, want die zijn net zo goed een onderdeel van het officierenbestand, die moeten er ook gewoon bij. Een vliegreis en een autorit later waren we in Kinlochleven, het Den Helder voor gevorderden. Wel was ik onder de indruk van het landschap: de *highlands* zijn



Een deel van groep 1 tijdens de verkenning op woensdag. Vooraan (rechts), Rob Pulles. (A. van Willigenburg)

inderdaad prachtig. Het hostel was prima, we zijn wel wat gewend aan boord.

Eerste missie, eten kopen. Ging vanzelf, daar hadden we helemaal geen leider(schap) voor nodig. Of was dit nou misschien dat goede volgerschap waar ze het ook over hadden? Tijd voor de eerste sessie met de begeleiders. Gelukkig geen lange praatssessie, maar een logisch verhaal over de opbouw van de week: op vrijdag moeten we met z'n allen rond zonsopkomst op een nader te bepalen bergtop staan. De dagen tussen nu en vrijdag zouden we gaan gebruiken om ons op alle fronten voor te bereiden. Op dinsdag zouden we met onszelf beginnen in een nieuwe sociale en fysieke omgeving. Vragen als “hoe acteren we in een team” en “hoe maken we optimaal gebruik van alle leden van ons team en hun kennis” zouden aan bod komen.

Dinsdagochtend was er al vroeg veel activiteit. Iedereen had er zin in. Na een stevig ontbijt volgde een briefing over de dag. Opdracht was om een kaart te tekenen van de route die we zouden gaan lopen. Daarnaast kregen we nog opdrachten tijdens de tocht. Anderhalf uur na de briefing waren we klaar voor vertrek. We gingen in buddyparen maar de rest mochten we zelf gaan plannen. Bij de vorming van de teams was rekening gehouden met de capaciteiten en beperkingen van de verschillende mensen. Ruim zes uur later waren we weer terug. Het was een mooie dag geweest, zowel meteorologisch, als voor de leiderschapstraining. Wat zie je toch veel bij anderen, maar zeker bij jezelf, als je er op gefocust bent. Communicatie is altijd een heikel punt. Samenwerken kunnen we en flexibel zijn we ook. Delegeren, daar zit nog wel wat ruimte voor verbetering.

Woensdagochtend weer vroeg op. De missie voor die dag: verkennen. De bergtop waar we vrijdag bovenop moesten staan, moest eerst gevonden worden. En we moesten ons leiderschap, en dat van onze buddy, verkennen. Taken en groepen waren wederom snel verdeeld. Wij wisten zeker dat de berg op ons deel van de kaart lag. Jammer voor jullie, andere groep! En daar gingen we weer de bergen in. Wederom ruim zes uur later waren we teruggekeerd. De top lag natuurlijk niet op ons deel van de kaart... Les één:

kijk uit voor aannames. Dat wisten we al en toch zijn we er weer ingetrapt. Les twee en verder: onze sterke en zwakke punten kennen we, maar hoe kunnen we de sterke punten beter gebruiken en de zwakke punten verbeteren? We kennen ze toch? Feedback helpt hierbij, feedback van je buddy, vanuit de groep, van je baas en van je medewerkers. Maar ook: feedback aan jezelf. Sta af en toe even stil bij wat je gedaan hebt en wat je gaat doen. Verkennen, dus. Kijk, toch al wat geleerd deze week. Donderdagochtend gingen we op weg naar de top. Aan het begin van de avond stonden de tenten aan de voet van de berg, was het eten op en waren de verkenners alweer terug van halverwege de top, want we mochten pas de volgende dag helemaal naar boven. Helaas was een van ons te geblesseerd om mee te gaan naar boven. Meteen een *pick-up point*: let goed op je mensen maar geef ze ook de ruimte. Als er voor de vijftigste keer aan je wordt gevraagd of het wel gaat, ben je er wel klaar mee. Vrijdag, vijf uur 's morgens. Bakkie thee, kaakje erbij en gaan. Om half zeven stonden we boven. We waren er! Een kleine zes uur later waren alle spullen en wij ook weer terug.

En nu? Nu volgt het plan voor de volgende ‘top’. Wat ga ik allemaal doen met wat ik deze week geleerd heb? Wat heb ik eigenlijk allemaal geleerd? Ik heb voor mezelf m'n sterke en zwakke punten (“competenties” heten die in de visie Leidinggeven) op een rijtje gezet en een plan gemaakt om de zwakke punten te gaan verbeteren. En nu zorgen dat ik me er aan ga houden!

Terug in Nederland heb ik inmiddels vaak de vraag gehad of het nuttig was. Absoluut. Je krijgt de kans om naar jezelf en naar anderen te kijken maar je krijgt ook van jezelf en van die anderen de feedback. De begeleiders begeleiden, je krijgt geen “beoordeling”. En zoals gezegd, er ligt een plan om m'n leiderschap te verbeteren. Maar het beste was dat we de gelegenheid hebben gekregen om een week *full time* met leiderschap bezig te zijn, zonder gebeld of gemaïld te worden. Een investering die zich in veelvoud kan gaan terugbetalen. Bovendien een investering die in de toekomst veel vaker gemaakt moet worden. Wat mij betreft is deze *pilot* in alle opzichten geslaagd.’

Naschrift

Bureau Leiderschap gaat deze outdoortraining evalueren. De basis wordt een eerste schriftelijke enquête en daarna nog enkele interviews met de deelnemers op hun werkplek. Bij deze interviews zal de aandacht voornamelijk uitgaan hoe elke deelnemer het geleerde uit de mini-expeditie in zijn praktijk van alledag heeft kunnen toepassen en integreren. Wanneer de persoonlijke resultaten voor de deelnemer en het effectiever functioneren op de werkplek daar aanleiding voor geven, wordt in het najaar een 2e training georganiseerd.

Gestreefd wordt dan naar een verhouding van 6 vrouwen en 6 mannen. In het programma worden de geëvalueerde resultaten van de eerste training meegenomen, waarbij specifiek aandacht kan worden gegeven aan leiderschap en volgerschap.





Een warm welkom ook voor onze gastsprekers en forumleden, het belooft een interessante middag te worden met een zeer actueel onderwerp: piraterij. Ik zal mij daarom beperken tot een wat kortere jaarrede.

De KVMO is een 126-jarige vereniging en het is daarom gepast dit openbaar gedeelte met zekere regelmaat in een evenzeer oudere omgeving te houden. In dit geval is dat het 'Zaaltje' van het Koninklijk Instituut voor de Marine, de alma mater van de leden van onze vereniging.

Peter van Maurik

Hedenochtend hebben de leden mij benoemd tot voorzitter van de KVMO. Een grote eer, en eigenlijk veel te vroeg. Het lag in de bedoeling dat Peter van Maurik nog lang deze functie zou gaan vervullen maar zijn gezondheid

**'kernwoorden van mijn
voorzittersperiode zullen zijn:
zichtbaarheid en vertrouwen'**

laat dit helaas niet toe. Gelukkig voor hem en zijn gezin, gaat het na de zware operaties eind april wat beter met hem. Ik hoop en verwacht hem volgend jaar op onze 96^e jaarvergadering op de eerste rij te zien zitten, in blaken-de gezondheid.

Toen ik eind januari in Tsjaad werd benaderd voor deze functie heb ik daar toch even over moeten nadenken, want het is niet niks. De KVMO heeft grote voorzitters gehad, ik kijk hier naar de eerste rij, en ik zou zomaar in dat rijtje mogen treden. Aan de andere kant heeft het KVMO-werk mij altijd getrokken.

Vertrouwen

De leden van de KVMO hebben vanmorgen hun vertrouwen in mij uitgesproken en dat wil ik waarmaken. Bijna

Geachte ereleden, leden, genodigden en belangstellenden, ik heet u van harte welkom bij het openbaar gedeelte van de 95^e jaarvergadering van onze vereniging, de Koninklijke Vereniging van Marineofficieren.

Vertrouwen en

30 jaar geleden op deze zelfde plek, nou ja, 100 meter naar rechts, op het bokkeveldje, sprak de toenmalige VOKIM tot de zojuist geïnstalleerde adelborsten van promotie 1979, waaronder ik, de woorden die ik altijd heb onthouden: 'Ik schenk u mijn vertrouwen, beschaam het niet, want het is moeilijk terug te verdienen'. Daarmee sloeg hij, commandeur Rietman, de spijker op zijn kop: een gezonde relatie begint met het schenken van vertrouwen. Of dat nu een sociale relatie of een arbeidsrelatie is: schenk dat vertrouwen en maak dat vertrouwen waar.

Wat wil ik met de vereniging bereiken? Een boeiende vraag, want vanmorgen zijn de plannen voor 2009 bekrachtigd, plannen die ik als voorzitter met verve zal uitvoeren. Ik wil daar wel een eigen invulling aan geven. Kernwoorden van mijn voorzittersperiode zullen zijn: zichtbaarheid en vertrouwen.

U, als lid, moet er op kunnen vertrouwen dat uw belangen goed worden behartigd. Dat zijn, zoals de statuten aangeven, de individuele belangen, de collectieve belangen – het vakbondsaspect van de KVMO, maar zeker ook uw belang als professioneel militair, in de rol van de KVMO als beroepsvereniging.

Zichtbaarheid

Zichtbaarheid van de KVMO is ook heel belangrijk. Niet alleen naar buiten maar ook naar onze leden. Het werkt wel naar twee kanten. 'Wat doet de KVMO voor mij als KVMO-lid?' is een terechte vraag maar mijn wedervraag zal luiden 'Waar is uw zichtbaarheid, wat doet u voor de vereniging?' Want een gezonde vereniging is gebaat bij actieve leden. Sterker nog, een vereniging kan niet zonder actieve leden. Maar daar kom ik in persoonlijke gesprekken met u nog wel op terug.

Zichtbaarheid. Ik ben van plan u te komen opzoeken. Op uw werkplek, waar u de dingen doet die er toe doen, om met u in gesprek te komen over de zaken die u bezig houden. Ook zal ik de zichtbaarheid invullen door u te vertegenwoordigen bij belangrijke gebeurtenissen, zoals

zichtbaarheid

morgen hier, als een groep jonge officieren wordt beëdigd, of op 29 mei, als de oud-marinier kapitein Kroon als eerste militair sinds 54 jaar uit handen van Hare Majesteit de Koningin de Militaire Willems-Orde mag ontvangen, wegens betoonde moed, beleid en trouw.

‘de werving bij onze werkgever loopt goed, maar de uitstroom loopt op dit moment helaas nog beter’

Maar ook zichtbaarheid in de pers wanneer dat opportuun is, vanwege de tweede doelstelling van de KVMO: bijdragen aan een voor haar taak berekende zeemacht. U kunt er op vertrouwen dat wanneer het noodzakelijk is ik de pers zal benaderen om het verenigingsstandpunt over actuele zaken toe te lichten.

Daarnaast moet u er op vertrouwen dat niet alles in de openbaarheid kan en zal worden geregeld. Soms is een 1-op-1-gesprek veel beter dan een ingezonden brief naar bijvoorbeeld de Telegraaf of een optreden bij Nova. Wat mij betreft gelden de kernwoorden vertrouwen en zichtbaarheid ook in de samenwerking binnen de Federatie van Nederlandse Officieren en Middelbare en Hogere Burgerambtenaren bij Defensie, de FVNO/MHB.

Vertrouwen dat er in federatief verband gewerkt wordt aan een sterke en kwalitatief hoogwaardige vertegenwoordiging van de Nederlandse officier en de hogere burgerambtenaar in de arena van de arbeidsvoorwaarden, maar ook aan een sterke positie als beroepsorganisatie. De zichtbaarheid van de KVMO in deze federatie blijft natuurlijk belangrijk.

Persoonlijke ontwikkeling

Binnen de FVNO/MHB werken we verder aan zichtbaarheid, door het aanbieden van instrumenten voor per-

soonlijke ontwikkeling (symposia, careerscan, coaching, mentoring) voor onze leden.

De KVMO draagt bij aan de ontwikkeling van deze instrumenten door een voortrekkersrol te spelen. Als voorbeeld noem ik het persoonlijke ontwikkelplan, het POP, dat een cruciale rol zal spelen in het flexibele personeelssysteem, het FPS. Van de militair wordt verwacht dat hij of zij met wensen komt voor dit POP maar dan moet je wel weten wat je wilt ontwikkelen, weten wat je sterke kanten zijn en waar nog ontwikkeling nodig is.

Dergelijke persoonlijke ontwikkelinstrumenten kunnen wij als het ware uittesten met en voor onze leden, waarna wij aan de CZSK- of de defensieorganisatie kunnen zeggen: zet daar eens op in. Wij hebben het aan de leden aangeboden, het voorziet in een behoefte, het bereidt uw werknemers, het grootste goed in uw bedrijf, toch?, voor op hun loopbaangesprek. Daarmee kunt u uw medewerkers behouden. Want een jonge adelborst, hoe goed en gemotiveerd ook, heeft natuurlijk niet dezelfde waarde voor de defensieorganisatie als een kapitein of LTZ1, met ontwikkelde competenties en 10 tot 15 jaar ervaring in dit mooie bedrijf.

Want de werving bij onze werkgever loopt goed, maar de uitstroom loopt op dit moment helaas nog beter, waardoor Defensie zich ziet geconfronteerd met een zeer groot aantal vacatures.

Uitstroom

Waarom die uitstroom? Doet de marine het dan zo slecht? Operationeel zeker niet, de portfolio zit overvol, er zitten militairen der zeemacht overal in de wereld. Tsjaad is recent op een goede wijze afgerond, de bemanning van Hr.Ms. De Zeven Provinciën doet binnen haar mandaat goed werk, de plannen voor de uitzending van ➔

‘Doet de marine het dan zo slecht? Operationeel zeker niet, de portfolio zit overvol, er zitten militairen der zeemacht overal in de wereld.’



een versterkte marinierseenheid naar Afghanistan zijn rond. Ik denk dat de marine het op die fronten allemaal zeer goed doet.

Waarom dan toch die uitstroom? Het zit, denk ik, in het verlies van het vertrouwen van de marineman en -vrouw, vloot of marinier, in de organisatie die na de reorganisatie zonder weerga is neergezet. Werkelijk alle tollers zijn enkele jaren geleden los gezet, zoals het afschaffen van de groepen, en de invoering van een voor het marinepersoneel revolutionair nieuw personeelsbeleid waarbij het personeel niet langer werd beheerd. De mensen voelden zich in de steek gelaten en wisten niet waar ze met hun vragen terecht konden, of het nu functionele vragen waren, of vragen over hun loopbaan binnen de marine.

Deze signalen zijn ook door de marineleiding gehoord en er zijn maatregelen genomen om het vertrouwen van het personeel weer terug te winnen. Weeffouten in de organisatie zijn of worden hersteld. Ik heb het voorlopig reorganisatieplan loopbaanbegeleiding CZSK gezien. De marineman/-vrouw heeft weer een herkenbaar en zichtbaar aanspreekpunt in de personeelsorganisatie, waar hij of zij terecht kan met vragen over loopbaanplanning en persoonlijke ontwikkelingen. Langere termijnafspraken kunnen weer worden gemaakt. Naar mijn mening allemaal vertrouwenwekkende maatregelen. Hierdoor zal het vertrouwen in de CZSK-organisatie en het personeelsbeleid weer kunnen groeien.

Ik heb er vertrouwen in dat dit goed kan gaan werken, en dat door het maken van langere termijnafspraken een gezonde afweging kan ontstaan tussen het privé en het organisatiebelang. En wanneer die afspraken gestand worden gedaan, zal het vertrouwen in de organisatie zeker weer toenemen. Met een toegenomen vertrouwen zal de uitstroom hopelijk zichtbaar afnemen.

Is dat door mij uitgesproken vertrouwen terecht? ‘The proof of the pudding is in the eating’ en ik zal als uw voorzitter de ontwikkelingen volgen, en als het vertrouwen dat ik in de nieuwe systematiek heb, niet wordt waargemaakt, zal ik niet schromen de marine- of defensieleiding hier op aan te spreken. Uiteraard niet alleen kritiek geven wanneer het niet zo gaat als bedoeld, maar ook oplossingsrichtingen aandragen, dat is de KVMO al 126 jaar aan haar stand verplicht.

