

marineblad

KVMO 125
1883-2008 JAAR

nummer 5, augustus 2008, jaargang 118



Uitgave van de Koninklijke Vereniging van Marineofficieren

inhoud

- 3 Column voorzitter KVMO
- 4 Interview
Projectleider 'Leiderschap Defensie',
CDR M.T. Tegelberg
- 8 Reacties
- 8 Cartoon
- 9 Veteranen
'Vlag ten top' voor veteranen
- 11 Opinie
Dienstbaar in Nederland
- 14 In beeld
D. van de Pol
- 16 Uitslag KVMO Essaywedstrijd 2007
 - Juryrapport
 - 1^e prijs: Het gelijk van Schokland
 - 2^e prijs: Schokland Maritiem
- 22 KVMO Essaywedstrijd 2008
- 23 Column
Ko Colijn
- 24 Kennis en Wetenschap
Naar een gemakkelijke en effectieve
planning & control
- 30 Na de KM
C.A.P. Weeda
- 32 Terugblikken met...
O. W. Borgeld
- 34 KVMO-zaken
Terugblik Veteranendag



'Aandacht voor
leiderschap moet
permanent op peil
blijven'

4

Notitie Uitvoering
Veteranenbeleid 2007-2008

9



Uitslag KVMO Essaywedstrijd 2007
'UN Millennium Goals from the sea,
a military perspective'

16



Introductie van de 'A3-
methodiek' voor planning &
control

24



Het Marineblad is een uitgave van de Koninklijke Vereniging van Marineofficieren
en verschijnt 8 keer per jaar

Colofon

ISSN: 0025-3340

Redactie

Mw. drs. M.L.G. Lijmbach, hoofdredacteur
KLTZ P.J. van Maurik

Artikelencommissie

LTZA 1 mr. A.J.A.M. Maas, LTZT 2 OC 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, J. Margés, 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

Abonnementsprijs

Voor 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:

Marinier schudt handje van kind in Tsjaad. De
KM neemt daar deel aan de EUFOR-missie
Tchad/RCA (AVDD).



KLTZ P.J. VAN MAURIK,
VOORZITTER KVMO

Onderweg

De essaywedstrijd van afgelopen jaar bleek een behoorlijke uitdaging te zijn. Toch vonden collega's weer tijd en inspiratie om zich beschouwelijk op de Millennium-doelstellingen te werpen, waarvoor zij allen complimenten verdienen. De twee winnende essays treft u in dit nummer aan. Ik wil de prijswinnaars vanaf deze plaats van harte feliciteren en de jury bedanken voor haar inspanningen.

De prijsuitreiking door minister Koenders bleek helaas niet mogelijk. Wij gaan er vanuit dat dringende zaken de minister van zijn belofte afhielden. Toch wel jammer want de samenwerking met zijn ministerie moet nog verder groeien en dit was een mooi signaal geweest. Bovendien zou het een bewijs zijn geweest dat Haagse turfgevechten aan het afnemen zijn en dat is een vurige wens van de KVMO.

Ondertussen gaan wij door met nadenken over de toekomst. In dat licht moet u het thema voor de nieuwe KVMO-Essaywedstrijd zien: 'Europese marine moet in het diepe'. Onrealistisch, denkt u? Wij lezen graag uw onderbouwde reactie; op pagina 22 is de aankondiging van deze nieuwe wedstrijd terug te vinden. Ik wens u succes en ben benieuwd naar uw visie of zorgen.

In de rubriek Opinie zet onze vice-voorzitter LNTKOLMARNIS D. Bosch de piketpaaltjes neer voor een discussie over de invoering van een Sociaal-culturele Service. Een discussie die we naar mijn mening niet steeds uit de weg moeten gaan. Politiek Den Haag weigerde vorig jaar om hierover na te denken, verwijzend naar de opschorting van de dienstplicht. Maar volgens mij moeten discussies over argumenten voor de toekomst gaan en niet over besluiten uit het verleden.

Rondom de marine leek het een beetje stil te zijn geworden maar dat is gelukkig tijdelijke schijn. Na de negatieve aandacht van vorig jaar is de marine op veel terreinen nu positief in het nieuws. Het marineverhaal van het verleden, het heden, en voor de toekomst wordt verteld. Of dat nu in landelijke of regionale kranten is, op televisie of op het internet. En dat gebeurt, tot vreugde van de KVMO, steeds meer vanuit eigen kracht.

Hierdoor kan op twee manieren aan de toekomst van de marine worden gewerkt.

In de eerste plaats door kritisch en opbouwend te zoeken naar de zwakke plekken en losse eindjes. Openheid is een hierbij een essentiële voorwaarde. Dat wil niet zeggen dat alle kritiek terecht is of alle nieuwe ideeën juist zijn. Wat het laat zien is dat er geen angst is om ze te toetsen aan de wereld om ons heen. Ten tweede door vanuit eigen kracht te werken, waarmee voorkomen kan worden dat de krijgsmacht delen elkaar publiekelijk of achter de schermen gaan bestrijden. Bij de verkenningen naar het ambitieniveau van de krijgsmacht zullen we elkaar hard genoeg nodig hebben. Bureaucratische verspilling, centralistische stagnatie en persoonlijke turfgevechten zijn de echte bedreigingen. De belangrijkste wapens daartegen zijn openheid en goed leiderschap.

Vanuit die gedachte hebben we de projectleider 'Leiderschap Defensie', Commandeur Tegelberg, gevraagd ons inzicht te geven in de verbeteringen en voortgang van de vierde aanbeveling van de commissie Staal. Het was daarover wat stil geworden; het werd dus tijd die stilte weer eens te doorbreken.



Interview met CDR M.T. Tegelberg, projectleider ‘Leiderschap ‘Aandacht voor leiderschap mo



Commandeur Tegelberg: ‘Zodra er een gevoel gaat ontstaan dat we het (weer) allemaal voor elkaar hebben, gaat het fout. We moeten scherp blijven.’

Begin 2006 zette het hoofdbestuur van de KVMO het onderwerp leiderschap op de agenda. Het vormt het hart van onze beroepsvereniging, want wat kunnen officieren anders zijn dan in ieder geval leiders? De aandacht van het hoofdbestuur voor dit onderwerp kwam voort uit bezorgdheid over maatschappelijke en organisatorische ontwikkelingen.

Dat de commissie Staal zich daar enige tijd later ook over zou uitlaten was begin 2006 nog niet bekend. De vierde aanbeveling van de commissie gaat over de ontwikkeling van leiderschap bij Defensie en is voor de KVMO de belangrijkste. Het blijkt echter ook de meest complexe om uit te voeren. Defensie heeft een speciale projectgroep opgericht om goed uit te zoeken wat kan en moet worden verbeterd. Het Marineblad vroeg de projectleider, Commandeur Michiel Tegelberg, hoe het met de uitwerking van die vierde aanbeveling gaat.

U bent voorzitter van de projectgroep ‘Leiderschap Defensie’, die invulling geeft aan de aanbevelingen van de commissie Staal. Wat was volgens u het probleem met het leiderschap?

‘Het probleem met leiderschap bij Defensie was een langzaam gegroeide onbalans tussen taakgericht en mensgericht leiderschap. Naar mijn mening een gevolg van een samenloop van omstandigheden. Om te beginnen een maatschappelijke context waarin Defensie vooral een afspiegeling moest zijn van de maatschappij. Een maatschappij waarin sprake was van een zekere normvervaging en een toenemende individualisering. Het was lang onbespreekbaar om bij Defensie de lat op een aantal gebieden hoger te leggen dan in de wereld om ons heen, alhoewel bij velen binnen de organisatie wel het gevoel bestond dat dat zou moeten. Dankzij ‘Staal’ kunnen we dat weer doen, sterker nog: de maatschappij verwacht dat kennelijk van ons!