Vertrouwen versus zichtbaarheid

Vertrouwen en zichtbaarheid. Twee begrippen die elkaar ook dwars kunnen zitten, zo is de afgelopen dagen gebleken. Ik doel op het symposium over piraterij, dat zo van start zal gaan. Voor u, professionals bij Defensie en anderszins geïnteresseerden, organiseert de KVMO dit symposium. Velen van u zouden zomaar te maken kunnen gaan krijgen met taken die de KM in het kader van bestrijding van piraterij uit zou kunnen gaan voeren. Hiermee zijn we als beroepsvereniging zichtbaar naar onze achterban; door met elkaar te praten en discussiëren

ren dragen we bij aan het verder vergroten van de professionaliteit van de leidinggevende marineman en -vrouw. We maken ons met dit symposium ook zichtbaar naar ‘buiten’; naar de media, de defensieleiding en de politiek (in willekeurige volgorde). De actualiteit van het onderwerp heeft geleid tot veel aandacht van de media, hetgeen de afgelopen dagen heeft gezorgd voor mijn eerste grote dilemma als nieuwbakken voorzitter.

De door ons gezochte zichtbaarheid blijkt namelijk te kunnen conflicteren met dat andere thema: ‘vertrouwen’. Het vertrouwen dat wij onze leden willen bieden, namelijk dat zij, los van hun formele functie, frank en vrij kunnen discussiëren over zo’n actueel en belangrijk thema als piraterij, zonder dat hun woorden in de media terecht komen, al dan niet verdraaid of uit hun verband

‘duidelijk is ook dat de Nederlandse handelsbelangen worden geschaad door de piraterij’

gerukt. Dit kan schadelijk zijn voor de marine, maar zeker ook voor betrokkenen. Daarom heb ik besloten dat de lezingen openbaar zijn, maar dat de forumdiscussie straks achter gesloten deuren zal plaatsvinden.

En zo komen we op het symposium: piraterij. Een meer dan actueel thema. Op dit moment vaart Hr.Ms. De Zeven Provinciën samen met andere NAVO-eenheden in de omgeving van Somalië, om de piraterij daar te bestrijden. Nederlandse reders vragen herhaald om mariniers aan boord van hun schepen. Ik las gisteren in de Volkskrant dat sommige Nederlandse reders nu gewapende volgboten met Amerikaanse en Britse ex-militairen willen gaan inzetten om hun schepen te beveiligen. Maar het beschermen van de slagaders van de wereldhandel, de *sea lines of communication*, dat is toch een taak van de Koninklijke Marine? Daar zijn we toch van oudsher voor? Duidelijk is ook dat de Nederlandse handelsbelangen worden geschaad door de piraterij.

Maar ook de internationale rechtsorde wordt aangetast door piraterij. En staat er niet in de grondwet dat het bijdragen aan de handhaving van de internationale rechtsorde een plicht van Nederland is?

Ik dank u voor uw vertrouwen en voor uw aandacht. ←

Noot

1 Dit is een voor het Marineblad bewerkte tekst van de Jaarrede. Deze kan op enkele punten afwijken van de tekst die is uitgesproken tijdens de Algemene Vergadering van de KVMO op 14 mei 2009 bij het KIM in Den Helder.

Toen Colin Powell op 5 maart 2003 het woord nam in de Veiligheidsraad en zijn *slideshow* begon luisterden en keken we ademloos toe. De minister van Buitenlandse Zaken ging het bewijs leveren dat het regime van Saddam Hoessein in het geheim raketten en massavernietigingswapens ontwikkelde – en sancties en resoluties van de VN aan zijn laars had gelapt.

Second opinion



Het bewijs was letterlijk onweerlegbaar. Niemand kon beweren, nou ja beweren misschien nog wel maar aantonen zeker niet, dat de Irakese vrachtwagens geen mobiele laboratoria voor biowapens waren. Niemand kon verifiëren of de satellietfoto's van Taji ook werkelijk de opslagplaatsen van chemische wapens van Saddam othulden. Niemand kon *out of hand* ontkennen dat we keken naar een “terrorist poison and explosion factory” in Khurmāl. De minister van Defensie sprak, stond niet bekend als een voorstander van oorlog, had dagenlang de informatie van de veiligheidsdiensten zelf bestudeerd, wierp daar zijn charisma en autoriteit in de schaal. Wie scepsis had, bezat die niet op basis van betere informatie maar hooguit op basis van achterdocht. Wie nu over leugens spreekt heeft achteraf gelijk, al is mijn definitie van liegen eigenlijk een andere: andere mensen bewust vooraf je ongelijk aansmeren.

Zou zoiets nog steeds kunnen gebeuren? O ja, maar de kans is spectaculair kleiner geworden, en dat in maar zes jaar tijd. Maar ik verbaas me over beperkingen en sprongen in de techniek.

Ik moest erover denken in het Pinksterweekend van 1 juni. Eerst trof me het bericht dat een passagiersvliegtuig van Air France was verdwenen in de Atlantische Oceaan. De onvermijdelijke Benno Baksteen legde op alle zenders uit dat een vliegtuig boven de oceaan van de radar verdwijnt “omdat het technisch niet mogelijk is” de kromming van de aarde te overwinnen. Baksteen heeft voor mij een Powell-achtig gezag en charisma, ik leg me met ongeloof en teleurstelling bij zijn uitleg neer. De interviewers leken me ook verbaasd. Gelukkig waren er nog andere, ouderwetse, middelen om zo'n vliegtuig enigszins te blijven volgen en zijn vertrouwen in de afloop van tragische zoektocht was toch groot.

**‘mijn definitie van liegen:
andere mensen bewust vooraf
je ongelijk aansmeren’**

Maar op dezelfde dag las ik in de Sunday Times dat inventieve internetamateurs via Google Earth erin zijn geslaagd om door te dringen tot de best bewaarde en meest verboden plaatsen ter aarde: het terrein waar Noord-Korea zijn tweede atoomproef nam, kampen waar dwangarbeiders jarenlang slavenwerk verrichten, massagraven, militaire oefenterreinen, afgelegen streken waar schijnbaar doelloze treinrails alleen maar in ondergrondse bases kunnen eindigen, lanceerinstallaties voor de raketten waar Noord-Korea zijn laatste diplomatieke kaarten uitspeelt. Curtis Melvin, zo heet de amateur, wist door knippen, plakken, combineren en logisch denken van Google Earth het instrument te maken waarmee hij “North Korea Uncovered” op het net kon zetten. Spionagesatellieten, mooi, duur en technisch aan de top, maar Curtis Melvin kan het ook. Wel een uitkomst voor de Amerikaanse regering, die haar nek niet al te ver kan uitsteken nu de dictatuur van Kim Jong Il twee Amerikaanse journalisten in gijzeling houdt.

The particuliere *second opinion* als extra optie in de wereld van de veiligheidspolitiek. We beginnen er steeds meer aan te wennen. Het monopolie van de inlichtingendiensten op gevoelige informatie is niet vanzelfsprekend meer. Als ik twijfel aan de *slideshow* van een Amerikaanse minister, of voor mijn part Noord-Koreaanse partijbaas, kan ik een satellietfoto met uitleg erbij bestellen bij ISIS. Dit is het Amerikaanse instituut van David Albright dat Pakistaanse plutoniumfabrieken ontdekt en me kan bevestigen of er alweer stoom uit de kerncentrale van Yongbyon komt (het antwoord was: nee). Op 14 mei 2007 gaf een hoge employee van de Office of the Director of National Intelligence een andere powerpoint-presentatie “Procuring the Future” – niet voor de tv maar voor een conferentie van de DIA. Ze schokte het gehoor met de mededeling dat 70% van het Amerikaanse intelligence (\$42 van de \$60 miljard per jaar) nu in de markt wordt gekocht.

Inlichtingen zullen nooit helemaal op straat liggen, maar techniek en bedrijfsvoering hollen onze geheimen steeds verder uit. Alleen de oceaan kent nog geheime diepten.



Human Factors en Veiligheid

Op 11 mei 2009 ondertekenden de operationele commandanten van de krijgsmachtdelen tijdens het symposium 'Mission First, Safety Always' een convenant waarin zij zich verbonden aan de instelling en instandhouding van een veiligheidsmanagement systeem voor Defensie.

In de overwegingen bij dit convenant vermeldde de Secretaris-Generaal van Defensie dat 'de taken van Defensie risico's voor de veiligheid en gezondheid van personeel met zich meebrengen, maar ook kans op schade aan materieel, infrastructuur en omgeving. "Safety always" vergt waakzaamheid van ons allemaal om vroegtijdig na te denken over risico's en de manier waarop we daar mee om willen gaan. Veiligheid vereist supervisie en discipline, maar ook de bereidheid tot het leren van (bijna)ongevallen. Dat zijn de kernpunten van het programma Veiligheidsmanagement bij Defensie'.

In dit artikel wordt aangegeven hoe de Human Factors-benadering aandacht besteedt aan factoren in menselijk gedrag in relatie tot veiligheid. Vervolgens blijkt hoe veiligheid is gediend met een optimale protectie bij een optimale productie en hoe gewerkt kan worden aan een veiligheidscultuur. Via onderzoek naar scheepvaartongevallen bij de koopvaardij en de Koninklijke marine wordt tot slot uiteengezet hoe toekomstig onderzoek naar ongevallen verder kan bijdragen aan een veiligheidscultuur.

Human Factors

Binnen de gedragswetenschappen staat de Human Factors-benadering in toenemende mate in de belangstelling als het gaat om het functioneren en de veiligheid van mens-machine systemen. Deze Human Factors-benadering gaat in op de menselijke factoren die aan het functioneren en de veiligheid van dergelijke systemen bijdragen, zoals aandacht, waakzaamheid, nauwkeurigheid, perceptie, communicatie en besluitvaardigheid.

Bij de krijgsmacht zijn de risico's van oudsher groot. Vijandelijke acties, maar ook ongunstige omstandigheden van terrein en klimaat bedreigen de veiligheid en het functioneren van militairen. Meer recent wordt de technologie van bemande wapensystemen zo complex dat de veiligheid van de operators niet altijd optimaal is, vooral als de technische mogelijkheden de beperkingen van de menselijke operator overschrijden. Zo kunnen moderne gevechtsvliegtuigen versnellingen genereren die het menselijke lichaam overbelasten of blijvend beschadigen en bieden zelfs de meest moderne middelen voor gehoorbescherming geen soelaas tegen het oorverdovende lawaai van vliegtuigen die van een vliegdekschip opstijgen.

Steeds vaker blijkt de mens de beperkende factor in de zich uitbreidende technische mogelijkheden. Nieuwe technologieën zorgen zo voor een toename van veiligheidsrisico's. Tal van systemen die de mens heeft ontwikkeld in de afgelopen decennia zijn potentieel gevaarlijk voor operators, maar ook voor onschuldige omstanders.¹ Het op de juiste manier omgaan met deze systemen kan de risico's reduceren, of zelfs minimaliseren. Ongevallen zullen hierdoor minder vaak voorkomen of uitblijven en schade en letsel worden beperkt. In de bedrijfsvoering zijn ongevallen ongewild en in militaire operaties betekenen ongevallen vaak verlies van gevechtskracht, helemaal als het gaat om zogenaamde *friendly fire* ongevallen. Ongevallen tonen aan dat er zwaktes in de organisatie zitten² en kunnen daarom gezien worden als een uitnodiging om te leren en de organisatie te verbeteren. Dit geldt ook voor bijna-ongevallen, verstoringen in de bedrijfsvoering en onveilige situaties.

Feedback uit ervaringen speelt een centrale rol in ieder managementsysteem dat is bedoeld voor de preventie van ongevallen.³ Veel organisaties maken gebruik van moderne complexe technologie. Hieronder vallen de lucht- en scheepvaart, de nucleaire en chemische industrie, maar ook de krijgsmacht. Grootschalige ongevallen komen niet vaak voor in zulke organisaties, maar als ze zich voordoen kunnen ze wel catastrofale gevolgen hebben. Deze ongevallen hebben vaak meerdere oorzaken, waarbij personen uit verschillende lagen van de organisatie betrokken kunnen zijn.⁴ Daarmee is de door mensen bedachte wijze van organiseren het element dat te typeren is als de *human factor*. Zowel in productie als protectie verdienen de *human factor* aandacht.

Het meten van veiligheid als optimale productie en protectie

Iedere organisatie heeft een product. In het geval van Defensie is dat het leveren van gevechtskracht. Bij het maken van een product worden personeel en materieel blootgesteld aan gevaren. Teneinde beide hiertegen te beschermen is een adequaat veiligheidsbeleid nodig⁵, dat een goede balans kent tussen het belang van productie en dat van protectie.

Productieaantallen, omzet of winst zijn exact meetbaar maar bij veiligheid ligt dat anders. De *veiligheid* van een

in Militaire Operaties

organisatie is moeilijk te meten. Het bijhouden van het aantal ongevallen is een voorbeeld van de doorgaans negatieve manier van veiligheid meten; er wordt eigenlijk onveiligheid gemeten. Toch zijn deze gegevens niet zonder meer een maat voor de onveiligheid. Door toeval kunnen onveilige organisaties lange tijd vrij van ongevallen blijven, terwijl veilige organisaties door toeval toch met meerdere ongevallen te kampen hebben. Om toeval van minder invloed te maken op statistiek, moet het aantal metingen groot zijn en de meetperiode zo lang mogelijk. Wanneer het aantal ongevallen in een organisatie echter al vrij laag is, wordt het moeilijk om daar nog goede uitspraken over te kunnen doen. Er is dan niet te zeggen of verschillen in aantallen ongevallen tussen verschillende perioden 'ruis' of 'signaal' zijn.

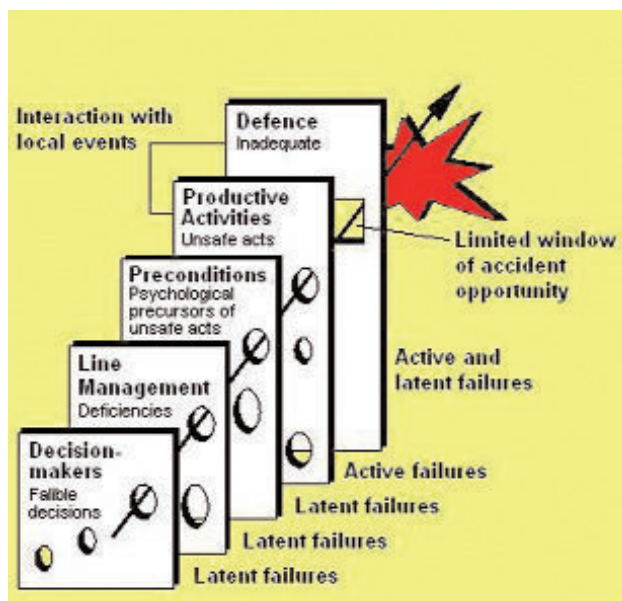
Statistieken van ongevallen verzamelen is dus een noodzakelijke maar op zich niet toereikende manier om de veiligheid van een organisatie te meten. Dit zou alleen werken als de managers van het systeem complete controle zouden hebben over alle factoren die ongevallen kunnen veroorzaken. Alleen dan zouden statistieken van ongevallen een directe afspiegeling zijn van het gehanteerde veiligheidsbeleid.⁶

Beveiliging tegen risico's

Binnen organisaties zijn verdedigingen aanwezig die ongevallen of andere gevaren moeten voorkomen. Dit kunnen 'harde verdedigingen' zijn, zoals fysieke beveiligingen, alarmsignalen, geautomatiseerde veiligheden of schokbestendigheid van materialen. Ook kunnen er 'zachte verdedigingen' aanwezig zijn, zoals regels, voorschriften, procedures, trainingen en briefings.⁷ Reason (1997) stelt de verdedigingen van een organisatie tegen ongevallen voor als plakjes kaas, waarbij iedere verdediging een aantal zwakheden heeft die zijn weergegeven als gaten in dat plak kaas. Dit model staat bekend als Reason's Swiss Cheese Model.

Reason onderscheidt twee soorten fouten zijn waardoor een ongeval kan ontstaan, namelijk door *active failures* en *latent conditions*, in het Swiss Cheese Model weergegeven door gaten in de kaasplakken.

Active failures zijn fouten of overtredingen op de werkvloer, die directe gevolgen voor de veiligheid van het systeem hebben. Voorbeelden hiervan zijn verkeerd ingeschatte situaties, vergissingen, overtredingen van regels of onoplettendheid. Dergelijke fouten zijn als *Human Error* te kwalificeren. Alleen is deze kwalificatie het begin van een onderzoek en niet het eindresultaat ervan.⁸ *Active failures* zijn namelijk vaak het gevolg zijn van *latent conditions*. *Latent conditions* zijn tekortkomingen in het systeem die *active failures* tot gevolg kunnen hebben, of tezamen met *active failures* kunnen uitlopen op een catastrofe. Enkele voorbeelden van *latent conditions*

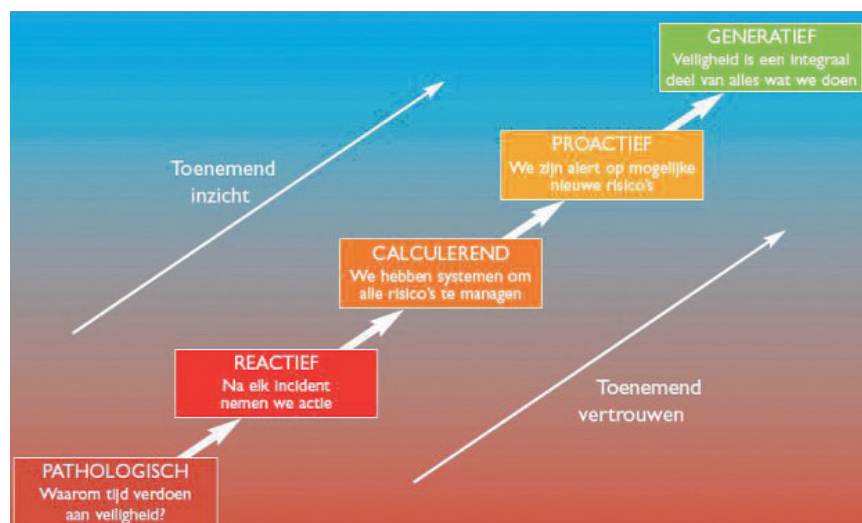


Figuur 1, Swiss Cheese Model van Reason, 1997.

zijn slecht ontworpen of slecht onderhouden machines, tekortkomingen in training, tekorten aan mankracht of slecht management. *Latent conditions* kunnen zich op allerlei manieren manifesteren nadat ze lange tijd ongemerkt in het systeem aanwezig zijn geweest. *Latent conditions* zijn altijd aanwezig in organisaties en zijn gerelateerd aan basale processen in organisaties, zoals ontwerp, constructie, onderhoud, communicatie, selectie, training, toezicht en management. Ze ontstaan als gevolg van strategische beslissingen.⁹

Een ongeval ontstaat wanneer de gaten in de verdedigingslagen een doorgang vormen voor een gevaar. Dit is de voorstelling die gemaakt wordt bij de interpretatie van het model. Het betekent dat 'de juiste' *latent conditions* en *active failures* samen leiden tot een ongeval. Het kan ook gebeuren dat verdedigingslagen moedwillig worden verwijderd. Dit gebeurt bijvoorbeeld bij calibraties, onderhoudswerkzaamheden of testen. Bij de krijgsmacht is gesignaleerd dat demonstraties van militair optreden voor een voor een groot publiek kunnen leiden tot het veronachtzamen van verdedigingslagen. Deelnemers aan deze demonstraties zijn geneigd de grenzen te zoeken.¹⁰

Een dramatisch voorbeeld daarvan vond plaats tijdens een vliegshow op de Amerikaans luchtmachtbasis Ramstein in Duitsland. Meer recent vond een dodelijk ongeval plaats tijdens een demonstratie van 'abseilen' tijdens de landmachtdagen in Wezep in juni 2007. De Human Factors-benadering kan daarbij lessen genereren voor alle betrokkenen, niet alleen de operators die het dichtst bij het ongeval waren betrokken. ➔



Figuur 2, vier verschillende veiligheidsculturen en hun typerende reacties op incidenten en ongevallen.¹⁴

Het niet goed volgen van de veiligheidsregels is een *active failure* van de operator. Dit is echter het gevolg van een tekort aan personeel op de afdeling, een *latent condition*. Dit tekort aan personeel op de juiste plek is het gevolg van een beslissing van het management. Managers moeten personeel aanmoedigen om fouten te rapporteren, teneinde een organisatiecultuur te verkrijgen waarin het rapporteren van fouten wordt gewaardeerd.¹¹

Het bevorderen van een veiligheidscultuur

Binnen iedere organisatie is er sprake van gezamenlijke waarden en ideeën, die interactie vertonen met de structuur en controlesystemen van de organisatie, zodat er gedragsnormen ontstaan. Dit is eigenlijk een zeer eenvoudige definitie van het begrip organisatiecultuur.¹² Waar het gaat om veiligheid kan dan worden gesproken van een veiligheidscultuur. Een veiligheidscultuur stuwt de organisatie altijd naar het doel van optimale veiligheid, ongeacht de staat waarin de organisatie verkeert of wie het management voert.¹³

In figuur 2 zijn vier veiligheidsculturen weergegeven, elk met hun typerende reactiepatronen ten opzichte van ongevallen en incidenten. Uit dit figuur blijkt dat een optimale veiligheidscultuur ontstaat door inzicht en vertrouwen. In een dergelijke generatieve cultuur is veiligheid een integraal onderdeel van alles wat er wordt gedaan. Volgens Reason staat dit inzicht en vertrouwen aan de basis van de generatieve veiligheidscultuur. Hij onderscheidt diverse subculturen die gezamenlijk deze veiligheidscultuur vormen, waaronder de rapporterende cultuur en de rechtvaardige cultuur.¹⁵

Zolang er geen of weinig ongevallen gebeuren is er nauwelijks goede informatie over onvolkomenheden in het systeem beschikbaar. Dit probleem kan enigszins worden ondervangen door een goed systeem op te zetten voor het rapporteren, analyseren en verspreiden van informatie over bijna-ongevallen of incidenten.

Hoe effectief de rapporterende cultuur is hangt mede af

van hoe de organisatie rechtvaardig omgaat met schuld en sancties. Het afstraffen van alle fouten die worden begaan is niet de juiste manier¹⁶, maar andersom is het ook niet goed om alle vormen van sancties zomaar af te schaffen. Reason gaat vooral uit van het systeem als oorzaak van ongevallen. Toch is er ook een categorie ongevallen die ontstaat door grove nalatigheid of zelfs boze opzet. Het onderscheid te maken tussen dergelijke daden en 'eerlijke fouten' is een belangrijk aspect van de rechtvaardige cultuur.¹⁷ Personeel moet in ieder geval zekerheid hebben dat menselijke fouten niet worden afgestraft.

Als deze zekerheid er niet is, zullen mensen niet geneigd zijn om hun fouten te rapporteren. Dekker (2007) stelt dan ook dat medewerkers het rapporteren van incidenten niet achterwege laten omdat ze oneerlijk zijn, maar vooral omdat ze vaak niet weten wat de gevolgen zijn als ze hun eigen fouten rapporteren. Ze kunnen bang zijn voor de consequenties van het rapporteren van gemaakte fouten. Het is voor organisaties vaak ook de vraag wat men nu eigenlijk wil bereiken. In een rechtvaardige cultuur zal een menselijke fout niet worden bestraft omdat de organisatie meer kan profiteren van het leren ervan, dan door het bestraffen van de 'schuldige'.

Onderzoek naar scheepvaartongevallen

Leren van in het verleden gemaakte fouten is een wezenlijk onderdeel van de preventie van nieuwe ongevallen. Een schip op het strand is in dat licht nog steeds een baken in zee. Blijft dit leerproces uit dan is de kans groot dat dezelfde fouten opnieuw worden gemaakt, men stoot zich dan weer aan dezelfde steen.

Prof. dr. W.A. Wagenaar van de universiteit van Leiden en dr. J. Groeneweg van TNO Technische Menskunde onderzochten scheepvaartongevallen in de koopvaardij en concludeerden dat 80 procent van deze ongevallen te wijten is aan menselijke factoren.¹⁸ Bij de Koninklijke marine is een analyse gemaakt van 65 scheepvaartongevallen, die zich voordeden in de periode 1990 tot en met 1999.¹⁹ Deze scheepsongevallen zijn gedefinieerd als voorvallen die een schip van de Koninklijke marine zijn overkomen en die niet zijn veroorzaakt door een vijandelijke actie. Het schip loopt daarbij schade op of er ontstaat letsel bij een opvarende door een aanvaring met een ander schip of voorwerp. Voorvallen zonder letsel of schade die kunnen leiden tot het leren van lessen ter voorkoming van scheepsrampen worden ook tot deze scheepsongevallen gerekend.

De ernst van het voorval is bepalend voor de vraag of het voorval wordt beschreven in een huishoudelijk onderzoek, een beperkt rapport van een scheepsongeval of een volledig rapport van een scheepsongeval. De 65 onderzochte scheepsongevallen bij de Koninklijke marine zijn



Nog steeds besteedt de Britse luchtmacht met cartoons aandacht aan bedreigingen van de vliegveiligheid.

De veiligheid van bemanningen van de Marineluchtvaartdienst in de Tweede Wereldoorlog

Gedurende de Tweede Wereldoorlog zetten onder anderen veel vliegers en bemanningsleden van de Marine Luchtvaartdienst zich in voor de bevrijding van bezet Europa. Vanuit het Verenigd Koninkrijk vlogen zij talloze missies boven de Noordzee en bestookten zij doelen op zee en op het vasteland. Velen van hen kwamen hierbij om, door vijandelijke vuur, slechte weersomstandigheden, falend materieel of een gebrekkige opleiding. Door gebrek aan ervaring werden soms onnodig fouten gemaakt en had de *human error* ook zijn aandeel in de geleden verliezen en opgelopen schade.

Om deze *human error* tot een minimum te beperken ontwikkelde men destijds ook al een militaire veiligheidscultuur. Vanuit onderzoek kwam men erachter dat belangrijke oorzaken voor onnodige verliezen en schade schuilen in het ongecontroleerd uitbrengen van vuur, zodat de munitie veel te snel en reeds aan het begin van de missie werd verschoten.

Missies mislukten omdat de navigator niet tijdig of vaak genoeg de eigen positie controleerde. Ook vergat men vaak wegens uitputting aan het einde van een missie om de radio-antenne, die bestond uit een meterslange kabel die werd uitgevierd uit de staart van het vliegtuig, voorafgaand aan de landing in te draaien. Zo gingen vele van dergelijke antennes onnodig verloren.

Teneinde vliegers en bemanningen van dergelijke fouten bewust te maken ontwikkelde men een stripfiguur met de naam Percy Prune, die als jonge en onervaren luitenant-vlieger al deze fouten maakte in zijn belevenissen. Vliegers en bemanningsleden waren dol op deze, vaak ook komische, strips. In een niet-bedreigende of -beschuldigende sfeer werden zij zich echter ook bewust van de fouten die zij zelf of die anderen maakten en waarvan iedereen kon leren via de stripverhalen. Zo ontstond er een geïnformeerde cultuur, die ten goede kwam aan de veiligheid en effectieve inzet van deze bemanningen.

beschreven in 9 huishoudelijke onderzoeken, 44 beperkte rapporten en 12 volledige rapporten. Ook hier was tachtig procent van de scheepsongevallen te wijten aan menselijke factoren. Bijna een derde van deze ongevallen deed zich voor bij het ontmeren of afmeren, voornamelijk ten gevolge van het verkeerd inschatten van wind of vaart.

Onderzoek naar het melden van incidenten

LTZ 3 D. Van Wissen heeft in het kader van zijn afstuderen in de studierichting Human Resources Management bij het Koninklijk Instituut voor de Marine een scriptie geschreven over het melden van incidenten bij de krijgsmacht. Hij vergeleek binnen de Nederlandse Krijgsmacht de beleving van het incidentmeldingssysteem bij vliegers van de Koninklijke luchtmacht enerzijds en wachtofficiëren van de Koninklijke marine anderzijds. Veertig vliegers van de luchtmacht en veertig wachtofficiëren van de marine zijn schriftelijk bevroegd over hun ervaringen met het melden van incidenten. Daaruit bleek dat de vliegers bijna allemaal op de hoogte zijn van de bestaande verplichting tot het melden van incidenten, terwijl net iets meer dan de helft van de wachtofficiëren hiervan op de hoogte is. Uit vragen over een drietal cases bleek dat de vliegers een ernstig incident doorgaans wel zullen melden, terwijl slechts enkele wachtofficiëren dit zullen doen. Ook bleek dat 85% van de vliegers ooit een incidentmelding heeft gemaakt tegenover slechts 2% van de wachtofficiëren. Ongeacht de verschillen in de specifieke werkzaamheden van de twee groepen is dat een opvallend verschil. Hieruit volgt waarschijnlijk het belangrijkste actiepoint voor de marine; de incidentmelding dient meer bekendheid te krijgen.

Incidenten worden bij beide krijgsmachtdelen niet gemeld indien het incident of de oorzaak ervan te klein wordt gevonden, of omdat intern oplossen de voorkeur heeft. Een gebrek aan vertrouwen in de organisatie blijkt bij de luchtmacht de voornaamste reden te zijn voor het uitblijven van incidentmeldingen. Bij de marine speelt de angst voor negatieve gevolgen een nog belangrijker rol, waardoor incidenten vaker intern worden gehouden. Daar waar de luchtmacht al geruime tijd aandacht besteedt aan incidenten op het gebied van vliegveiligheid, kan de marine hier een inhaalslag maken. De luchtmacht kan het proces tussen de melding en de terugkoppeling verbeteren om tot een beter meldingssysteem te komen. Bij de marine verdient het prioriteit om het

varende personeel vertrouwd te maken met de incidentmelding en het nut ervan.



Le Surcouf werd op 6 juni 1971 geramd door een Russische olietanker omdat het wachtspersoneel van dit Franse marineschip oververmoeid was. (Bron: L. Bourdon 2006: Operational Fatigue in the French Navy)

Onderzoek NLDA naar de veiligheidscultuur in 'joint combined' operaties

De Strategische Kennisagenda van Defensie uit 2009 geeft voor de komende jaren richting aan het wetenschappelijk onderzoek bij Defensie. Deze agenda bevat onder andere onderzoeksvragen omtrent de toegenomen veelzijdigheid van in te zetten militaire middelen. Deze vragen sluiten direct aan bij het centrale thema van onderzoek door de Faculteit Militaire Wetenschappen van de Nederlandse Defensie Academie, waar het gaat om de optimale en legitieme inzet van militaire middelen. Militairen worden hierbij gezien als onmisbare *operators* voor de inzet van deze middelen. Ten aanzien van Navo operaties wordt gerefereerd aan "... het vermogen multinational expeditionair op te treden ver buiten het Navo-grondgebied zonder veel steun van het gastland en het vermogen deze inzet ook onder veeleisende klimatologische en geografische omstandigheden voort te zetten. (...) De inzet van de strijdkrachten zal snel, effectief en flexibel moeten zijn". Deze laatste zinsnede doet vermoeden dat het materieel niet alleen geschikt moet zijn voor allerlei soorten missies, maar ook in het inzetgebied moet kunnen worden aangepast aan de lokale omstandigheden. *Operators* moeten in al deze omstandigheden effectief en veilig kunnen optreden. Een grotere flexibiliteit vraagt om een optimale samenstelling van strijdgroepen, die zowel uit verschillende krijgsmachtdelen als vanuit verschillende krijgsmachten worden samengesteld. Hierbij gaat het ook om de verhouding tussen hoofdwapensystemen, gevechtssteun eenheden en jongere specialisaties, zoals operationele inlichtingen, civiel-militaire samenwerking en herstel van de openbare veiligheid. Voor het optimaal functioneren van deze groepen dienen systemen, procedures en processen compatibel te zijn. Deze compatibiliteit is gediend met een gemeenschappelijke veiligheidscultuur. De vraagstelling bij dit onderzoek luidt dan ook in hoeverre een gemeenschappelijke veiligheidscultuur aan *joint* en *combined operations* ten grondslag ligt.