Verder is de omgeving waarin we opereren steeds complexer geworden. Ik bedoel dan niet alleen de operationele situaties, maar ook en vooral het meer routinematige dagelijkse leven bij de diverse eenheden; kazernes, schepen en de meer bestuurlijke instituten. Enigszins gechargeerd: zolang de cijfers en rapportages maar kloppen is alles in orde. Communicatie per email, organisatiestructuren die steeds complexer worden (wie is nu eigenlijk de baas van wie, bij wie hoor ik eigenlijk?), een toenemende bureaucratie. Als dit alles samenvalt in een tijd, en ook nog eens in een periode waarin je met minder mensen en middelen meer taken moet verrichten, kun je wachten op de problemen.

Het is belangrijk om te constateren dat het niet zozeer gaat om problemen met het operationele leiderschap bij ernstsituaties. Sterker nog, ik denk dat we daar goed in zijn. De problemen deden zich juist voor in het gewone dagelijkse kazerne-, scheeps- of bureauleven, waartoe ik gemakshalve ook het merendeel van de oefenomstandigheden reken. Het gaat daarmee echter wel om veruit het grootste deel van de organisatie, en in termen van tijd ook veruit het grootste gedeelte van de werktijd van ons personeel.’

Defensie'

et permanent op peil blijven'

Wat doet de projectgroep? Uit hoeveel mensen bestaat het en waar komen ze vandaan? Liggen jullie op koers?

'De projectgroep heeft een aantal opdrachten in de sfeer van leiderschap meegekregen die uit 'Staal' zijn voortgevloeid. Om te beginnen het ontwikkelen van een defensiebrede visie op leidinggeven. Er bestonden vele visies op leidinggeven, en hoewel iedereen het er over eens is dat er per defensieonderdeel ruimte moet zijn voor een zekere eigen visie, was het ook duidelijk dat een richtinggevende, overkoepelende visie nodig was. De eerste versie daarvan is inmiddels klaar en eind vorig jaar defensiebreed verspreid.



'Uiteindelijk wordt beoogd om alle leidinggevendenden een zekere mate van begeleiding mee te geven.'

Een andere opdracht is het terugbrengen van de "balans tussen taakgericht en mensgericht", door meer aandacht aan de sociale aspecten van leiderschap te besteden. Die aspecten zijn door de projectgroep in kaart gebracht en worden nu o.a. onderdeel van specifieke opleidingstrajecten. Dat betekent dat bestaande opleidingen op een aantal punten worden aangepast, maar ook dat er een aantal nieuwe opleidingen komen. Onder andere ook voor burgerpersoneel, omdat bleek dat die categorie in dit opzicht eigenlijk structureel werd onderbelicht. Verder zullen deze aspecten ook onderdeel gaan uitmaken van functionerings- en beoordelingsrapportages, en zal bij werving en selectie meer rekening met deze aspecten worden gehouden.

Een punt van aandacht is ook het trainen en opleiden voor de gedragscode. Daarvan hebben we eigenlijk gezegd dat we niet teveel energie in specifieke opleidingen willen steken. De gedragscode wordt op veel manieren (ook als onderdeel van verschillende opleidingen) onder de aandacht van het personeel gebracht en zolang we die aandacht ook structureel borgen moeten we een eind kunnen komen.

Verder is er specifieke aandacht voor begeleiding van leidinggevendenden. Ook daarvoor worden structuren en procedures ontworpen, waarbij o.a. de nodige aandacht aan coaching zal worden besteed. Om te beginnen bij de "junior leaders", maar het is ook de bedoeling om bijvoorbeeld het topmanagement te laten coachen.

'het was lang onbespreekbaar om bij Defensie de lat op een aantal gebieden hoger te leggen'

Uiteindelijk wordt beoogd om alle leidinggevendenden een zekere mate van begeleiding mee te geven.

Tenslotte hebben we opdracht gekregen om vorm te geven aan een centraal "loket voor leiderschap" om de aandacht voor (de kwaliteit van) leiderschap organisatorisch te waarborgen. Dit kan o.a. door het leiderschap binnen de defensieorganisatie te (laten) monitoren, en door meer synergie te creëren bij de in ruime mate aanwezige, maar verspreide expertise binnen Defensie. Dit bureau, dat ingebed wordt in de CDS organisatie, is inmiddels in oprichting. Daarmee wordt het overigens ook relatief eenvoudig om onze projectgroep op te heffen, omdat uiteindelijk alles waar we in projectvorm aandacht hebben besteed in de lijn belegd moet gaan worden. Het nieuwe bureau leiderschap kan dan de lead nemen bij het in stand houden van het benodigde overleg en de relevante netwerken. Daarbij zullen vermoedelijk dezelfde spelers die nu rond de tafel zitten een belangrijke rol spelen.

De projectgroep bestaat uit vertegenwoordigers van alle defensieonderdelen (veelal uit de P&O en opleidingswereld), CDS (waaronder de krijgsmachtadjudant), HDP, en de HRM Academie. Meestal zitten we met ca 15 personen om de tafel. We liggen op koers, alleen bereiken we de eindbestemming wat later dan ik had gehoopt. Dat heeft deels te maken met de complexiteit van het onderwerp en de organisatie, maar helaas ook en vooral met bureaucratische hobbels. De diverse uitgewerkte maatregelen vergen natuurlijk mensen en middelen. Om goed te definiëren wat je precies nodig hebt is al een aardig karwei maar om vervolgens de ➔

vastgestelde en geaccordeerde behoefte om te zetten in echte, gevulde, functies en in de aanschaf van middelen, dat is pas echt een uitdaging!’

Hoe zijn de reacties op jullie werkzaamheden? Ontmoeten jullie weerstand of onbegrip, of juist alle medewerking?

‘Over het algemeen zijn de reacties positief, en blijkt dat de aandacht voor leiderschap hoog op de agenda staat, maar soms zijn er ook minder positieve geluiden. Zo horen we in opleidingen nog steeds regelmatig de vraag, “wat hebben we nu eigenlijk al die jaren fout gedaan?”. Ook vergt het af en toe uitleg dat het niet

‘ik heb moeite met leiders die zogenaamd geen twijfels kennen’

zozeer om het operationele leiderschap gaat. Er bestaat bij een aantal mensen het (terechte) gevoel dat we het ontzettend goed doen in bijvoorbeeld Uruzgan, dus waarom is al die aandacht voor leiderschap nodig?

Verder vindt men dat het wat stil is rondom het gebeuren na de lancering van de visie op leidinggeven eind vorig jaar. Dat klopt overigens ook. Deels omdat we er in de sfeer van communicatie misschien toch wat te weinig aandacht aan hebben gegeven maar ook en vooral omdat het nu eenmaal veel tijd kost om organisatie, procedures en opleidingen aan te passen. Er is en wordt veel werk verzet, maar veel van die producten zijn nog niet goed zichtbaar. Daar geven we nu via de verschillende communicatiekanalen wel meer aandacht aan.’

U bent ook plaatsvervangend Commandant NLDA. Is de combinatie van de twee functies toevallig? Is het ook een gelukkige combinatie?

‘We zijn als NLDA in een vroegtijdig stadium benaderd om de lead te nemen bij het nadenken over de sociale aspecten van leiderschap omdat we bij de NLDA over de nodige, zowel praktische als wetenschappelijke, expertise beschikken en defensiebreed werken. Het projectleiderschap voor het totaal aan Staalmaatregelen wat betreft leiderschap was een min of meer logisch gevolg. Of het een gelukkige combinatie is? Wat mij betreft wel omdat ik door mijn functie als plaatsvervangend CNLDA relatief gemakkelijk ingang heb in allerlei relevante netwerken.’

U heeft uw eigen leiderschap ook moeten ontwikkelen. Wie waren uw voorbeelden, goede en misschien slechte?

‘Dit zou een heel lang verhaal kunnen worden. Om te beginnen moeten we niet in de verleden tijd spreken, want er waren inderdaad vele goede en een paar minder goede voorbeelden zowel binnen als buiten Defensie, maar die zijn er ook nu nog steeds, en

ik heb het gevoel dat ik nog steeds kan bijleren op dit gebied. Er zijn natuurlijk vele kwaliteiten die je graag terugziet in een leider, maar in de loop der jaren zijn er een paar die ik in het bijzonder wil noemen.

Eén van de meest cruciale aspecten van leiderschap is wat mij betreft de authenticiteit waarmee iemand leiding geeft. Geen leider is volmaakt, maar zonder een eigen stijl is het voor leiderschap cruciale draagvlak niet aanwezig. Het boeiende is dat er ook bij leiderschap meerdere wegen naar Rome leiden, maar als een leider niet zichzelf is bij het geven van leiding, wordt Rome gewoon niet bereikt.



Nature of nurture? Bij de selectie wordt gekeken naar een bepaalde aanleg bij mensen, zoals sociale vaardigheden. Opleiding en training, alsmede ‘learning on the job’ moeten tijdens een loopbaan zorgen voor ervaringsopbouw op het gebied van leidinggeven.

Verder heb ik moeite met leiders die zogenaamd geen twijfels kennen en als ze die al hebben daar nooit over willen c.q. kunnen praten. Als ik heel eerlijk ben vind ik dat zelfs gevaarlijk in een organisatie als de onze! Tenslotte vind ik het erg belangrijk dat leiders ruimte geven aan de mensen aan wie ze leiding geven. Ik heb af en toe (op alle niveaus) voorbeelden gezien van leiders die bij voorkeur permanent zelf aan alle knoppen willen draaien.

Gelukkig kan ik constateren dat ik heel veel goede voorbeelden heb mogen meemaken in onze eigen organisatie, waarbij mijn meest dierbare voorbeeld toch de sergeant der mariniers is die mij ooit op het KIM de eerste militaire skills en drills bijbracht, en daarbij door zijn toonzetting een prachtig evenwicht wist te vin-

den tussen een stukje puur “militaire” leiding, een stukje “vaderschap”, en een stukje respect voor de adelborsten aan wie hij leiding gaf met het oog op het feit dat zij een paar jaar later in een positie zouden komen waarbij zij aan hem of zijn collega onderofficieren leiding zouden gaan geven.’

Bij leiderschap komt geregeld de discussie “nature” of “nurture” te voorschijn. Wat is uw mening over deze discussie?

‘Die discussie is in de projectgroep eerlijk gezegd nauwelijks aan de orde geweest, althans niet expliciet. Maar voor mij zijn beide aspecten van belang. Uit het geheel aan maatregelen valt overigens wel op te maken dat zowel nature als nurture de nodige aandacht krijgen.

Bij de selectie van mensen wordt bijvoorbeeld al gekeken naar een bepaalde aanleg, zoals sociale vaardigheden. Daar speelt “nature” zeker een rol, maar tijdens de loopbaan is “nurture” een uiterst belangrijke factor en daarbij gaat het zowel om daadwerkelijke opleidingen en trainingen, als om “learning on the job”. Je moet in een loopbaan zorgen voor een ervaringsopbouw die bijdraagt aan het leren leidinggeven. Dat betekent overigens ook, als conditio sine qua non, dat je als leidinggevende in staat moet zijn om te blijven leren en open te staan voor adviezen en coaching.’

Volgens de KVMO is er steeds meer bureaucratie bij Defensie, dat zal een negatief effect hebben op het selecteren of ontwikkelen van leiders. Maakt de projectgroep eigenlijk wel een kans?

‘Ik deel de mening dat de toenemende bureaucratie het leven voor leidinggevendenden steeds moeilijker maakt. Ook de trend van vergaande centralisering helpt niet in dit opzicht. Hier zal op niet al te lange termijn de wal het schip wel weer gaan keren denk (en hoop) ik.

Aan de andere kant wordt het argument ook wel eens te gemakkelijk als excuus gebruikt. Belangrijk is dat we een cultuur hebben waarin leidinggevendenden een zekere ruimte hebben om hun eigen weg te bewandelen en vooral op output worden aangesproken en minder op het juist doorlopen van het formele proces. Een leidinggevende moet, uiteraard met goede redenen, niet bang hoeven te zijn om zo af en toe van de standaardprocedures af te wijken. Als we dat voor elkaar krijgen en daarnaast de aandacht voor leiderschap zoals die nu wordt opgebouwd structureel beleggen, denk ik dat we zeker een stap in de goede richting gaan zetten’

Wanneer bent u met de projectgroep geslaagd, wat moet er dan zijn veranderd of ontwikkeld?

‘Het werk van de projectgroep is geslaagd als alle voorgestelde maatregelen daadwerkelijk vorm hebben gekregen en, nog veel belangrijker, vervolgens ook het beoogde resultaat gaan opleveren. Het is echter wel zo dat de projectgroep al lang opgeheven zal zijn voordat de resultaten echt goed merkbaar zijn in de organisatie. De aandacht voor leiderschap moet zo snel mogelijk uit de projectsfeer worden getrokken, en structureel geborgd zijn via een daarvoor adequaat ingerichte organisatie. Uiteindelijk moet dat

resulteren in een cultuur die goed leiderschap faciliteert en stimuleert.’

Is er daarna nog meer werk te doen?

‘Het belangrijkste is dat aandacht voor leiderschap, net zoals bijvoorbeeld de aandacht voor de gedragscode, permanent op peil blijft. Zodra er een gevoel gaat ontstaan dat we het (weer) allemaal voor elkaar hebben, gaat het fout. Kortom de grote uitdaging blijft om scherp te blijven, en dat betekent dus dat er eigenlijk geen “daarna” bestaat. Zo zou ik me kunnen voorstellen dat je regelmatig verschillende thema’s binnen leiderschap, al of niet in projectvorm speciale aandacht kan geven.’

‘goed volgerschap is minstens zo belangrijk als goed leiderschap’

Heeft u zelf iets bijgeleerd in deze periode?

‘Zeker. Zo heb ik meer inzicht gekregen in onze eigen defensieorganisatie, en heb ik daarbij ook absoluut vertrouwen in bijvoorbeeld de diverse opleidingsinstituten, gegeven hun inzet en bereidheid om van elkaar te leren en waar relevant de handen in elkaar te slaan. Verder is het boeiend om te zien wat er allemaal wordt verlangd van onze mensen als het gaat om leiderschap. Je staat daar lang niet altijd bij stil, maar in gesprekken met mensen buiten Defensie komt regelmatig een zekere verbazing, maar ook bewondering naar voren voor het feit dat één en dezelfde persoon totaal verschillende leiderschapsrollen moet kunnen vervullen.

Daarnaast kunnen we constateren dat er ontzettend veel expertise in eigen huis is. Natuurlijk is het goed en noodzakelijk om de ontwikkelingen buiten Defensie te volgen, maar we kunnen (en moeten) het leiderschapsverhaal echt zelf oplossen! Een niet onbelangrijke constatering is verder dat we als defensieorganisatie ons burgerpersoneel structureel hebben onderbelicht als het gaat om het ontwikkelen en bijhouden van leiderschapskwaliteiten.