Voor het onderzoek naar een gemeenschappelijke veiligheidscultuur wordt zowel gebruik gemaakt van de in figuur 1 geschetste generatieve cultuur en van een persoonlijkheidskenmerkenbenadering, waarin nauwkeurigheid centraal staat. In de exploratieve fase van het onderzoek worden incidenten en ongevallen in *joint* of *combined* operaties geanalyseerd. Na deze exploratie wordt getoetst in hoeverre nieuw samengestelde strijdgroepen over een gemeenschappelijke veiligheidscultuur beschikken en hoe zij deze kunnen ontwikkelen voor het succesvol uitvoeren van opgedragen taken.



Ook bij de samenwerking tussen civiele en militaire instanties bestaat risico op incidenten of ongevallen.

Tot slot

Defensie heeft recent een belangrijke eerste stap gezet in het inrichten van een systeem voor veiligheidsmanagement. Het succes van een dergelijk systeem hangt voor een groot deel af van het accent dat human factors krijgen in dit systeem. Rond de 80% van de ongevallen in bijvoorbeeld de scheepvaart en bij de Koninklijke marine wordt immers veroorzaakt door menselijk optreden en menselijk falen. Tevens is een optimale veiligheidscultuur in de gehele organisatie van belang, waarbij *operators* geen zondebok mogen worden, maar moeten worden gezien als schakel in een keten van actoren, elk met hun eigen verantwoordelijkheid en leervermogen. Onderzoek naar ongevallen biedt belangrijke lessen voor de toekomst. Er lopen bij Defensie voortdurend zoveel mensenlevens gevaar, dat deze lessen wel geleerd moeten worden. Met het nieuwe systeem voor veiligheidsmanagement en het onderzoek naar het bevorderen van een veiligheidscultuur is Defensie daarmee op de goede weg. ➔

KLZSD dr. M. (Marten) Meijer is docent en onderzoeker Gedragswetenschappen aan de Nederlandse Defensie Academie, Sectie Management, Organisatie en Defensie Economie. Reacties op dit artikel kunt u mailen naar marineblad@kvmo.nl

Noten

1. Perrow, C. (1993): Normal accidents: Living with high-risk technologies, p.3. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
2. O.a. Kjellén, U (2000): Prevention of Accidents Through Experience Feedback. New York: Taylor & Francis en Dekker, S. (2006). The Field Guide to Understanding Human Error. Aldershot, Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
3. Kjellén, U. (2000) Prevention of Accidents Through Experience Feedback. New York: Taylor & Francis.
4. Reason, J.T. (1997) Managing the risks of organizational accidents. Aldershot, Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
5. Idem, p.3.
6. Idem, p.108.
7. Idem, p.8.
8. Dekker, S. (2006). The Field Guide to Understanding Human Error. Aldershot, Hampshire: Ashgate Publishing Limited. 4. En Reason, J.T. (1997). Managing the risks of organizational accidents. Aldershot, Hampshire: Ashgate Publishing Limited. p. 126.
9. Reason, J.T. Managing the risks of organizational accidents. Aldershot, Hampshire: Ashgate Publishing Limited, 1997. p. 36.
10. Onderzoeksraad voor Veiligheid: Voorval met abseilen tijdens landmacht dagen, 2 juni 2007, p.8 . Zie www.onderzoeksraad.nl.
11. Sutcliffe, K.M. & Weick, K.E. (2007): Managing the Unexpected, p.50. San Francisco: Jossey-Bass.
12. Reason, J.T. (1997): Managing the risks of organizational accidents, p.192. Aldershot, Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
13. Idem, p.195.
14. Westrum, R. Cultures with requisite imagination. In: Wise, J, Hopkin, D., Stager, P (eds) (1992) Verification and validation of complex systems: Human Factors Issues, Berlin , Springer Verlag , pp. 401-416
15. Idem, p.195-220.
16. Maurik, P.J. van (2009): Onveilige overheid. Marineblad, vol 119, no. 2. p. 39.
17. Reason, J.T. (2007): Managing the risks of organizational accidents, p.205. Aldershot, Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
18. Wagenaar, W.A., Groenweg, J. (1986): Verkennend onderzoek naar menselijke factoren bij scheepvaartongelukken. TNO Technische Menskunde en Rijksuniversiteit Leiden.
19. Veenstra, S.H. (2000): Human error bij scheepsongevallen bij de Koninklijke marine. Den Helder: Koninklijk instituut voor de marine.

Scheepspraet

Auteur : P. Bakker (oorspr.)
 Uitgever : Elsevier / Reed
 Business 2009
 Omvang : 70 pagina's
 Prijs : € 9,95
 (incl. verzendkosten)
 ISBN : 978 90 6882 977 8



“Zijnde een reisbeschrijving met tal van wetenswaardigheden en nuttige wenken ten profijte van de Nederlandsche militairen die naar Indië scheep gaan.”

Uitgegeven door de Legervoorlichtingsdienst in 1947, Scheepspraet was een reisgids voor Nederlandse militairen die tijdens de politionele acties naar Nederlands-Indië werden gezonden. Onlangs is het opnieuw uitgegeven door het weekblad Elsevier, ter herinnering aan het oorspronkelijke Scheepspraet. Destijds geschreven door twee medewerkers van Elsevier, op aanwijzing van de Legervoorlichtingsdienst en onder verantwoordelijkheid van het “Bureau Vaste Staven Troepenschepen van het Directoraat Verkeerswezen, Dienst Kwartiermeester Generaal”.

Deze recente uitgave van Scheepspraet is een facsimile, identiek aan het origineel. De tekst van het oorspronkelijke boekje is gefotografeerd en vervolgens op hetzelfde formaat gedrukt als het eerste exemplaar. Elsevier heeft getracht het boekje zo authentiek mogelijk te maken, daar er volgens de uitgever een “behoefte bestaat om de reis naar de Oost te herbeleven, niet alleen bij de Indiëgangsters die in de loop van de tijd hun eigen exemplaar zijn kwijtgeraakt, maar ook bij de kinderen en kleinkinderen die willen weten hoe hun vader of opa voor Indië werd klaargestoomd.”

Scheepspraet diende de Nederlandse troepen “scheepswijs” te maken. Met het boekje kon men enige nautische kennis opdoen, althans voldoende om “geen al te landrottig figuur te slaan”. Tevens verklaarde het de veiligheidsmaatregelen aan boord van de troepenschepen en beschreef het vele aspecten van de lange reis die in het verschiet lag, van medisch tot OS&O. Opmerkelijk is de leesbaarheid van het boekje. Nautische begrippen worden in simpele taal en met veel gevoel toegelicht: “De kant waar de wind vandaan komt heet de loefzijde en de andere kant dus de lijzijde. Voor zeezieken heeft deze aanwijzing eenige beteekenis, omdat het niet erg praktisch is om aan de loefzijde demonstraties van misselijkheid te geven. Men mag drie keer raden waarom...”

Scheepspraet is als werk zeer de moeite waard. Het is oorspronkelijk 60 jaar geleden uitgegeven, maar het spreekt nog steeds tot de verbeelding. Dat het opnieuw is uitgegeven in de schrijfstijl van Nederland anno 1947 is geen beletsel. Eerder een verrijking. Wel ontbreekt er enige context. De politionele acties waren in politieke zin omstreden. Daar heeft de uitgever weinig aandacht aan besteed. In de inleiding wordt slechts kort stil gestaan bij de controverse en de roemloze terugkeer van de Indiëgangsters.

De rol van Scheepspraet als onderdeel van een groter geheel aan voorlichtingsmiddelen wordt hierdoor onvoldoende belicht. Scheepspraet zelf besteedt namelijk geen aandacht aan de politieke aspecten van de politionele acties (volgens de uitgever heeft de Legervoorlichtingsdienst daar het geschrift “Onze taak overzee” voor uitgegeven). Het beschrijft alleen “hoe vader of opa voor Indië werd klaargestoomd”, niet waarvoor of waarom. Dat maakt het voor een leek moeilijk om Scheepspraet in de juiste, historische context te plaatsen. Enkele herinneringen van Indië-veteranen aan het boekje Scheepspraet zouden een waardevolle aanvulling aan het boekje geweest kunnen zijn.

Scheepspraet is onder meer verkrijgbaar bij Elsevier:

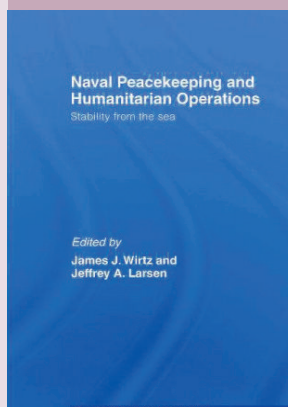
www.elsevier.nl/scheepspraet

H. van Gerner
 LTZSD 20C

Naval Peacekeeping and Humanitarian Operations.

Stability from the sea

Redactie : J.J. Wirtz and J.A. Larsen
 Uitgever : Routledge, Cass
 Series: Naval Policy and History, 2009
 Omvang : 208 blz
 Prijs : € 105,00
 ISBN : 978 0 415 46623 3



“The US Navy will still need traditional warfighting capabilities, [...] but given today's incredibly complex and dynamic threats, not to mention tomorrow's uncertainty, we must be capable of much, much more”. Aldus de voormalige Amerikaanse *Chief of Naval Operations* admiraal Mike Mullen in 2006. Deze uitspraak legt de vinger op zere plek, in een tijdsbestek waar de Amerikaanse admiraliteit moeite heeft uit te leggen wat het fundamentele belang is van de marine nu een directe *blue-water* vijand ontbreekt. Het veiligstellen van de wereldhandel overzee lijkt hierbij, commotie over Somalische piraten ten spijt, geen sterk argument voor marines die waar het het grote publiek en politici betreft, vaak “out of sight and out of mind” zijn. De wereldwijde strijd tegen terrorisme, de Irak-missie, dreigende natuurrampen en andere ongeregelde zaken hebben daarbij de vraag doen ontstaan naar zogeheten *Stability, Security, Transition, and Reconstruction* (SSTR) operaties. Dit type inzet dwingt de zeestrijdkrachten zich te richten op in de ogen van de Amerikaanse marine-leiding niet-traditionele missies die gebeurtenissen aan land moeten beïnvloeden.

In de door de veiligheidsspecialisten Wirtz en Larsen geredigeerde bundel *Naval Peacekeeping and Humanitarian Operations*, die is gebaseerd op 10 *papers* van een in

september 2006 gehouden workshop over SSTR-missies, wijzen zij erop dat Amerikaanse militair-maritieme eenheden in staat zijn snel manschappen en materieel aan wal te brengen in door oorlog of natuurrampen verwoeste of onveilige geworden afgelegen gebieden. Dit maakt volgens Wirtz dat hier een belangrijke operationele “niche” bestaat die relatief eenvoudig kan worden ingevuld door de *US Navy*. Gezien vanuit het standpunt van traditionele oorlogvoering lijken stabiliteitsoperaties weinig van doen te hebben met voorbereidingen op conventionele oorlog in het hoogste geweldsspectrum. Niettemin raakt SSTR-inzet, zo stelt Wirtz, juist aan traditionele marinemissies op het gebied van diplomatie, (inter)nationale betrokkenheid, *maritime domain awareness*, bestrijding van piraterij en smokkelarij, en interventie ter beteugeling van binnenlandse woelingen. Te meer daar in het verleden diplomatie, het bevorderen van economische wisselwerking, enz. kerntaken waren van de *US Navy*. Aan de hand van recente, maar ook vroeg twintigste-eeuwse voorbeelden analyseren de auteurs van deze bundel SSTR-operaties waarbij de diverse uitdagingen en kansen waarvoor zij de *US Navy* stelden de revue passerden.

Zo gaat veiligheidsspecialist Moran in zijn bijdrage in op het feit dat stabiliteitsoperaties pas serieus werden ingepast in het politieke raamwerk van de Amerikaanse regering na de val van de Sovjet-Unie. De teloorgang van deze opponent maakte dat de VS als enige supermogendheid leek te zijn achtergebleven in een wereld vol veranderende en moeilijk te definiëren dreigingen. Moran merkt op dat in Amerikaanse veiligheidskringen omstreeks 1990 gesproken werd van internationale geweldoepassing binnen een “spectrum of conflict”; van *non-combatant evacuations* tot *theater nuclear war*. Deze gaf ruimte voor de doctrine van *full spectrum dominance*, die inhield dat de VS zijn strijdkrachten op een dusdanige manier wenste te formen dat het deze met doorslaggevend effect waar dan ook binnen dit spectrum en wereldwijd in kon zetten.

Het is volgens Moran prematuur te veronderstellen dat de (hernieuwde) belangstelling voor stabiliteitsoperaties inhoudt dat dit type inzet een duurzamer gegeven is dan de conventionele operaties die momenteel minder de boventoon voeren. De relatie tussen *failed states* en wereldwijd terrorisme is bijvoorbeeld geen vaststaand gegeven. Los van dergelijke nuances, omsluiten grootschaliger ➔

conflicten en *small wars* elkaar en brengen elkaar voort, tot een punt waarop het weinig zin heeft goed te zijn in het ene zonder ook goed te zijn in het andere type operatie. Dit laatste, maar ook de huidige budgettaire en politieke realiteit, maken het aldus Moran begrijpelijk dat de *US Navy*, hopen de dat het meer budgettaire waardering krijgt dan in het verleden voor de door haar geleverde bijdrage aan Amerikaans buitenlands beleid, terughoudend is in het omarmen van een vaak strikt ondersteunende rol als die in stabiliteitsoperaties. Anderzijds draagt, zo schetst de auteur, de Amerikaanse marine al bij aan dergelijke operaties. Ze kan in ieder geval teruggrijpen op de inzet van het *US Marine Corps*, dat zich steeds meer heeft toegelegd op *counter-insurgency* (COIN) en irreguliere oorlogvoering te land. Verder wordt een groot deel van de huidige overzeese inzet van de Amerikaanse land- en luchtmacht tot stand gebracht door terug te grijpen op de *strategic lift* van de *US Navy*, hetzij in de vorm van toegewezen oorlogsschepen of onder marineauspiciën gehuurde koopvaardijsschepen.

De Britse veiligheids- en COIN-specialist Terriff analyseert in zijn bijdrage hoezeer de *US Navy* het *US Marine Corps* in zijn SSTR-operaties kan bijstaan zonder haar *sea based* missies te kort te doen. Hij somt een reeks mogelijkheden op zoals *Information Operations* (IO), waar vooruitgeschoven marine-eenheden met hun elektronische infrastructuur binnen *PsyOps* (*psychological operations*) mariniers aan wal nabij de kust kunnen ondersteunen, alsook media makkelijker kunnen monitoren en direct kunnen informeren ten behoeve van woordvoering en beïnvloeding van de publieke opinie. Een andere optie die Terriff aandraagt is het verder ontwikkelen van *sea-basing* concepten voor SSTR-operaties.

Toekomstige *Maritime Prepositioning Force* (MPF) schepen kunnen hierbij standaard worden voorzien van basisvoorraden en materieel (bv generatoren) die zowel voor gevechtshandelingen als bovengenoemde inzet toepasbaar zijn. In een vroeg stadium kan zo de lokale bevolking voor de missie worden gewonnen. De Brit sluit af met een analogie over grote marineschepen als drijvende steden. Hij signaleert dat de varengasten gezien de complexiteit van hun schepen over vaardigheden beschikken die ook te vinden zijn bij staatsautoriteiten en onderhoudsplegers van stedelijke infrastructuur. Gedurende de overgang van de gevechtsfase naar een post-conflict

situatie is het relevant snel het vertrouwen van de lokale bevolking te winnen. In Terriff's optiek zouden zeesstrijdkrachten gezien de expertise van het personeel en hun *forward deployment* beter in staat zijn hierop in te spelen dan de overige krijgsmachtleden. Hij stelt derhalve dat indien marines zich richten op specifieke zaken ten behoeve van SSTR-operaties, zij de vaardigheden en het materieel in huis hebben om een sleutelement van dergelijke acties - opbouw van de lokale economie - een "jump-start" te geven.