Verder werd ik ook attent gemaakt op het feit dat goed volgerschap minstens zo belangrijk is als goed leiderschap. Op zichzelf logisch maar wel zo’n aspect waar je niet altijd bij stil staat, terwijl het wel heel belangrijk is. Goed volgerschap is daarbij absoluut niet hetzelfde als klakkeloos doen wat er gezegd wordt. Diezelfde cultuur die goed leiderschap moet stimuleren moet dat ook doen met goed volgerschap, waarin positief kritisch (mee)denken, gezonde loyaliteit en moreel verantwoord handelen een paar rode draden zijn.’



Ingezonden reactie n.a.v. de column

“Uitbesteed en afgeserveerd” van prof. dr. Ko Colijn, Marineblad nr. 4, juni 2008

'Afhankelijkheid van inhuur van private dienstverlening bij expeditie-onaire militaire operaties was een van de elementen van onderzoek n.a.v. de adviesaanvraag van de minister van Defensie aan de Adviesraad Internationale Vraagstukken (AIV). Maar ook de rechtspositionele aspecten en parlementaire controle daarvan waren belangrijke aspecten van nader onderzoek van de AIV. Prof. Colijn vat de conclusies van het AIV advies van eind 2007 kort samen met: “even onvermijdelijk als outsourcing zijn de problemen die je daarmee binnenhaalt”. Ook laat hij in het kort zien dat de reactie van de minister op 25 april j.l. afwijzend is op de hoofdlijnen van het AIV advies.

Maar er is na de column van prof. Colijn nog een vervolg op deze zaak te melden. Allereerst heeft de Vaste Commissie van Defensie van de Tweede Kamer een pakket van 69 vragen aan de minister toegestuurd op 29 mei n.a.v. dit AIV-advies en de ministeriële reactie hierop. Op zijn beurt heeft de minister daar op 29 juni zijn schriftelijke reactie gegeven. Rijen de vragen: is er een echt probleem en wat zijn dan de essentiële zorgen die geadresseerd moeten worden? Of is het slechts een academische discussie? Allereerst is het goed om vast te stellen dat de inhuur van civiele diensten voor (expeditionaire) operaties een enorme vlucht heeft genomen. Natuurlijk in het bijzonder bij de operaties van de VS in bijv. Irak. Daar zou het nu om de inhuur van 130.000 burgers gaan. Big business! Maar ook bij de Nederlandse operaties in Afghanistan heeft deze inhuur ongemerkt al flinke omvang gekregen. Dat varieert van helikopter- en voertuigonderhoud en logistieke verzorging tot bewaking van het legeringskamp en ambassade-personeel. Zonder dat er expliciete parlementaire controle van dit fenomeen is of een waterdichte juridische regeling.

Van de 69 Kamervragen gingen de vragen 29,30 en 32 over het aspect “afhankelijkheid van de Krijgsmacht van civiele inhuur”. De ministeriële antwoorden lieten aan duidelijkheid niets te wensen over: “Gebaseerd op het logistiek beleidskader (2001) maakt de inzet van civiele dienstverleners structureel onderdeel uit van het Nederlandse concept of operations. Er is

echter geen sprake van een permanente of volledige afhankelijkheid. De Krijgsmacht beschikt over de noodzakelijke kerncapaciteiten om de gehele keten van ondersteunende diensten tijdens operaties uit te voeren.” Dat lijkt mij, gebaseerd op open bronnen, twijfelachtig. Ik zie nog niet zo gauw hoe de Nederlandse krijgsmacht in Afghanistan veilige brandstoftoevoer met eigen middelen kan verzekeren, om maar een voorbeeld te noemen. Dit onderwerp is in toenemende mate relevant voor de toekomst van de inrichting van onze krijgsmacht, omdat expeditionaire operaties voor ons (en de NAVO) eerder regel dan uitzondering lijken te worden.

Waar dat voor de KM geen nieuw element in haar operaties vormt en van oudsher de materieel-logistiek daar op is ingericht, is dat voor de KL en KLU een fundamenteel andere wijze van opereren. Nu geen betrouwbaar “host nation support” van Duitsland maar lange logistieke aanvoerlijnen die kennelijk met kostbare inhuur zeker moeten worden gesteld. Met veel juridische onzekerheden en beperkte ruimte om alles goed te controleren en besturen. Wat voor onze krijgsmacht hierbij geldt is onverkort van toepassing op de NAVO, die evenmin (gezamenlijk) logistieke voorzieningen bezit, geschikt voor langdurige expeditionair operaties.

Ondanks de afwijzende reactie van de regering op het AIV advies (“afgeserveerd”, zoals prof. Colijn in zijn column schrijft) denk ik dat het onderwerp inhuurbeleid civiele diensten een belangrijke plaats zal krijgen in de “Verkenningen”-studie over de toekomst van de krijgsmacht die op dit moment wordt uitgevoerd. Al was het maar om de financiële en juridische aspecten goed in kaart te brengen. Het buiten Parlementaire controle om uitbreiden van civiele inhuur hoort volgens mij voortaan tot het verleden. De KM doet er goed aan, zoals nu het geval is, bij haar materieel investeringsplannen de eigen capaciteit en het voortzettingsvermogen van de logistieke ondersteuning bij expeditionaire operaties prioriteit te geven. Dat is de specifieke kracht van dit krijgsmachtdeel.

R.M. Lutje Schipholt, SBN b.d., lid AIV/CVV

CARTOON



Notitie Uitvoering Veteranenbeleid 2007-2008

Voor Veteranen geldt eindelijk: ‘vlag ten top’

• Door: LTZ 1 ing. M.E.M. de
Natris, onderhandelaar
KVMO| FVNO/MHB

Op 28 juni 2008 is de 4e Veteranendag gehouden. Ongeveer 4.000 veteranen, waaronder een KVMO-detachement, hebben in Den Haag meegelopen in het defilé voor 55.000 toeschouwers. Net als vorig jaar is het aantal bezoekers aanzienlijk toegenomen. De ‘Veteraan’ is eindelijk door de Nederlandse bevolking omarmd en er wordt met respect over hem gesproken.



Foto: Femke van Egmond (AVDD)

Minister van Defensie Van Middelkoop verwees in zijn toespraak ook naar het toenemende respect, de erkenning en dankbaarheid van de Nederlandse samenleving voor het risicovolle werk dat militairen tijdens Vredes-, Veiligheids- of Humanitaire Operaties (VVHO) moeten verrichten. Tevens stond hij stil bij de negatieve gedachten die mensen soms hebben over veteranen: het zouden labiele mensen zijn en soms zelfs gevaarlijk voor de Nederlandse samenleving.

De minister sloeg hiermee ‘de spijker op de kop’. Immers, het zijn vaak de ‘tragische gevallen’ die terecht (en soms onterecht) de aandacht krijgen in de media en dus ook vaak beeldvormend zijn.

Deze media-aandacht heeft echter ook voordelen. De politiek reageert vandaag de dag direct op signalen uit de media en stelt meteen (vervelende) vragen aan een staatssecretaris of minister. Die houden hier niet van en nemen dan snel actie. Het gevolg laat zich raden: ook Defensie is de afgelopen jaren haar veteranen gaan omarmen. Dit blijkt onder andere uit de Veteranendag, maar óók uit de notitie ‘Uitvoering Veteranenbeleid 2007-2008’.

De notitie Uitvoering Veteranenbeleid 2007-2008

De extra aandacht voor veteranen door Defensie blijkt onder andere uit de Nota Veteranenzorg die in 2005 voor het eerst is ➔

verschijnen. In deze Nota worden de beleidsvoornemens beschreven die aan de erkenning van de waardering en zorg voor veteranen inhoud moeten geven. De notitie Uitvoering Veteranenbeleid 2007-2008 is een gevolg van de toezegging uit 2005 aan de Tweede Kamer dat het parlement jaarlijks wordt geïnformeerd over de uitvoering van het veteranenbeleid. Defensie heeft het afgelopen jaar niet stilgezeten. Zo is het Veteranenregistratiesysteem (VRS) operationeel geworden. In dit systeem zijn 94.000 veteranen (60%) geregistreerd. Het VRS is gekoppeld aan de Gemeentelijke Basisadministratie; een verhuizing wordt ook aan Defensie doorgegeven. Daarnaast is er een centraal meldpunt bij het Veteraneninstituut geopend voor iedere veteraan die vragen heeft of hulp zoekt. Hij

Foto: L. van der Biessen



wordt dan door deskundige medewerkers wegwijs gemaakt. Indien het een zorgvraag betreft wordt de veteraan in contact gebracht met een maatschappelijke werker. Deze beoordeelt of er sprake is van een verdere zorgbehoefte. Als dit zo is zal de veteraan verder worden begeleid in het zorgsysteem. Vooral dit laatste zal bijdragen aan het gevoel van respect van en vertrouwen in de voormalige werkgever.

Aantal individuele VVHO-uitzendingen

In de notitie is in een schema opgenomen met het aantal militairen dat sinds 2001 een herinneringsmedaille heeft ontvangen. Uit de gegevens blijkt dat in totaal 44.630 militairen minstens één herinneringsmedaille hebben ontvangen. Het overgrote deel hiervan is sinds 2001 eenmaal, minstens één maand, uitgezonden geweest. Voor een uitzending minder dan een maand wordt geen herinneringsmedaille verkregen en deze uitzending wordt dus ook niet als zodanig geregistreerd.

Er kan ook sprake zijn van het uitvoeren van werkzaamheden in een uitzendgebied in het kader van een dienstreis of detachering. Als de dienstreis/detachering langer dan een maand heeft geduurd ontvangt men ook een herinneringsmedaille. Echter, tijdens een dienstreis/detachering die korter duurt dan een maand kunnen de werkzaamheden net zo risicovol zijn als tijdens een uitzending. In de cijfers kan daarover niets worden teruggevonden. De vraag die hier dan ook moet worden gesteld is waarom deze defensie medewerkers niet worden meegeteld in het aantal medewerkers dat is uitgezonden. Zou het iets te maken kunnen hebben met het feit dat de Tweede Kamer een

maximum heeft gesteld bij het aantal defensie medewerkers dat in Afghanistan werkzaam mag zijn?

Uit de cijfers blijkt dat sinds 2001 er bijna 2.000 militairen méér dan drie keer voor minimaal één maand uitgezonden zijn geweest. Voor 41 militairen geldt dat zij zeven of meer keren zijn uitgezonden. Als dit een korte periode van één of twee maanden is geweest is dit misschien nog aanvaardbaar. Zijn dit echter langere periodes geweest dan kan men hier vraagtekens bij zetten. Immers, bij Defensie kennen we ter bescherming van het individu een uitzendfrequentie van 1:2. Of te wel, één periode op en twee periodes af. Alleen op basis van vrijwilligheid kan hiervan worden afgeweken. Als iemand echter voor langere periodes vrijwillig wordt uitgezonden dient de organisatie te bezien welke persoonlijke omstandigheden er spelen. Waarom zoekt iemand een 'vlucht' in een uitzending? Moet een dergelijke militair niet tegen zichzelf in bescherming worden genomen?

Reüniefaciliteiten

In de notitie wordt verwezen naar de Raamregeling Reüniefaciliteiten. Ook veteranen kunnen van deze regeling gebruik maken, als zij naar een door een reünievereniging georganiseerde bijeenkomst gaan. In de regeling is een geïndexerd normbedrag opgenomen (€ 15,19 prijspeil 2008). Als er gekozen wordt voor een standaardmaaltijd (dagmenu) op een militaire locatie zijn er voor de reünievereniging geen extra kosten aan verbonden.

Indien men van de standaard afwijkt, bijvoorbeeld in verband met bediening aan tafel (personeel) dan worden de extra kosten doorberekend naar de reünievereniging. Ik ga er vanuit dat er pragmatisch wordt omgegaan met deze regeling. Zo zou bijvoorbeeld het dagmenu aangepast kunnen zijn aan het gezelschap en bestaan uit een rijsttafel. Of, als er sprake is van een reünie waaraan voornamelijk oudere veteranen deelnemen, men hier rekening mee heeft gehouden door extra, eventueel niet Paresto, personeel in te zetten.

Uiteraard geldt ook voor veteranen: eet en drink niet te ongezond (extra bitterbal en een biertje). Dit gaat niet alleen ten koste van de gezondheid maar ook ten koste van de reünievereniging. Na de Paresto-prijsverhogingen kan dit niet meer worden bekostigd uit het normbedrag!

De witte anjer

Een nieuw element in de Veteranendag is de witte anjer. De anjer symboliseert voor de Nederlandse samenleving de betrokkenheid met haar veteraan. Ik vind dit een goed, door Defensie gesubsidieerd, initiatief dat uiteindelijk door het merendeel van de Nederlandse samenleving opgepakt zou moeten worden. Het initiatief zou wat mij betreft bijzonder geslaagd zijn als over een aantal jaar de Nederlander een anjer draagt op Veteranendag, zoals de Engelsen ter ere van *Remembrance Day* op hun revers een klapproos dragen. Overigens, ook hier blijkt dat de Nederlandse samenleving positiever is gaan denken over haar veteranen. Nog niet zo lang geleden zou een dergelijk initiatief als belachelijk bestempeld zijn en in de prullenbak zijn verdwenen.

Integrale benadering Veteranenzorg

Eén van de belangrijkste verbeteringen in de zorg van veteranen is het inrichten van het Zorgloket Militaire Oorlogs- en Dienstsachtoffers (MOD) bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP). Met de invoering van het zorgloket is een integrale zorgbenadering gerealiseerd. Het MOD is verantwoordelijk voor alle uitkeringen en pensioenen die van toepassing zijn op postactieve militairen. Daarnaast is het loket samen met het Uitvoeringsinstituut werknemersverzekeringen (UWV) verantwoordelijk voor de medische beoordelingen van eventuele arbeidsongeschiktheid (WIA) en het militaire invaliditeitspensioen. Ook hier geldt dat begeleiding wordt geboden zolang dat nodig is, met als doel de oorlogs- en dienstsachtoffers zo veel mogelijk in een positie te brengen dat zij zowel in privé- als in maatschappelijke omstandigheden goed kunnen functioneren.

KVMO en veteranen

Ook binnen uw belangenvereniging heeft de veteraan een belangrijke positie. Zo is de KVMO sinds jaar en dag vertegenwoordigd in het Veteranenplatform en verleent ze in het kader van individuele belangenbehartiging bijstand aan veteranen die hulp nodig hebben.

Om het belang van de veteraan te onderschrijven bekijkt het hoofdbestuur de mogelijkheden om met enige regelmaat een KVMO-veteranendag te organiseren. Een dag met een hoog reüniegehalte, waar jong en oud hun ervaringen met elkaar kunnen delen.

Daarnaast registreert de KVMO wie van haar leden (toekomstige²) veteranen zijn. Zo kan zij veteranen rechtstreeks aanschrijven en vragen of ze bij bijzondere omstandigheden namens de KVMO deel willen uitmaken van een erecouloir of dat zij tijdens de Veteranendag willen meelopen in het KVMO-detachement. De animo om mee te lopen tijdens de Veteranendag valt nog een beetje tegen. Dit komt misschien door de onbekendheid van deze mogelijkheid. Echter, gezien de stijgende waardering van de Nederlandse bevolking en het tot wasdom komen van de Veteranendag verwacht ik niet anders dan dat het aantal veteranen dat volgend jaar zal meelopen alleen nog maar zal toenemen. Ik roep de KVMO-veteranen dan ook op om vanaf volgend jaar mee te lopen in het KVMO-detachement, onder het motto: voor veteranen door veteranen! ➔

Op pag. 34 is een kort verslag opgenomen van de Veteranendag en de KVMO-deelname daaraan. Op de website van de KVMO, www.kvmo.nl, staat een uitgebreid beeldverslag van deze dag.