Kuperman geeft in zijn bijdrage goed weer hoe zeer een relatief kleine militair-maritieme eenheid met een goed plan het verschil kan maken in een cruciaal moment van een SSTR-operatie. Hij behandelt de *Joint Task Force* (JTF) Liberia die in juli-oktober 2003 actief was. Deze bestond uit een *Marine Amphibious Ready Group* (MARG) van 2.000 man, van wie er 320 op infrastructurele sleutelposities aan land werden ontplooid, die, tezamen met patrouilles van gevechtshelikopters en op gezichtsafstand vanaf de kust ankerende marineschepen, bevorderden dat de burgeroorlog in Liberia ten einde kwam en een bloedbad werd voorkomen. En dat terwijl in 1990 eveneens een MARG voor de kust was ontplooid ten tijde van de toenmalige burgeroorlog die de beruchte Charles Taylor aan de macht bracht. Deze *Group* voerde evenwel slechts een *non-combattant evacuation operation* (NEO) uit en bleef op meer dan 20 mijl (en vanaf land niet met het oog waarneembaar) uit de kust. De parallelle diplomatieke acties van de VS met buurlanden en eenheden van de Afrikaanse vredesmacht ECOMIL, maakten in 2003 dat internationale onderhandelingen en dwang- en afschrikking, het stabilisatieproces ten goede kwamen. De hierna ingestelde vredesmacht UNMIL kon zodoende relatief gemakkelijk tot stand worden gebracht.

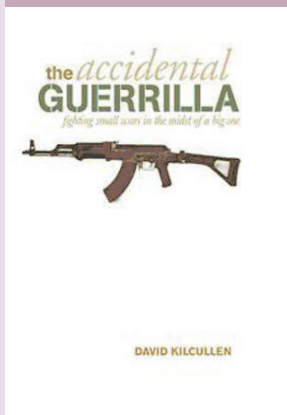
In een afsluitend hoofdstuk wijst redacteur Larsen erop dat het kader van de *US Navy*, veelal oud-commandanten van grote oppervlakteschepen, met moeite het belang van SSTR-operaties erkent. En dit terwijl de bijdragen in de bundel tonen dat de Amerikaanse marine alles in huis heeft om, zonder dat dit de zeesstrijdkrachten afhoudt van inzet op volle zee, te voldoen aan de roep om gekwalificeerd personeel en geschikte wapenplatforms om snel op internationale humanitaire crises te reageren. Hij sluit zodoende af met de woorden dat "[t]o respond to contemporary challenges, the Navy has to think and act beyond the sea to influ-

ence events on land." Een uitspraak die - hoe zeer het boek ook is geënt op de *US Navy* - tevens andere marines raakt. Al was het maar door de invloed van de Amerikaanse zeesstrijdkrachten op operaties waar ook ter wereld. Het boek is dan ook een aanrader voor Nederlandse militairen en onderzoekers die kennis willen nemen van (de geschiedenis van) marinebeleid, vredes- en humanitaire missies en internationale betrekkingen.

drs. A. van der Peet
NIMH

The Accidental Guerrilla. Fighting small wars in the midst of a big one

Auteur : David Kilcullen
Uitgever : Hurst and Company,
Londen
Omvang : 346 blz.
Prijs : € 22,50
ISBN : 978 1 85065 955 6



David Kilcullen is een zeer gerespecteerde ervaringsdeskundige en de huidige adviseur van president Barack Obama in *counter insurgency* (COIN). Een goede analist van moderne militaire conflicten, antropoloog en voormalig officier in het Australische leger. Hij heeft zeer lezenswaardige artikelen en studies geschreven over COIN. Zijn boek gaat over kleine oorlogen (guerrilla) en wereldwijde confrontaties, lokale sociale netwerken en wereldwijde bewegingen. Zijn gedetailleerde casestudies stellen goede vragen, brengen diepgang en zijn goed leesbaar als je bereid bent jezelf te verdiepen in de stof. Spannend is het zeer zeker. Elke bladzijde geeft meer inzicht en informatie over de hedendaagse militaire operaties.

Zijn model van "The Accidental Guerrilla Syndrome" zal op menige

militaire presentatie te zien zijn de komende jaren. Kilcullen gebruikt in zijn model de medische metaforen *Infection*, *Contagion*, *Intervention*, *Rejection*. Het model, toegeschreven op Al Qa'ida, ziet er als volgt uit: Al Qa'ida vestigt zich in gebieden (*Infection*) en legt contact met lokale traditionele stammen (*Contagion*). Al Qa'ida gaat op basis van Takfiri (een puriteinse fundamentalistische Islamitische beweging die het oorspronkelijke geloof aanhoudt, geen veranderingen accepteert, iedereen die anders denkt en doet meent te moeten bestraffen met het vermoorden van deze ongelovigen) vervolgens over tot extreme gewelddadigheden die vaak worden beantwoord met Westers ingrijpen (*Intervention*). Deze Westerse bemoeienis gaat gepaard met fouten en onbegrip en de lokale bevolking keert zich tegen de interventiemacht. Het zoekt contact met Al Qa'ida groepen. In de laatste fase *Rejection*, worden lokale mensen de toevallige guerrilla's, die zij aan zij strijden tegen de interventiemacht, waarbij hun motivaties verschillend zijn.

In "The Accidental Guerrilla" gaat het over de "toevallige oproerkraai, de toevallige terrorist" die participeert in een kleine oorlog. Misschien is de vertaling "Gelegenheids Guerrilla" nog het meest treffend.

De lokale bevolking, vaak jonge mannen die in een onstuimige en vaak anarchistische omgeving opgroeien, doet toevallig mee omdat men van het vechten houdt of omdat men wordt geïntimideerd door jihadisten, lokale fundamentalisten.

Het eerste hoofdstuk "The accidental Guerrilla" geeft een kijk op het oorlogvoeren in deze tijd. "Ouddenken" zegt: een oorlog is slechts een oorlog is als deze tussen twee staten is "georganiseerd". Tegenwoordig echter is ruim 95% van de conflicten naast buitengewoon complex, zowel intrastatelijk als interstatelijk, en zeer lastig te beheersen en te duiden. Alles is toegestaan, er zijn geen regels.

Kilcullen beschrijft vier perspectieven van waaruit we kijken naar de hedendaagse omgeving: *Globalization Backlash*, *Globalized Insurgency*, *Islamic Civil War theory* en het *Asymmetric Warfare model*. Globalisatie maakt voornamelijk niet-westerse landen bewust van hun eigen achterstand en de vaak Westerse dominantie in die gebieden. Er is verzet tegen de globalisatie. Tegelijkertijd maakt globalisatie het voor niet-westerse landen om supersnel in een nieuwere tijd te stappen

(computer, internet, mobiele telefoons). Daarnaast maakt globalisatie het mogelijk dat geografisch ver van elkaar verwijderde groepen gemakkelijk contacten kunnen onderhouden. Het zorgt ervoor dat media het nieuws snel over de gehele wereld verspreiden. Opvallend is verder dat er ook veel landen niet profiteren van de voordelen van de globalisatie en in een soort "gat" vallen en daardoor weer aantrekkelijk worden voor organisaties die op zoek zijn naar strijders.

In het tweede hoofdstuk beschrijft hij de casestudie Afghanistan (2006-2008). Hier legt de schrijver weer onmiddellijk de duidelijke relatie naar het Takfiri terrorisme. Afghanistan is een puzzelstukje in een groter wereldpuzzel. Het is een heel ander land dan Irak. Het grenst daarnaast ook nog eens aan Pakistan, en het probleem Pakistan is complexer dan Afghanistan, aldus Kilcullen. In de "Afghanistan Kunar case" wordt een goede beschrijving van "de Talibaan", gegeven en worden de propagandamachine en de *Counter Narcotic* (CN) programma's belicht. De aanpak laat zich samenvatten als: zorg er voor dat de bevolking zich veilig voelt waar ze woont. Week de Talibaan los, zorg voor lokale netwerken, zorg er voor dat de Talibaan geen enkele invloed kan uitoefenen, ondersteun de regering en laat je zien, overal en altijd met elkaar. Uiteindelijk beschrijft hij succesfactoren en valkuilen bij het bouwen van een belangrijke weg in Afghanistan. Zijn uitgebreide analyse over de Pashtun, weerspiegelt dat hij van huis uit een antropoloog is.

In het derde hoofdstuk beschrijft hij Irak tijdens de "Surge" in 2007. Irak, aldus Kilcullen, is een ramp die we zelf hebben gemaakt. Het belangrijkste van de "Surge": de nadruk wordt gelegd op de lokale situatie, zorg voor veiligheid daar waar mensen wonen. Niet langer terroristen zoeken. De bevolking staat centraal. Zoals ook in eerdere publicaties van Kilcullen is het de militair in de antropoloog die duidelijkheid schept. Lijstjes met duidelijke one-liners wat wel en wat niet doen. Een voorbeeld: "Vernietig niet de hooiberg, om de naald te vinden!" The Accidental Guerrilla ontstond omdat de VS zonnig Irak moesten binnenvallen en vele verkeerde beslissingen namen. Het bewijst maar weer eens dat we hiermee Al Qa'ida in de kaart spelen. De "Surge" is succesvol, (we zijn er nog niet), maar we leren.

In het vierde hoofdstuk "Terrain, Tribes and Terrorist" beschrijft hij de conflicten van Indonesië tot Europa.

In Oost Timor, het gebied waar de militair Kilcullen in het kader van de *International Force East Timor* (INTERFET) in 1999 wordt ingezet, boekt men succes. De successen zijn het resultaat van de harde consequente aanpak om van de terroristen niets te tolereren en de goede culturele aanpak om te luisteren naar lokale autoriteiten. De rol van religie, en de implicaties worden besproken. Een aantal situationele factoren helpen INTERFET waardoor een Backlash uitblijft. Niet de guerrilla zoeken, maar de bevolking veiligheid bieden.

In Zuid-Thailand beschrijft hij de religie en de grensoverschrijdende Takfiri. Vooral de religieuze leiders roepen op tot gewelddadigheden. Ook Pakistan, zo bepalend voor het lot van Afghanistan, is onderwerp van een case studie in dit hoofdstuk. In Pakistan bestaat er zoiets als een federaal georganiseerde stammengebied op de grens van Afghanistan en Pakistan. Hier wonen ongeveer drie miljoen mensen. Daar, tussen die bevolking opereert Al Qa'ida zeker al 30 jaar. Hier begint het "The Accidental Guerrilla syndrome" voor het Pakistaanse leger. Kilcullen weet waarom het daar geen succes boekt: het leger is gefocust op de terrorist in plaats van veiligheid bieden aan de bevolking. Te grote operaties zorgen ervoor dat er geen zichtbaar succes wordt gehaald. Het leger heeft zich teruggetrokken in kampementen. Men opereert bijna uitsluitend kinetisch. Ook zijn er veel te weinig middelen (helikopters) beschikbaar. Kilcullen waarschuwt Europa. Het gevaar bestaat dat het niet succesvol kunnen bestrijden van guerrilla's binnen Europa kan leiden tot het "Accidental Guerrilla Syndrome". Kilcullen geeft aan dat er in de Europese landen niet gefocust dient te worden op mogelijke guerrilla's maar dat men er voor moet zorgen dat het niet zo ver komt. De bevolking moet centraal staan, ook in Europa, niet de dreiging of de veiligheid.

In hoofdstuk 5 probeert Kilcullen antwoord te geven op de vraag of we "de olifant weer kunnen omvormen naar een muis". Hij benadrukt de *best practices*. De Comprehensive Approach, het primaat van de politieke oplossing. De langdurige aanwezigheid van sleutelfunctionarissen in de gebieden. Het institutionaliseren van een systeem voor civiel militaire samenwerking. Kilcullen is echter ook kritisch als het om COIN gaat. Als je het kunt vermijden, dan zeer zeker. Wederom zijn scherpe veroordelingen betreffende Irak 2003. Daarom stelt hij: COIN, nooit meer doen.

In plaats van extra (VS) militairen dienen we alternatieven te zoeken door lokale eenheden in te zetten. Ook kijkt hij nog even naar de Takfiri-dreiging en waarschuwt het westen om vooral geen dramatische veiligheidsmaatregelen te nemen die mogelijk onze eigen Westerse manier van leven kunnen vernietigen.

In de conclusie (ook zelfstandig goed leesbaar) roept hij op om nieuwe gedachten en concepten te bedenken. De oorlog van vandaag is een andere dan die in de vorige eeuw. Wat bedoelen we tegenwoordig met diplomatie. Of ontwikkelingssamenwerking? Staten zijn sterker geworden, maar lang niet zo flexibel en fluide als de irreguliere tegenstander, de gelegenheidsguerrilla of de toevallige terrorist. Zorg voor heldere uiteenzetting van de problemen in een internationale context. Ontwikkel een alomvattende "grand strategy".

Kilcullen's militaire achtergrond helpt hem om duidelijk te maken wie die tegenwoordige tegenstander is. Als sociaal wetenschapper (antropoloog) is hij soms wat langdradig in zijn case-studies. De kracht van het boek is een sterk persoonlijk statement op basis van veel interviews. Herhalingen komen soms voor, en af en toe lijkt het alsof "De Kilcullen-aanpak" en zijn inzicht de enige juiste zijn. Laat ik duidelijk zijn, we kunnen enorm veel leren uit dit prachtige werk. De toekomst zal leren of het de kwalificatie "standaardwerk" verdient. Kilcullen heeft geen pasklare antwoorden. Wel geeft "The Accidental Guerrilla" veel nieuwe inzichten en goede beschrijvingen van successen in de huidige conflictgebieden. ➔

H.J. Bosch bc, LNTKOLMARNs
vice-voorzitter KVMO, docent NLDA

¹ Mijn persoonlijke, allitererende vertaling.

Generieke werkwijze

voor het specificeren van het Platform Management Systeem voor marineschepen

Automatiseren van eenvoudige routine handelingen maar ook adviseren van bedienaars door middel van een Platform Management Systeem (PMS) is wijd verspreid over de schepen van CZSK. De schepen kennen al meer dan 25 jaar (vanaf de Walrusklasse onderzeeboten en de Multi-purpose fregatten) geautomatiseerde systemen die gebaseerd zijn op de bedrijfsvoering zoals deze aan boord ingevoerd is.

Het PMS wordt door de Directie Materieel Organisatie (DMO) gespecificeerd op basis van de inzet van het schip zoals verwoord in het Defensie Materieels Proces - fase A (DMP-A) document en de beoogde totale bedrijfsvoering zoals vastgelegd in de Nadere Specificatie van Eisen (NSE). De PMS bedrijfsvoering wordt hieruit vastgesteld op basis van de standaard gereedheidgraden en de overgangen daartussen.

Aanleiding

“Met minder mensen meer doen”, is het credo dat zijn opgeld doet aan boord van schepen maar ook in alle afdelingen, secties en bureaus van de Defensie Materieel Organisatie (DMO). Binnen de tijdspanne van een jaar moest voor twee nieuwbouwprojecten het aanvraagbestek PMS opgeleverd worden. Naast de lopende werkzaamheden en andere projecten zoals de LCF TC¹ trainer en het Instandhoudingprogramma voor het M-fregat is gebleken dat de capaciteit onvoldoende is om gelijktijdig twee specificaties te maken.

Het schrijven van een aanvraagbestek is dusdanig arbeidsintensief en tijdrovend dat gekozen is voor een aanpak voor het aanvraagbestek van het Joint Support Schip (JSS), dat met de nodige inspanning en gebruikmakend van eerdere specificaties (aanvraagbestek Patrouilleschip) effectief werkt en een goed product oplevert. Eenduidigheid en gelijkvormigheid zijn hierbij van essentieel belang. De behoefte aan het noteren en vastleggen van deze werkwijze in een familie-gedachte kan zowel voor het bureau als voor andere bestekschrijvers binnen de DMO en de industrie van grote waarde zijn omdat eenduidig begrippen, systeemgrenzen en verantwoordelijkheden gedefinieerd worden. Het in kaart brengen van een generieke werkwijze die als hulpmiddel kan dienen om op een “eenvoudige” en minder arbeidsintensieve werkwijze aanvraagbestekken voor het PMS te specificeren voor toekomstige nieuwbouwprojecten.

Uitgangspunten

Dit artikel² betoogt niet de wijsheid in pacht te hebben om jarenlang aanvraagbestekken voor Platform Management Systemen te kunnen ontwikkelen en is zeker niet in beton gebeiteld. Het dient

als een hulpmiddel voor het schrijven van het aanvraagbestek beschouwd te worden.

Omdat de keuze van hardware niet bepaald wordt door de DMO en daarnaast zeer tijdsgevoelig is, is gekozen voor een functionele benadering en zijn eisen navenant functioneel verwoord. Interfaces met andere systemen zoals het CMS, maar ook het *Integrated Bridge Management* systeem en *Closed Circuit Television* systeem vallen buiten de scope van dit artikel.

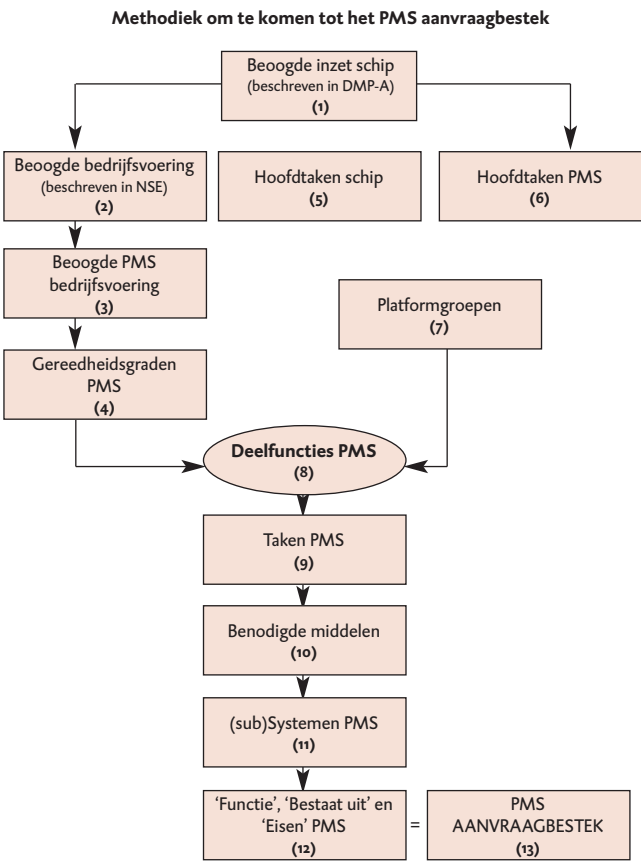
Methodiek naar aanvraagbestek

Om tot een functioneel aanvraagbestek te komen voor het PMS moet een vertaalslag gemaakt worden van de beoogde inzet van het betreffende schip naar de (functionele) eisen van de daarvoor noodzakelijke platformautomatisering. Aangezien het lastig is deze vertaalslag in één keer te doen is een generieke methode opgezet om in dertien stappen te komen tot een scheepstype afhankelijk aanvraagbestek voor het Platform Management Systeem (PMS), zie figuur 1.

Op basis van het functionele aanvraagbestek worden gesprekken gevoerd met de industrie, wat uiteindelijk leidt tot het contractbestek. Het is vervolgens de taak van de industrie (onderleverancier van de bouwmeester) om aan de functionele eisen uit het contractbestek, in overleg met de opdrachtgever (bouwmeester) en materiedeskundigen (DMO) een technische invulling te geven. Zij hebben de kennis en ervaring wat betreft mogelijke oplossingen en nieuwe technologieën.

Methodiek

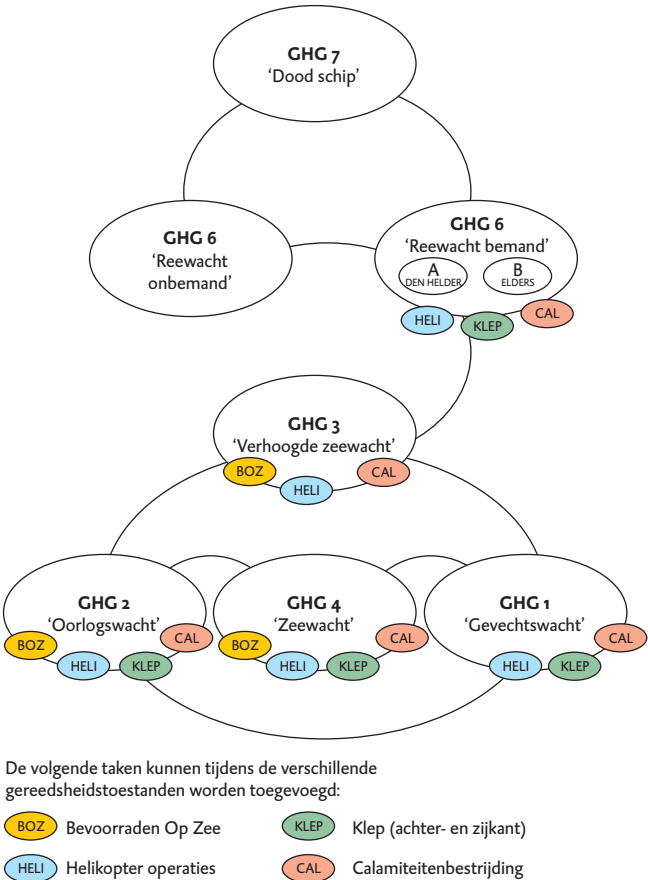
Het DMP-A (Defensie Materieels Proces - fase A) document beschrijft de beoogde inzet van het schip als totaal (1). Naar aanleiding van dit DMP-A document wordt in een NSE (Nadere Specificatie van Eisen) document de beoogde bedrijfsvoering voor het schip als totaal (2) opgesteld waarin wordt vastgelegd welke taken aan boord van het schip door de ‘mens’ worden uitgevoerd, welke taken door de ‘machine’ en hoe hun interactie verloopt. Hierin is dus ook de beoogde bedrijfsvoering van het PMS van het betreffende schip (3) vastgelegd waaruit onder andere de verschillende gereedheidsgraden van het PMS en de



Figuur 1

overgangen daartussen van het betreffende schip (4) volgen, zie figuur 2 als voorbeeld.

Naast het bepalen van de gereedheidsgraden van het PMS worden de platformgroepen van het betreffende schip bepaald (7). Deze bestaan uit de hoofdtaken van het schip zelf gebaseerd op de operationele concepten waarvoor het schip zal worden ingezet (5) en de hoofdtaken van het PMS van het betreffende schip (6). Zowel de hoofdtaken van het schip zelf als van het PMS volgen uit het DMP-A. Voor het JSS zijn dat bijvoorbeeld; regelen van het Bevoorraden Op Zee, regelen van helikopter operaties,



Figuur 2 Overgangen tussen de PMS gereedheidsgraden (GHG) bij het Joint Support Ship.

regelen van klepoperaties, bewaken van de veiligheid, regelen van de elektrische systemen, regelen van de voortstuwingssystemen, regelen van de stuurmachines, regelen van overige systemen en bestrijden van calamiteiten.

Door het vervolgens tegen elkaar uitzetten van de PMS gereedheidsgraden (4) en de vastgestelde platformgroepen (7) in een matrix ontstaan er een x-aantal cellen. Iedere cel beschrijft daarbij een deelfunctie (8) die de platformautomatisering moet ondersteunen. Zie tabel 1 als voorbeeld.

		Platformgroepen JSS								
PMS gereedheids-graden		Veilig. bew.	Elek. regel.	VST regel.	Stu. regel.	rest regel.	BOZ regel.	Heli. ops.	Klep ops.	Cal. bestr.
7	Dood schip	1	-	-	-	-	-	-	-	-
6	Reewacht onbemand	6	7	-	-	10	-	-	-	43
5	Reewacht bemand A. Den Helder B. elders	11	12	13	14	15	-	45	46	47
4	Zeewacht	16	17	18	19	20	48	49	50	51
3	Verhoogde zeewacht	21	22	23	24	25	52	53	-	55
2	Oorlogswacht	26	27	28	29	30	56	57	58	59
1	Gevechtswacht	31	32	33	34	35	-	61	62	63

Tabel 1: PMS gereedheidsgraden versus de platformgroepen van het JSS, waarbij iedere genummerde cel een deelfunctie van het PMS oplevert (de deelfuncties die niet relevant zijn, zijn achterwege gelaten in de nummering).

Uitgangspunten en opmerkingen:

- Gedurende de gereedheidsgraad ‘zeewacht’ vaart het schip met een o-mens TC en is er dus geen vaste PMS bedieningspositie bezet.
- In geval van een technische storing; zie functie 51B.

Taken van het PMS

Wat? Bewaken en bedienen van de voortstuwingsregeling.

Waarom? Vanwege een o-mens TC en een 1-mans brug.

- Waar? Bewaken:
1. Op de navigatiepositie.
 2. Overal waar de rondeman is.
- Bedienen:
3. Automatisch - In de regelingen van het voortstuwingsstelsel.
 4. Handmatig - Op de navigatiepositie.

Middelen van het PMS

- Hoe? Bewaken:
1. Alarmeren op de navigatiepositie.
 2. Alarmeren op de persoon.
- Bedienen:
3. Via automatische procedures.
 4. Via panelen op de navigatiepositie.
- Welke middelen?
- Alarmmanagement systeem. (Genereert ook adviezen voor zowel de MD als de Ov/dW).
 - Mobiele communicatiemiddelen (bijv. PDA).
 - Automatische regeling van het voortstuwingsstelsel (VRA).
 - Apparaat voor output op de navigatiebrug van de VRA (bijv. adviezen).
 - Apparaat voor input op de navigatiebrug van de VRA (tijdens transit (VRA paneel en autopilot), tijdens stilliggen (DP)).

Bezetting van het PMS

- Geen bezetting van de vaste PMS bedieningsposities.
- De navigatiebrug is bemand door 1 persoon.

Figuur 3: Voorbeeld van een concept uitwerking van een deelfunctie van het JSS, namelijk; ‘deelfunctie 18 (Zeewacht ↔ Voortstuwing regelen).

De volgende stap is het uitwerken van de deelfuncties door voor iedere deelfunctie de taken (9) van het PMS (‘wat?’, ‘waarom?’ en ‘waar bewaken en bedienen?’) en de daarvoor benodigde middelen (10) van het PMS (‘hoe bewaken en bedienen?’ en ‘welke middelen?’) aan te geven. Zie figuur 3 voor een voorbeeld van een concept uitwerking van een deelfunctie van het JSS. Het groeperen van alle benodigde middelen leidt tot verschillende systemen (11) waarbij het uitgangspunt moet zijn de systeemgrenzen van de systemen gelijk te maken aan de al bestaande, voor eerdere schepen gedefinieerde, systemen.

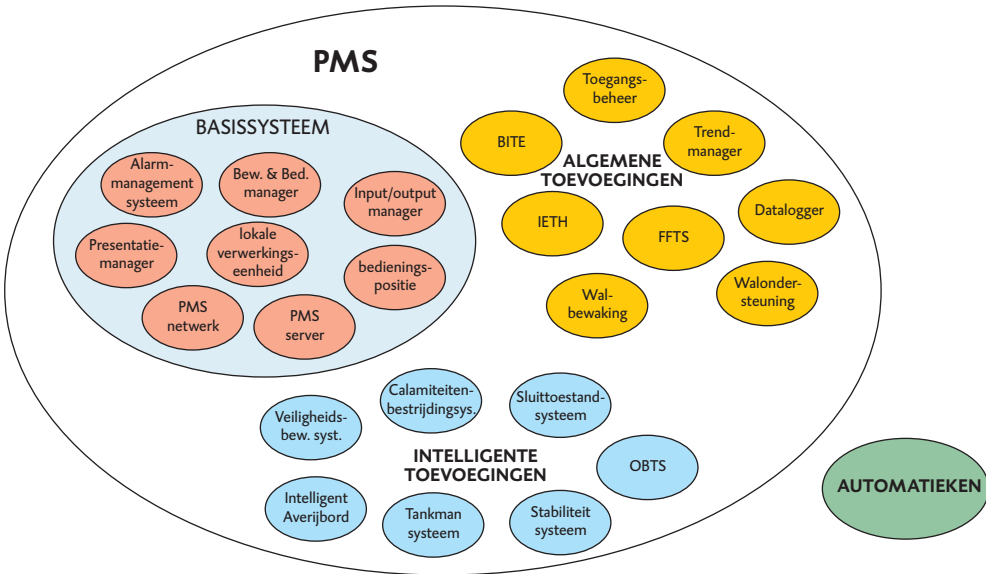
Voor ieder systeem kan nu de ‘functie’, ‘bestaat uit’ (subsystemen of de middelen) en ‘eisen’ vastgelegd/bepaald worden (12). Er vanuit gaande dat het om een al voor een ander schip gedefinieerd systeem gaat, kan er efficiënt gebruik gemaakt worden van ‘copy/paste’ met enige aanpassing in het aantal systemen waar het uit bestaat en de eisen (o.a. op gebied van performance en kwetsbaarheid). Het samenvoegen van alle systemen in één document levert het uiteindelijke aanvraagbestek Platform Management Systeem (13) op.

Bollenschema

De systemen die volgen uit de in de paragraaf “Methodiek naar aanvraagbestek” blijken in 3 groepen verdeeld te kunnen worden, namelijk het basissysteem, algemene toevoegingen en intelligente toevoegingen, zie figuur 4. De indeling van de systemen is op basis van de huidige stand van zaken. Het kan best zijn dat door ontwikkelingen een systeem in de toekomst verplaatst moet worden naar een andere groep en dat er nieuwe systemen ontstaan. De automatiseringen worden hier bewust niet in meegenomen omdat de industrie deze vaak meelevert met de systemen en de andere bureaus binnen DMO/Zee de materiedeskundigen zijn. Elk systeem kan gezien worden als hardware, softwareapplicatie (een ‘manager’) of een combinatie van beide binnen het PMS.

Basissysteem

Het basissysteem bestaat uit systemen die minimaal noodzakelijk zijn voor het bewaken, bedienen en alarmeren op afstand van een willekeurig platform. Deze systemen zijn onafhankelijk van het scheepstype, maar ook onafhankelijk of het een marineschip is of een commercieel schip. Deze zijn reeds ontwikkeld en verkrijg-



Figuur 4: Architectuur van het platform management systeem

baar bij een leverancier van platform managementsystemen. Alleen in het kader van bijvoorbeeld technische- en fysieke redundantie, aantallen en performance zijn aanvullende eisen noodzakelijk. De platformautomatisering van andere marines bestaan hoofdzakelijk uit dit basissysteem.

De systemen die behoren tot het basissysteem zijn een netwerk, server, lokale verwerkingseenheid (LVE), bedieningspositie, Input- en Output manager, Bewakings- en Bedieningsmanager, Presentatiemanager en Alarmmanagementsysteem.

Algemene toevoegingen

Algemene toevoegingen zijn systemen die toegevoegd (kunnen) worden wanneer de beoogde bedrijfsvoering van het betreffende schip dat vereist. Deze systemen zijn dus afhankelijk van het scheepstype, echter al ontwikkeld en verkrijgbaar (soms met een kleine aanpassing) bij een leverancier van platform management-systemen. Ook voor deze groep geldt dat het opstellen van aanvullende eisen in het kader van technische- en fysieke redundantie, aantallen en performance nog wel nodig is.

Systemen die tot de algemene toevoegingen behoren zijn Toegangsbeheer, Build-In-Test Equipment (BITE), Trendmanager, Datalogger, Flexibel Functie Toewijzingssysteem (FFTS), Interactief Elektronisch Technisch Handboek (IETH), Walondersteuningsysteem en Walbewakingsysteem.