Noten

¹ Ter nagedachtenis van de slachtoffers van de Eerste Wereldoorlog dragen de Engelsen elk jaar rond 11 november een klapproos op hun revers. De klapproos is het symbool geworden van het slagveld in Vlaanderen, waar 700.000 Britse militairen het leven lieten.

² Actief dienende militairen worden op dit moment niet aangemerkt als veteraan. Indien zij zorg nodig hebben vallen ze onder de reguliere militaire zorg. Dit laat onverlet dat de KVMO graag wil weten of deze actieve militairen VVHO-uitzendingen achter de rug hebben.

OPINIE

Dienstbaar in Nederland

• Door:
LNTKOLMARNIS D. Bosch,
vice-voorzitter van de KVMO

*De nieuwe ethiek is niet de verklaring van de regering
wat ze voor de samenleving gaat doen,
de nieuwe ethiek is wat het individu en de regering
samen kunnen doen voor de samenleving.
(vrij naar John F. Kennedy)*

Op de een of andere manier lukt het ons niet de sociale samenhang in Nederland te versterken. Met deze bijdrage wil ik onderzoeken of, en in hoeverre, de invoering van een Sociaal-culturele Service een bijdrage kan leveren aan het versterken van de sociale samenhang, en waar mogelijk zinvolle toepassingen in zich heeft.

In de Troonrede van 2007 verkondigt Hare Majesteit dat de regering voor leerlingen in het voortgezet onderwijs een maatschappelijke stage wil invoeren. In haar Kerstboodschap van 2007 zegt Hare Majesteit: "Grofheid in woord en daad tast de verdraagzaamheid aan. Naast gevaarlijk generaliseren is er nog een ontwikkeling die onze maatschappelijke verbondenheid bedreigt. Individualisering die doorslaat naar puur egoïsme doet afbreuk aan het algemeen belang. Als we het zicht verliezen op wat ons allen tezamen aangaat, ondermijnen wij onze samenleving", vervolgde ze. "Een maatschappij die in zichzelf is gekeerd, sluit ook de ogen voor de wijdere wereld, ontloopt verantwoordelijkheid voor gerechtigheid en miskent de noodzaak tot solidariteit." ➔

Het kabinet heeft besloten tot een verkenning van de defensiebestedingen en al eerder sprak men zich uit voor een maatschappelijke stage. In verkenning zoeken we grenzen, deze bijdrage zoekt die ook.

Sociaal-culturele Service

De Sociaal-culturele Service is een maatschappelijke stage waarbij alle jongeren een elementaire vorming krijgen van een half jaar, gevolgd door een half jaar voor het verrichten van werkzaamheden (stages) binnen tal van sectoren zoals: Defensie, de openbare orde en veiligheid, sport, milieu, of in de sociale zorgsector. Totale periode loopt van september tot juni (een schooljaar).

Het moet een periode zijn waarin zoveel mogelijk sociale lagen met elkaar in aanraking komen en we elkaar binnen onze samenleving deelgenoot maken van normen en waarden. Het behalen van het certificaten en diploma's (een EHBO-diploma of nog te ontwikkelen andere certificaten) zou een goede uitdaging vormen. Ook kunnen de jongeren een bepaalde fysieke fitheid bereiken, kennis over voeding vergaren en wellicht andere voor de maatschappij nuttige zaken leren.

Waarom 1: Sociaal maatschappelijke samenhang

Het vervullen van deze Sociaal-culturele Service kan een manier zijn om een negatieve maatschappelijke individualisering tegen te gaan. Samen dingen doen is belangrijk als je elkaar wilt leren kennen, respecteren en waarderen. Het ondersteunt de groepscohesie; dit werkt bij Defensie, het werkt in het bedrijfsleven en het helpt bij het bouwen van een natie of samenleving. Het zal de integratie ten goede komen.

Het positieve van de militaire dienstplicht was dat jongens uit allerlei sociale lagen met elkaar, in een uitdagende situatie en onder leiding van gezagsdragers, een prestatie moesten leveren. Ze werden als het ware gedwongen om er samen iets van te maken. Ze leerden om te gaan met gezag maar evenzeer om te gaan met teleurstellingen of frustraties. Ze ontdekten hoe ze reageerden in tijden van spanning. Een ding is zeker, de toekomst wordt alleen maar complexer en onzekerder en dan is het opbouwen van een bepaalde weerbaarheid geen overbodige luxe.

Waarom 2: Opheffen onbalans

Een jaar Sociaal-culturele Service is maatschappelijk van grote betekenis. Vaak komt uit onderzoek naar voren dat 'moreel verval' voortkomt uit 'culturele onbalans'. De Amerikaanse politicoloog Samuel Huntington¹ wijst op de negatieve effecten van deze onbalans, zoals de toename van asociaal gedrag, drugsgebruik en geweld. Verder signaleert hij een stijging van het aantal eenoudergezinnen en de afname van het 'sociaal kapitaal', zoals liefhebbers voor vrijwilligerswerk. Ook merkt hij een verzwakking van het arbeidsethos op, waardoor mensen meer op zichzelf gericht raken, minder toegewijd zijn en geen echte prestaties meer leveren. Het bevorderen van een maatschappelijk bewustzijn zou zelfs voor de toekomst een maatschappelijk veiligheidsgevoel kunnen waarborgen.

Waarom 3: Zingeving en uitdaging jeugd

Onderzoekers en praktijkdeskundigen wijzen ons op het feit dat er voor jongeren te weinig uitdagingen zijn. In onze huidige maatschappij zijn veel vaste procedures beschreven en deze mogen vooral niet worden veranderd. Overregulatie van de publieke ruimte waardoor bijna niets mag, verveling slaat vaak toe. In de zgn. probleemwijken lopen jongeren doelloos rond. Ouders werken (of juist niet), grootouders worden niet (zoals vroeger) betrokken in de opvang/opvoeding en mede daardoor is de structuur van het gezin niet meer zoals ongeveer 50 jaar geleden. Aan opvoedkundige aandacht, vooral in de periode waar we nu over spreken, ontbreekt het geheel of ten dele.

Verveeld als ze zijn, ontwikkelen groepen jongeren eigen activiteiten die veel overlast veroorzaken en vaak geen ander doel dienen dan tijdverdrijf. Bij een juiste benadering kunnen deze jongeren wel worden aangezet tot zinvolle activiteiten.

Gedurende de puberteit gaan jongeren dingen doen die niet altijd een positief ontwikkelingsbeeld geven op de werkelijkheid. In verschillende gevangenissen in Groot-Brittannië worden jonge gedetineerden onderworpen aan educatieve programma's die hen in staat moeten stellen andere beelden van de werkelijkheid te vormen. De SCS zou een bijdrage kunnen leveren aan een positief beeld op de werkelijkheid



'Het positieve van de militaire dienstplicht was dat jongens uit allerlei sociale lagen met elkaar, in een uitdagende situatie en onder leiding van gezagsdragers, een prestatie moesten leveren.'