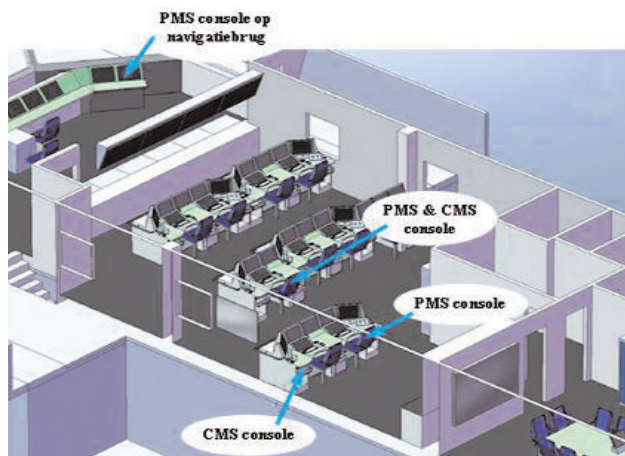
Intelligente toevoegingen

De derde groep zijn de intelligente toevoegingen. Deze groep bestaat ook uit systemen die toegevoegd (kunnen) worden wanneer de beoogde bedrijfsvoering dat vereist, en ook voor deze groep geldt dat onder andere de eisen in het kader van technische- en fysieke redundantie, aantallen en performance nog moeten worden toegevoegd. Echter in tegenstelling tot de algemene toevoegingen moeten deze systemen nog (deels) ontwikkeld worden door de leverancier van platform managementsystemen en is daarvoor de kennis en/of ervaring van de KM of DMO en in sommige gevallen van TNO vereist. Bij de industrie ontbreekt namelijk de kennis van de combinatie van de beoogde bedrijfsvoering, de inzet van personeel en materieel en inzicht in de competenties van het aan boord geplaatste personeel.

Tot de intelligente toevoegingen behoren systemen zoals Veiligheidsbewakingsysteem, Calamiteitenbestrijdingsysteem, Sluittoestandsysteem, On Board Training Systeem (OBTS), Stabiliteitsysteem, Tankmanagementsysteem en Intelligent Averijbord.

Bewaken en bedienen

De manier van het bewaken en bedienen van de vele platformsystemen aan boord van een schip zijn essentieel binnen de platformautomatisering. Moet een platformcomponent vanaf een PMS console via het Informatie Verwerkend Systeem (IVS) bediend worden? Moet een bediening naar aanleiding van een gebeurtenis automatisch plaatsvinden? Of mag de bediening van een component alleen ter plekke op de platformcomponent zelf plaatsvinden? Verschillende bedieningsniveaus zijn mogelijk. Op basis van de beoogde bedrijfsvoering, de kwetsbaarheidfilosofie en de regelgeving zullen er bij het schrijven van het aanvraagbestek keuzes gemaakt moeten worden over waar wat bewaakt en bediend dient te worden.



Figuur 5: Commandobrug achter van het Patrouilleschip met onder andere PMS consoles om platformcomponenten te kunnen bedienen via het IVS.

C&M methodiek

De keuzes die gemaakt worden op het gebied van bewaken en bedienen hangen direct samen met het aantal Input / Output punten. Het aantal I/O-punten heeft een rechtstreeks verband met de prijs van de platformautomatisering. Het is daarom van belang om vroegtijdig een beeld te krijgen van het noodzakelijke aantal I/O-punten om een kostenschatting te kunnen maken. Hierdoor is de behoefte ontstaan om een methodiek te ontwikkelen waarmee op een gefundeerde manier een schatting van de minimale behoefte tot bewaken en bedienen wordt gedaan, die de beoogde bedrijfsvoering garandeert zonder dat de hoofdfuncties van het schip worden aangetast.

De criteria die een rol spelen bij het vaststellen van deze minimale bewaking en bediening zijn:

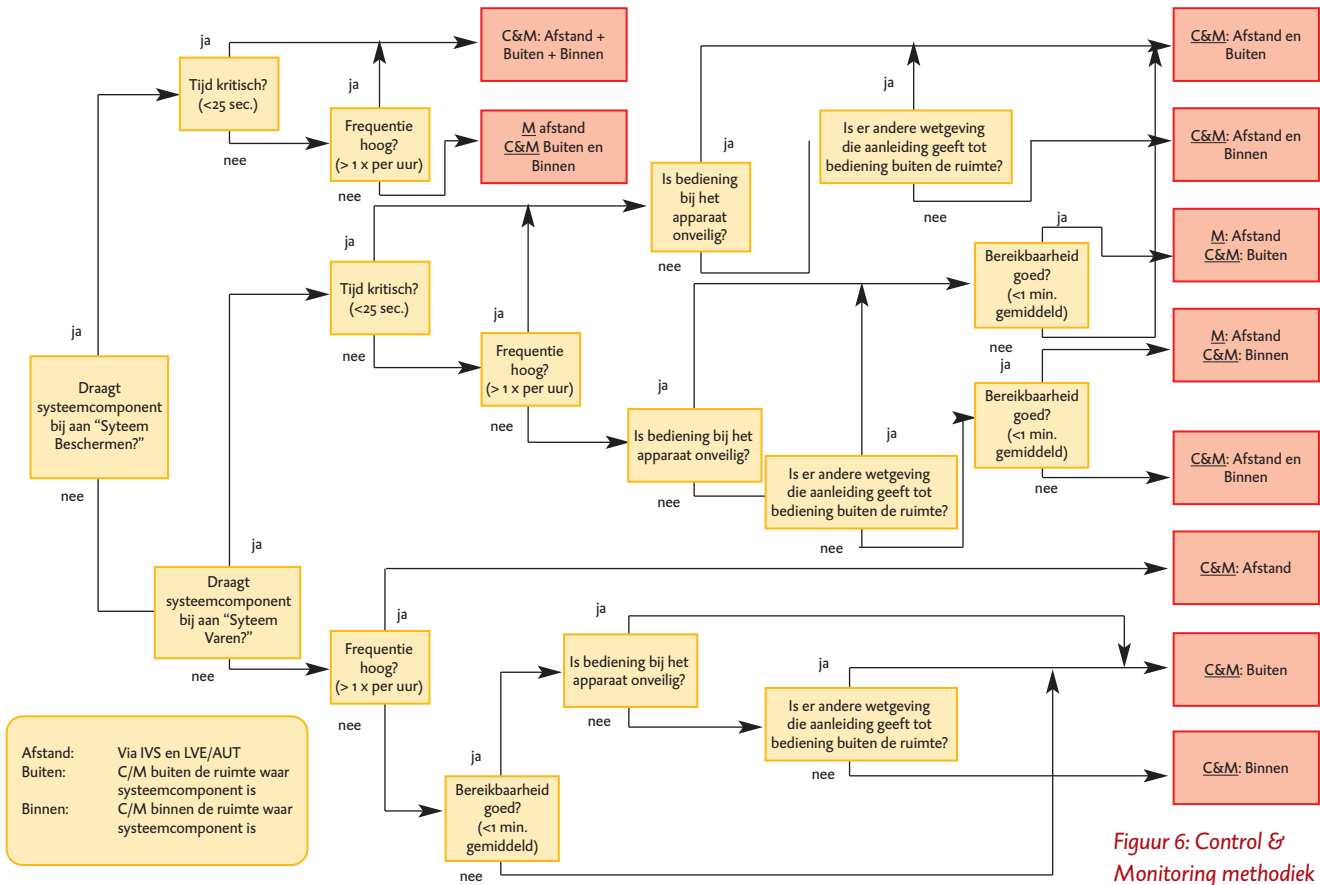
- Importantie van het systeem opdat het schip zijn functies kan uitvoeren.
- Frequentie en bereikbaarheid voor bewaken en bedienen.
- Wetgeving en normen (veiligheid mens, arbo en milieu).
- Killcards benodigd voor de calamiteitenbestrijding.

Aan de hand van deze criteria is de Control en Monitoring (C&M) methodiek ontwikkeld (zie figuur 6 (volgende pagina) waarmee de specialist door het doorlopen van het beslissingsdiagram automatisch de minimaal benodigde bewakings- en bedieningsfaciliteiten kan bepalen voor zijn systemen. Daarnaast is het afhankelijk van de kwetsbaarheidsfilosofie en de beoogde bedrijfsvoering of het bijvoorbeeld noodzakelijk is om bewaking en/of bediening via meerdere verschillende bedieningsniveaus uit te kunnen voeren of dat de bewaking en bediening redundant moet zijn. Dit kan leiden tot een grotere behoefte tot bewaken en bedienen op afstand, dus tot meer I/O-punten en dus een hogere prijs.

Conclusie

Door het hanteren van de beschreven methodiek zal de schrijver van het PMS aanvraagbestek geholpen worden bij onder andere het definiëren van de noodzakelijke platformautomatisering en het efficiënt gebruik maken van eerdere bestekken door gelijkheid in systemen.

De verschillende gedefinieerde systemen zijn op basis van de status van hun ontwikkeling te verdelen in de groepen basissysteem, ➔



Figuur 6: Control & Monitoring methodiek

algemene toevoegingen en intelligente toevoegingen. Met behulp van de beschreven Control & Monitoring methodiek kan de minimale behoefte voor het bewaken en bedienen van het schip worden geschat. Afhankelijk van de beoogde bedrijfsvoering moet deze behoefte worden uitgebreid. Beperking van het aantal I/O-punten heeft dus mogelijk consequenties voor de bedrijfsvoering.

Aanbevelingen

Voor toekomstige platformautomatiseringsprojecten is het aan te bevelen om de in de studie genoemde trajecten en methoden te volgen. Zo heeft ervaring geleerd dat de schattingen van het aantal I/O punten die zijn uitgevoerd met behulp van de C&M methodiek bij het LCF, PS en JSS reëel zijn.

- Het verdient aanbeveling dezelfde leverancier te kiezen voor het PMS van zowel nieuwbouwprojecten maar ook van instandhouding-projecten omdat een gezamenlijke ontwikkeling noodzakelijk is.
- Een PMS familievorming heeft gevolgen voor trainingsmiddelen (voor PMS bedienaars en onderhoudspersoneel) toepasbaar aan boord en op de wal. Een studie naar een generiek trainingsmiddel is wenselijk.
- Verwacht kan worden dat door de grotere herkenbaarheid en gelijkheid de onderwijsinspanning zal verminderen en personeel sneller ingezet kan worden op andere eenheden. Hierop moet men dan ook alert zijn tijdens de evaluatie.
- Ook is de verwachting dat voor de Centrale Walbewaking de gelijkvormigheid voordelen heeft, zowel in de HMI als voor het personeel dat de daadwerkelijke bewaking en eerste actie op storingen onderneemt.

KTZT ir. G.H. Ensing is momenteel werkzaam in Den Haag als Hoofd Afdeling Ondersteuning Behoeftestelling &

Integratie bij het ressort Zee van de Defensie Materieel Organisatie (DMO). Ir. N.A. Badon Ghijben is Senior System Engineer bij het Bureau Procesautomatisering van het ressort Zee van de DMO, onder andere als adviseur voor de platformautomatisering van de Patrouilleschepen.

Noten

- ¹ TC: Technische Centrale
- ² Dit artikel is een uittreksel van een uitgebreidere studie, waarvoor de volgende documenten zijn gebruikt en is geschreven op persoonlijke titel:
 - Platform Management Systeem van de Patrouilleschepen, aanvraagbestek versie 1.0 (16 oktober 2006).
 - Platform Management Systeem van de Patrouilleschepen, aanvraagbestek versie 2.0 (1 december 2006).
 - Platform Management Systeem van het Joint Support Ship, aanvraagbestek versie 2.0, fase 1 (3 december 2007).
 - Aanvraagbestek van het Platform Management Systeem voor het Joint Support Ship, versie 3.0 (26 maart 2008).
 - "Conceptual design of warships" van Philipp A. Wolff (2000).

Afkortingen

C&M	Control & Monitoring (Bedienen en Bewaken)
CAMS	Centre for Automation of Mission critical Systems
CMS	Combat Management Systeem
COTS	Commercial off the Shelf
CZSK	Commando Zeestrijdkrachten
DMO	Defensie Materieel Organisatie
DMP-A	Defensie Materieels Proces - fase A
HMI	Human Machine Interaction (Mens Machine Interactie)
I/O	Input / Output
IVS	Informatie Verwerkend Systeem
JSS	Joint Support Ship
LCF	Luchtverdedigings- en Commando Fregat
LVE	Lokale Verwerkingseenheid
KM	Koninklijke Marine
NSE	Nadere Specificatie van Eisen
PMS	Platform Management Systeem
PS	Patrouilleschip
TC	Technische Centrale
TNO	Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderzoek

Wilt u een reünie in het Marineblad vermelden? Stuur uw aankondiging (waarin ook datum, locatie, tijd en contactgegevens zijn opgenomen) naar marineblad@kvmo.nl

13 en 14 juni 2009

Bravo Compagnie Dutchbat-3. Locatie: Van Braam Houckgeestkazerne, Doorn. Aanmelden: bestuur van Reünieverband Dutchbat-3 (kring 07 van de Bond van Oud-Stoottroepers en Stoottroepers).
E-mail: bestuur@dutchbat3.nl, voor meer informatie www.dutchbat3.nl. Kosten: € 7,50 pp exclusief consumpties.
Bijzonderheden: Partners zijn welkom. Het programma begint om 10:00 uur op het ereveld in Loenen.



8 juli 2009

Reünie kikvorsmannen. Locatie: Den Helder. Er wordt stil gestaan bij het vijftigjarig jubileum van de groep kikvorsmannen als onderdeel van het Korps Mariniers.
Opgave via website: www.kikvorsman.nl.

29 augustus 2009

Reunie van **KIM lichting 1979.** Locatie: Den Helder. Voor meer informatie: KLTZ Theo Zelisse, parteejo@gmail.com

19 september 2009

7 SQN 60 jaar. Locatie: Maritiem Vliegkamp De Kooy. Deze dag wordt tevens een airshow gehouden op de Kooy in samenwerking met Den Helder Airport. Voor meer informatie of aanmelden: www.60jaar7.nl.



25 september 2009

Oudgediende Hofmeesters, botteliers, koks en marva's ingedeeld bij deze dienstvakken. Locatie: Amsterdam Marine Kazerne. Verdere informatie: L. v.d. Tas, telnr.: 0714 023 346. Tijd: 10.00 – 16.00 uur. De kosten voor deze dag zijn € 15,00 te storten op giro 4906478, tnv C. v. Tol, Boternessenstraat 38, 1382 EC, Weesp, met vermelding 'Contactdag.'

18 oktober 2009

19e Reünie van de stichting '**Reünisten Hr.Ms. De Zeven Provinciën en voormalig Nederlands Nieuw-Guinea**'.
Locatie: Congres- en reüniecentrum Kumpulan Bronbeek, Velperweg 147 te Arnhem. Tijd: 12.00 uur (zaal open om 11.00 uur). Aanmelden: door overmaking van €14,00 p.p., op giro 9316837, tnv. Stg reün 7 Prov&NNG, De Joncheerelaan 25, 3481 GN Harmelen. Vermeld altijd uw adres, overschrijving geldt als toegangsbewijs! Nadere informatie: ng.meeuwssen@hccnet.nl



30 oktober 2009

65 jaar Vrouw in de Koninklijke Marine.
Locatie: Witte Raaf. Informatie: www.reunie.ex-actkm.nl.

20 november 2009

Noordzee opnemers Hr.Ms. Buyskes en Blommendal.
Locatie: Den Helder. Opgave tot 23 oktober via e-mail fam.boin@quicknet.nl en storting van inschrijfgeld (€ 20) op 84.58.40.304 t.n.v. A. van Wijngaarden, te Den Helder. Als u hier aan voldaan heeft, krijgt u verdere informatie.

26 november 2009

Hr.Ms. Evertsen F815, Snellius, Luymes en Hoogeveen.
Locatie: de Dukdalf, Den Helder. Kosten: € 15,00 p.p. Aanmelden voor 1 oktober door overmaking van €15,00 op rekeningnummer 1347.75.678 t.n.v. Stichting V.V.K.M. o.v.v. 'reünie 26-11-2009'.
Willem Giezen, Kelvinstraat 3, 5223 GD 's Hertogenbosch, e-mail: willemgiezen@gmail.com.

4 december 2009

Koninklijke Marine Sinte Barbara viering. Locatie: Den Helder. Voor en door actief dienende zee-officieren met aantekening ARTO of OVART, KMR-officieren afkomstig uit de dienstvakken Geschutsmaker, Vuurleidingskonstabel, Geschutskonstabel en andere marinelieden met artilleristische betrokkenheid. Naast het reüniegehalte worden het artilleristisch verleden, heden en toekomst belicht. Op de avond zal ook de Sinte Barbara-trofee worden uitgereikt aan artillerist(en) die van zich hebben doen spreken. Meer informatie: Sinte Barbara Reünie Commissie: LTZ1 Stephan Glaser (06-20324422) en LTZ1 ir. Ronald de Groot (0223-652623). Website: www.sintebara.com.

naam : Karel Spaans
 Geboren : 1921, in Den Haag
 In dienst : 1945
 Uit dienst, rang : 1975, LTZSD 1
 Laatste functie : Secretaris FVNO



Dit keer staat weer een van de ereleden van de KVMO centraal. LTZSD 1 b.d. K.G. (Karel) Spaans is een bekende naam en verschijning voor iedereen die de afgelopen decennia bestuurslid is geweest of anderszins nauw betrokken is geweest bij de vereniging.

De betrokkenheid van Karel Spaans bij de KVMO gaat ver terug, tot het begin van de 60-er jaren, toen hij secretaris werd van de “Vereniging van Marineofficieren”. In die functie heeft hij onder meer het verenigingsnieuws opgezet en is hij begonnen met het vastleggen van de geschiedschrijving van de vereniging. Jaren later, hij was toen al langere tijd uit dienst, was hij van 1984-1988 hoofdbestuurslid van de KVMO.

Karel is tot op de dag van vandaag actief betrokken bij het werk voor de KVMO. Hij corrigeert nog iedere keer nauwgezet de kopij voor het FVNO bulletin, de opvolger van het KVMO Publicatiebord en KVMO Mededelingenblad. Natuurlijk gaan zijn 87 jaar tellen maar dat is niet te merken aan zijn op- en aanmerkingen met de rode pen!

Leven vóór de marine

Karel Spaans had voordat hij in 1945 bij de marine kwam al veel meegemaakt. Tijdens de Tweede Wereldoorlog studeerde hij Sociografie in Amsterdam. Hij weigerde in 1943 echter een loyaliteitsverklaring aan de Duitse bezetter te tekenen, waardoor hij niet verder kon studeren en gedwongen tewerk werd gesteld in Duitsland. Als tussenstop verbleef hij een periode in ‘opvoedings’kamp Erika bij Ommen. Na negen maanden gewerkt te hebben in de Duitse machinefabriek ‘Frits Werner AG’ (in Berlijn), waar hij ook zware bombardementen heeft meegemaakt, wist hij samen met een landgenoot te ontsnappen. In één van de half-open gereedschapsbakken onder de trein keerden ze begin 1944 ongemerkt terug naar Nederland. Hij moest zich ook hier schuil houden voor de bezetter en dook voor enige tijd onder bij familie in het reeds bevrijdde zuiden van Nederland.

Waarom destijds naar de marine?

‘Kort na het eind van de Tweede Wereldoorlog waren ze aan het werven voor de marine. Ik woonde toen weer in Den Haag en ben daar naar het wervingsbureau gegaan. Ze zochten officieren die in tijdelijk verband (TV) in specifieke functies bij de marine wilden dienen. Ik voelde me altijd wel tot de marine aangetrokken. Na een oppervlakkige medische keuring werd ik in slechts vijf dagen (!) opgeleid tot officier. Ik had de eerste periode niet eens een uniform! Als adelborst SD 1 KMR TV kwam ik vervolgens bij de Verbindingsdienst terecht.’

Welke plaatsingen staan u het meeste bij en waarom?

‘Ik heb maar weinig plaatsingen gehad, ik heb voornamelijk bij de Verbindingsdienst gewerkt. Ik heb ook nooit gevaren. Op dat punt ben ik dus een a-typische marineofficier! Mijn tijd in Indië staat me nog goed bij. Op een gegeven moment, ik denk in 1946, moest ik opkomen voor een verbin-

dingsfunctie bij één van de zg. “port parties”. Dit waren eenheden die assisteerden bij het herstel van de door de Japanners beschadigde havens en havenorganisaties in Indië. Ik was bestemd voor Palembang op Sumatra maar ben daar uiteindelijk nooit terecht gekomen! Het werd Java. Ik heb daar een paar maanden in Batavia als verbindingsofficier gezeten, dat was een leuke tijd. Daarna ben ik naar Surabaya, oost-Java, gegaan om verbindingswerk te doen. Ik was toen ook baas over de seiners. Daar heb ik ook een mooie tijd gehad.

Na terugkomst uit Indië heb ik steeds bij de Verbindingsdienst functies vervuld, in Amsterdam en Den Haag. Ik had op een gegeven moment de leiding over een afdeling van 20-30 marinemannen en -vrouwen. Ik heb het leidinggeven helemaal niet als erg moeilijk ervaren. Als iedereen zijn verantwoordelijkheden kent gaat het eigenlijk vanzelf. Je moet mensen zoveel mogelijk vrij laten.’

Waar bent u het meeste trots op in relatie tot uw marineloopbaan?

Bescheiden: ‘Ik ben niet zo gauw geneigd om ergens ‘trots’ op te zijn. Ik heb met plezier 30 jaar gediend bij de marine.’

En als u terugblijkt op uw KVMO-loopbaan, die meer dan 40 jaar omvat?

‘Dan ben ik natuurlijk trots op het erelidmaatschap van de KVMO, dat ik in 1989 heb mogen ontvangen vanwege mijn, en nu lees ik de oorkonde voor, “langdurige verdiensten als secretaris, lid van het Hoofdbestuur en redacteur van het Mededelingenblad van de vereniging”.

Ook ben ik best trots op het feit dat, ter gelegenheid van mijn 40-jarig “diensttijd” bij de KVMO, de grote vergaderzaal van het kantoor van de KVMO naar mij is vernoemd. Ik vond dat toen, en vind dat nog steeds, heel eervol.’

Hoe heeft u de functie van secretaris KVMO ervaren?

‘Een leuke functie. Toen ik secretaris was [van 1963-1971, red]

heette de KVMO nog VMO. Het secretarisswerk was bij velen niet populair, maar ik heb het met veel plezier gedaan. Ik heb altijd interesse gehad voor het verenigingsleven. Waar ik ook trots op ben is dat ik op een gegeven moment in mijn eentje het verenigingsnieuws, het Mededelingenblad, heb opgezet.

Ik ben trouwens ook de eerste secretaris geweest van de FVNO, de Federatie van Nederlandse Officieren [1971-1975, red], een voorloper van de huidige FVNO/MHB. Met dat bestuur zijn we in 1973 ontvangen door Hare Majesteit de Koningin Juliana, ter gelegenheid van haar 25-jarig regeringsjubileum.’

Wat en waar was uw mooiste moment bij de marine?

‘Wat me nog goed bijstaat is het moment, begin jaren ’50, waarop ik een brief van de marine ontving waarin stond dat ik er rekening mee moest houden dat ik op korte termijn ontslagen zou worden, mijn contract liep af. Er stond ook nog in dat “uw ev. gezondheidstoestand daar geen invloed op zou hebben”, een opmerkelijke toevoeging!

Maar toen kwam de watersnoodramp, 1953 en bleken er toch weer officieren nodig te zijn. Mijn contract werd toen voor onbepaalde tijd verlengd. Ik ben verder niet ingezet voor de watersnoodramp, het leidde er voor mij enkel toe dat ik in dienst kon blijven.’

Hoe kijkt u terug op uw loopbaan?

‘Positief. Ik heb een mooie tijd gehad.’

Stel u was destijds niet aangenomen, wat zou u dan zijn gaan doen?

‘Ik was denk ik verder gaan studeren in Amsterdam. Maar ik heb ook altijd wel wat willen doen in de journalistiek.’

Heeft u nog een goed advies voor de marineleiding?

‘Ik vind dat ik daar geen oordeel kan hebben. Ik maak al zo lang geen deel meer uit van de marine.’



Het bestuur van de toenmalige FVNO, ontvangen op paleis Soestdijk, 1973. Secretaris FVNO, Karel Spaans, staat op de tweede rij, tweede van rechts.

Terugblik Algemene Vergadering 14 mei 2009

Huishoudelijke vergadering

Tijdens de besloten vergadering in de grote collegezaal van het Eynshouse op het KIM werd door het hoofdbestuur toelichting gegeven op de Beschrijvingsbrief 2009 en de plannen voor 2009.



Leden van het hoofdbestuur achter de tafel tijdens de huishoudelijke vergadering.

De secretaris gaf een presentatie over het in ontwikkeling zijnde social network ProDef, het officierenetwerk van de FVNO/MHB. Aan het eind van deze vergadering werd KLTZA R.C. (Rob) Hunnengo onder applaus benoemd tot de nieuwe voorzitter van de KVMO.

Symposium over piraterij

's Middag waren circa 130 KVMO-leden, genodigden en belangstellenden in het Zaalte bijeen voor het openbare KVMO-symposium over piraterij.

Welke rol kan de Koninklijke Marine spelen bij de bestrijding van internationale piraterij? Wat zijn de kaders waarbinnen geopereerd kan worden? Wat is de visie en wat zijn de praktijkervaringen van rederijen? Deze en vele andere zeer actuele vragen kwamen aan bod tijdens de lezingen de forumdiscussie.

Als eerste spreker ging KLTZ mr. N. Woudstra, onderzoeker aan de NLDA, in op de maritiem-strategische context, waarin de kernvragen van strategie – wat, hoe en waarmee – centraal stonden. Hij benadrukte dat de KM er niet enkel is om zeerovers te bestrijden. Er is veel meer werk voor de marine en het is belangrijk om dit goed uit te leggen aan de politiek en het Nederlandse volk. Dhr. H. Lixfeld, directeur van rederij Reider Shipping deed vervolgens verslag van de kaping van een van 'zijn' schepen, de

Amiya Scan. Dit schip werd op 25 mei 2008 voor bijna drie weken gekaapt voor de kust van Somalië. Piraterij jaagt de reders op hoge kosten, onder meer voor verzekeringen en brandstof.

De bijdrage van KTZ T. Terraneo, hoofd van het Maritiem Situatie Centrum, ging over de rol van het Commando Zeestrijdkrachten bij de bestrijding van piraterij in de wateren bij Somalië. Nederland opereert hier in internationaal verband, zoals in EU-verband bij de operatie Atalanta en in NAVO-verband bij de operatie Allied Protector. Hij schetste de oorzaken van piraterij en de (on)mogelijkheden bij de bestrijding ervan. Ondanks de vele uitdagingen meent Terraneo dat in internationaal verband er vooruitgang wordt geboekt bij de bestrijding van piraterij. Goede coördinatie is tijdens de operaties van groot belang. Als laatste spreker kwam kapitein W. Kuijs aan het woord, koopvaardijkapitein en in dienst van rederij Maersk. Kuijs vertelde over zijn ervaringen voor de Oostkust van Somalië en de voorzorgsmaatregelen die hij als kapitein had genomen.



Aandachtig publiek tijdens het symposium.

De forumdiscussie werd ingeleid door dr. V. Enthoven, maritiem-historicus en docent aan de NLDA. Hij zette piraterij in historisch perspectief en sloot zijn inleiding af met een aantal prikkelende conclusies. Het forum, dat bestond uit de sprekers, aangevuld met jurist mr. drs. P. van der Kruit, kreeg de gelegenheid hierop te reageren. De discussie ging onder meer over de juridische mogelijkheden en onmogelijkheden bij de bestrijding van piraterij, over de inzet van mariniers, over bestrijding van piraterij op zee en op land en over de technische mogelijkheden om piratenschepen te detecteren.

ADVERTENTIE

NIEUW ZEELAND
Augustus/ September in de Marineclub

BBQ op het benedenterras!

Zaterdag 5 september

"Nieuw Zeelandse BBQ"

17:00 uur aanvang

Nieuw Zeelandse Barbecue & dessertbuffet

Prijs € 32,50 p.p.

Augustus & september in ons Grand Café "Nieuw Zeeland" schotel à € 9,50

Reserveren: 0223-614225/657688 of via onze site www.marine-officiersclub.nl

Wegens verbouwingswerkzaamheden in uw club zijn wij gesloten van 20 juni t/m 12 augustus o.v.b.
Alle medewerkers van de Marineclub wensen u een zonnige vakantie toe!

Het hoofdbestuur van de KVMO heeft de droeve plicht u in kennis te stellen van het overlijden van:

A. Ehbel, SBN b.d. († 17 mei 2009)

Wij betuigen de nabestaanden onze deelneming en wensen hen veel sterkte toe.

Regio-activiteiten 2009

Regio Noord

1 sept 1 dec **PA borrel voor oud-officieren**
6 okt locatie : Marineclub, Den Helder
3 nov aanvang: 17.30 uur

Regio Midden

14 juli 8 dec **Regiovergadering met aansluitend borrel**
8 sept locatie : Coffeecorner van gebouw 35 op de
13 okt Frederikkazerne te Den Haag
10 nov tijd : 17.00-19.00 uur

Regio Zuid

27 sept **Ontmoetingsborrel**
locatie : De Merelhoeve – Nw&St Joosland
aanvang: 13.00 uur

11 dec **Kerstfestijn**
locatie : De Merelhoeve – Nw&St Joosland
aanvang: 18.00 uur

Voor de activiteiten van de regio Zuid dient u zich 5 werkdagen van te voren op te geven bij P. v.d. Laan.
Tel/fax 0118602677. e-mail: f2hvpanderla@hetnet.nl

De deadline voor het aanleveren van bijdragen voor de rubriek KVMO-zaken voor het julinumnummer is 29 juni 2009.



De Koninklijke Vereniging van Marineofficieren

Ere-leden:

Ir. S.J.J. Hoffmann, KTZT b.d.
drs. G. Brand, KTZA b.d.
K.G. Spaans, LTZSD 1 b.d.
A.H.P. Knoppen, KOLMARN b.d.
L.J.M. Smit, KTZ b.d.
Drs. T.G.D. Steenbeek, KTZA b.d.

Hoofdbestuur:

Voorzitter:
R.C. Hunnago, KLTZA
Vice-voorzitter:
H.J. Bosch, LNTKOLMARN
Hoofd Sectie Georganiseerd Overleg:
ing. M.E.M. de Natris, LTZ 1
Secretaris:
drs. T.R. Timmerman, LTZA 2 OC
Penningmeester:
drs. M. Koopman, KLTZA

Namens Regio Noord

ing. F.J.J. Schoonhoff, LTZE 1
Namens Regio Midden
K.F.J. Henkelman, KLTZ
Namens Regio Zuid
J.T. van Elsen, LTZ 1
Namens Werkgroep Postactieven
P.J.G. van Sprang, KTZA b.d.
Namens Werkgroep KMR's
mr. S. Boeke, LTZA 2 OC b.d. KMR
Namens Werkgroep Jongeren
ir. W.L. van Norden, LTZE 2 OC

Regiobesturen:

Noord:
ing. F.J.J. Schoonhoff, LTZE 1
mw. J.S.I. Bisdonk, LTZE 1
H.T. van Wilgenburg,
LTZVK 2 OC b.d.

mw. A.L.P. Vrijburg, LTZSD 1 b.d.
A. van Gils, MAJMARN b.d.
ir. W.L. van Norden, LTZE 2 OC

Midden:

K.F.J. Henkelman, KLTZ
P.J.G. van Sprang, KTZA b.d.
W.W. Schalkoort, KLTZE
N. van de Pol, LTZA 2 OC

Zuid:

J.T. van Elsen, LTZ 1
H. Willems, KLTZSD b.d.
P. van der Laan, Maj KL b.d.
mw. A.S.A. de Vries, LTZA 1

Caribisch Gebied:

H.J. Bosch, LNTKOLMARN
F.J. Jansen, LTZ 1

Adres secretariaat:

Wassenaarseweg 2
2596 CH Den Haag
T : 070-3839504
F : 070-3835911
E : info@kvmo.nl
W : www.kvmo.nl

De KVMO heeft een samenwerkingsverband met Onderlinge Bijstand (www.onderlingebijstand.nl). Voor nadere informatie of het verkrijgen van aanvraagformulieren kunt u contact opnemen met het secretariaat KVMO.



Hr.Ms. Rotterdam tijdens de oefening Loyal Engagement 09 (foto hieronder), één van de oefeningen die in april plaatsvond in de Middellandse Zee. Met de Roemeense, en later Albanese, strijdkrachten en diverse civiele partijen werd door NLMARFOR een (amfibisch) oefen- en samenwerkingsprogramma uitgevoerd. Het andere LPD, Hr.Ms. Johan de Witt, nam ook deel aan dit programma. (AVDD)