Waarom 4: Verankering en integratie

In het boekje “Het vizier op Defensie” uit 2006² worden verschillende personen gevraagd hun ‘buitenwereldideeën’ en suggesties te delen met de krijgsmacht. In het hoofdstuk ‘Maatschappij en krijgsmacht’ wordt gesteld dat velen het belangrijk vinden dat de legitimiteit van de krijgsmacht constant de aandacht krijgt. De

Stuurgroep Maatschappelijke Invloeden Krijgsmacht (STUMIK-rapportage) uit de jaren zeventig herinnert ons hieraan. Ook vraagt men zich af of de Nederlandse samenleving wel op een goede wijze kan omgaan met (de dreiging van) geweld en met mogelijke slachtoffers ook bij calamiteiten in eigen land. Is Defensie nog wel “verankerd” in de samenleving? De Sociaal-culturele Service kan ook hier de bevolking op voorbereiden. Meer inburgering, meer projecten in de wijken en meer jeugdzorg hebben de afgelopen decennia onvoldoende succes opgeleverd. Als we de allochtonen een stem willen geven en de mogelijkheid tot integratie van “twee kanten” willen benaderen zou SCS wel eens succesvol kunnen zijn.

Waarom 5: Betrokkenheid van de samenleving

Nu al kan men vaststellen, tenzij men persoonlijk militairen kent, dat de bevolking vervreemdt van de krijgsmacht. We horen vaak dat het een **militaire** missie is in Uruzgan (een Nederlandse taak) en als er incidenten plaatsvinden hoor je: “Ze hebben er zelf voor gekozen, het zijn vrijwilligers”. Er is een variabele en soms lage betrokkenheid van de bevolking bij het werk van Defensie. Het lijkt er juist op dat de krijgsmacht buiten de samenleving is komen te staan. Beide ‘partijen’ zouden dit niet moeten willen want ze hebben elkaar hard nodig. Betrokkenheid lijkt in deze het toverwoord. Jongeren kunnen hierbij dienen als het ‘cement’. Indien we er met zijn allen in slagen de jongeren zaken te leren als samenwerken, omgaan met chaotische situaties, het helpen bij het uitvoeren van gemeentelijke calamiteiten- en rampenplannen, dan bouwt de BV Nederland aan een potentieel dat vervolgens een generatie lang kan worden aangesproken.

Waarom 6: (vroegtijdige) Schoolverlaters

Verschiedende staatssecretarissen, Van der Knaap, Van Bijsterveld en Aboutaleb, respectievelijk van Defensie, Onderwijs en Sociale Zaken tekenden in november 2007 een overeenkomst, waarmee zij voortijdig schoolverlaten willen terugdringen en de personeelsvoorziening bij Defensie

willen versterken. Daarbij wil men in het bijzonder de sociale samenhang van projecten bevorderen. De gedachte is hierbij: Iedereen doet mee. Deze gedachte past perfect bij het voorstel. Er wordt al gedacht aan een maatschappelijke stage voor jongeren in het voortgezet onderwijs. Door een Sociaal-culturele Service in te voeren verdient men op termijn, mens en middelen die men niet hoeft in te zetten bij binnenlandse ongeregelde heden. Regeren

‘het vervullen van de Sociaal-culturele Service kan een manier zijn om een negatieve maatschappelijke individualisering tegen te gaan’

is vooruitzien. De nieuwe zorgplicht zou een tegenwicht kunnen vormen en op zijn minst moreel verval een halt kunnen toeroepen. De SCS kan het cement zijn in het te renoveren huis dat samenleving heet. Is het van goede kwaliteit dan staat de samenleving als een huis. Het bindt. Vanuit sociaalpedagogische hoek en cultuurhistorisch perspectief ben ik van mening dat het zeker een positief effect heeft op de opvoeding van jonge mensen! Laten we het idee van Sociaal-culturele Service onderzoeken.

Dus

Hoe de discussie ook gaat lopen, het moet mogelijk zijn de maatschappelijke stage ook binnen de krijgsmacht te laten lopen. Daarom zouden ook militairen betrokken moeten zijn bij het denken en de voorbereiding ervan.

Tot slot

In onze veelkleurige samenleving mogen we best vaker stilstaan bij ‘nation-building’, zodat die niet alleen opbloeit tijdens een EK-voetbal. Daartoe kan dit initiatief van Sociaal-culturele Service bijdragen. Onze huidige maatschappij vraagt om een systeem van zorgplicht. Het kan een bijdrage leveren aan de verbetering van de kwaliteit van de samenleving. Ouders van de dienstplichtigen van vroeger waren vol lof over de aandacht die hun jongens moesten geven aan persoonlijke hygiëne, opruimen van eigen zaken en wat elke dag weer terug kwam: het opmaken van het eigen bed. Tegenwoordig zijn er TV-formats waarin de jeugd hetzelfde leert. Persoonlijk denk ik dat er voor de verschillende sectoren winst te behalen is. De vraag blijft of de volksvertegenwoordigers het historische besluit rond de opschorting van de dienstplicht zo snel weer (ten dele) zal willen heroverwegen. De overheid dient in deze echter haar verantwoordelijkheid te nemen door concreet te laten zien op welke wijze we taken binnen de samenleving solidair en coöperatief kunnen vervullen. De afschaffing van de opkomstplicht, nu bijna 13 jaren geleden, was een oplossing van die tijd. Het is nu tijd voor andere oplossingen. De Sociaal-culturele Service verdient het om verder onderzocht te worden. ←

Verwijzingen

- 1 Samuel Huntington, ‘Botsende beschavingen. Cultuur en conflict in de 21^{ste} eeuw’, vijfde druk januari 2002. ISBN 90 7634 115
- 2 ‘Het vizier op Defensie’, ministerie van Defensie, uitgave juni 2006



Dorien van de Pol

L TZSD 2 OC Dorien van de Pol is vanaf 2006 bij KM, als stafofficier kwaliteit onderwijspersoneel bij de Staf opleidingen. Ze is geboren in Rhenen op 17 mei 1983 en woont nu in Den Helder. Haar motto: “Maak je eigen leven beter”.

Waarom ooit naar de Koninklijke Marine?

‘Tot twee jaar terug was het nog nooit bij me opgekomen om bij Defensie te gaan werken. Toen een studiegenoot van de KL mij tijdens mijn masterstudie (*Educational science and technology bij de universiteit Twente*) vroeg of ik mijn afstudeeropdracht bij hen wilde doen bedacht ik me dat ik de gelegenheid om binnen zo’n bijzondere organisatie te kunnen kijken moest aangrijpen.

Ik had het heel erg naar mijn zin bij de KL; de opdracht was leuk en het was prettig werken. Helaas kon ik bij dit krijgsmachtdeel wegens reorganisaties niet aan de slag. Ik was op dat moment al begonnen met solliciteren en tussen de vacatures zat er ook een van de marine. Mijn insteek was, als het leuk is bij de landmacht dan is het vast ook leuk bij de marine! Dus solliciteerde ik, werd uitgenodigd voor een gesprek en moest daarna zo snel mogelijk

de benodigde keuringen doorlopen. Toen moest ik nog wel even afwegen of ik echt wel militair wilde worden en niet *trainee* bij een consultancybedrijf. Door mijn ervaringen bij de KL had ik er echter wel vertrouwen in dat het me zou liggen. De functie bij de KM leek me ook een stuk uitdagender dan het *traineeship*. Zo zat ik twee maanden later op het KIM.’

Hoe was de eerste opleiding bij de marine?

‘Mijn verwachting was dat het heel militair zou zijn. De eerste week werden we in de watten gelegd; konden we ’s avonds sporten en naar de sauna. De tweede week was bivak, dat was meer naar verwachting. Achteraf was het wel heel erg leuk. Met de klas kon daarover eindeloos nagepraat worden.

Jammer was dat de lessen in die korte tijd zo oppervlakkig bleven. Bijzonder was de sfeer, het wereldje, dat door velen bij de marine als gewoon wordt ervaren maar dat voor een buitenstaander een heel avontuur is.’

Hebt u veel geleerd?

‘In de korte opleidingstijd konden we alleen kennis maken met de organisatie. Ik heb het meest geleerd van de OEXEN (officieren ex schepeling) in onze opleiding. Deze door de wol geverfde ervaringsdeskundigen vinden het leuk je verder op weg te helpen.’

Wie zijn uw helden en waarom?

‘Ik heb bewondering voor mijn begeleidster bij de Master, Irene Visser-Voerman, die naast docent, onderzoeker, moeder en begeleider van studenten mij altijd positief benaderde en een prettig persoon is en blijft. Ik heb bewondering voor mensen die hun

ambities nastreven op zo'n manier dat ze bijdragen aan een positieve (werk)sfeer, waar anderen ook beter van worden en daar zelf ook veel plezier aan beleven.'

Wat maakt u trots?

'Zelf sturing geven aan werkzaamheden en activiteiten maakt me trots. Dat ik ondanks mijn onbekendheid met de KM deze functie ben ingestapt, met alles wat er bij hoort (verhuizing, cultuuromslag, helemaal opnieuw beginnen) en dat ik het er heel goed vanaf breng. Ook ben ik er trots op dat ik ondanks mijn niet-militaire achtergrond toch met de mensen kan praten zonder geitenwollen-sokkenimago.'

Hoe beoordeelt u de reorganisatie van de Nederlandse krijgsmacht en CZSK?

'Er is de afgelopen jaren veel veranderd en niet iedereen is hier even tevreden mee. Ik heb de vroegere situatie nooit meegemaakt dus ik kan me niet bij alle geluiden dat 'vroeger alles beter was' wat voorstellen. Bij andere geluiden juist wel. Het is duidelijk dat er minder personeel is en dat dit heel veel invloed heeft op alle processen. Mensen moeten wennen aan de nieuwe situatie terwijl er ondertussen alweer wordt geëvalueerd. Dat veroorzaakt ook onrust.'

Bent u gereed om naar Uruzgan te gaan?

'Nee, beslist niet. Ik ben als specialist bij de marine gekomen. Het lijkt me wel heel spannend om te doen. Misschien wordt het wel een mogelijkheid in de toekomst maar dan moet ik eerst nog wat functies vervuld hebben. Misschien moet ik eerst een lange periode aan boord van een schip zijn geplaatst geweest.'



Wat zou u morgen als baas van Defensie of CZSK veranderen?

'Wat ik nu zou willen is dat opleidingen meer zouden aansluiten op de operaties die de eenheden uitvoeren. Nu nog komt het voor dat eenheden varen terwijl een deel niet is opgeleid. Ook moet Defensie meer investeren in werving. Men is niet creatief genoeg.'

Wat is uw persoonlijke ambitie over 5 jaar?

'Het lijkt me erg leuk om nog een periode door te gaan bij de marine. In deze staffunctie zit ik vooral in een adviesrol en bij veel onderwerpen blijf ik redelijk aan de oppervlakte. Het is, denk ik, waarschijnlijk dat een volgende functie voor mij op een school is. Daar kan ik dan meer de diepte in; proberen opleidingsgerelateerde zaken meer prioriteit te laten krijgen door daadwerkelijk een praktische meerwaarde te laten zien. Meerwaarde in de zin van motivatie, prestatie en productiviteit. Aan de andere kant is het ook zo dat als ik een geweldige functie aangeboden krijg in het civiele bedrijfsleven, ik die ook in overweging neem.'

Welke eigenschappen waardeert u in uw collega's?

'Daar kan ik kort over zijn: flexibel, pragmatisch: een praktisch mens die instapt en er voor gaat.'

Maak de volgende zinnen af:

'Ik blijf bij de marine want... er is nog genoeg interessant werk voor mij te doen en de werksfeer is heel goed.'

'Ik vertrek bij de marine want... in het bedrijfsleven liggen de functies haast voor het oprapen. Ik zou dan wel kritisch bekijken of zo'n functie echt een toegevoegde waarde heeft voor mijn ontwikkeling en of het leuker is dan bij de marine.'

Welke vraag zou u willen stellen en aan wie?

'Begin dit jaar was er een verkiezing voor jong talent bij de overheid, die gewonnen is door een oud-officier. Zij werkt nu bij een ander departement. Hierdoor vroeg ik mij af of mensen die bij de overheid werken echt hele andere types zijn dan mensen die bij een commerciële organisatie werken.

Motivatie om ergens te werken komt vooral uit jezelf maar die motivatie wordt beïnvloed door het gevoel dat de organisatie waar je werkt een goede werkgever is en voldoende perspectieven biedt. Overheidsorganisaties hebben een ander karakter dan commerciële organisaties en zouden dan wellicht ook verschillende typen mensen aantrekken.

Ik zou aan bijv. een organisatiepsycholoog of bedrijfskundige willen vragen of er inderdaad een bepaald type mens bestaat dat goed kan aarden binnen een overheidsorganisatie of juist binnen een commerciële organisatie. Als ik het antwoord op die vraag heb ben ik vervolgens benieuwd op welke manier Defensie daar gebruik van zou kunnen maken bij het behoud van haar medewerkers en hoe de organisatie zich kan ontwikkelen in het 'goede werkgeverschap'.



‘UN Millennium Goals from the sea, a military perspective’

JURYRAPPORT

De jury vond de zes ingezonden essays stuk voor stuk serieus van aanpak en behoorlijk tot goed geschreven. Daarvoor past alle deelnemers een compliment. Dat temeer omdat de opdracht niet gemakkelijk was.

In de meeste essays wordt vastgesteld dat veiligheid een voorwaarde is voor ontwikkeling, maar het leggen van een meer directe en operationele relatie tussen zeestrijdkrachten en Millenniumdoelstellingen vergt fantasie en 'out of the box' denken. Daarin slaagt de ene auteur duidelijk beter dan de andere. In het bijzonder het afstand nemen van de eigen organisatie, de Koninklijke Marine, blijkt soms lastig. Het bepleiten van de belangen daarvan is op zichzelf alleszins gerechtvaardigd, maar het leidt niet per se tot een originele en overtuigende visie op hoe aan het realiseren van de Millenniumdoelstellingen kan worden bijgedragen. Niet toevallig zetten de door de jury uitverkoren essays juist dat laatste voorop – de Millenniumdoelstellingen dus – en wordt van daaruit de rol van zeestrijdkrachten beredeneerd. Naar het oordeel van de jury komen twee essays voor bekroning in aanmerking. Beide durven 'out of the box' te denken en slagen erin een bredere visie op mondiale ontwikkeling te koppelen aan praktische ideeën over de inzet van maritieme middelen.

De tweede prijs wordt toegekend aan het essay 'Schokland Maritiem. De bijdrage van de marine aan de VN Millennium Ontwikkelingsdoelstellingen', geschreven door LTZA 2 OC b.d. KMR Sergei Boeke & LNTKOLMARNIS Marc Houben. In dit essay wordt het ontwikkelingsvraagstuk toegespitst op klimaatverandering, en wordt uitgelegd welke rol marines kunnen spelen bij het beheersen van ecologische- en veiligheidsrisico's. Een en ander wordt geïllustreerd met scenario's voor onder andere Bangladesh en de Perzische Golf. Bescherming van de leefomgeving, zo betogen de auteurs, maakt van de veel besproken 3D-aanpak een 3DE-aanpak, met de E van 'environment'. Al met al een prima essay, dat betrokkenheid bij het ontwikkelingsvraagstuk combineert met een gedurfde visie op maritieme veiligheid.

De eerste prijs wordt toegekend aan het essay 'Het gelijk van Schokland. De Koninklijke Marine en de Millenniumdoelstellingen', door KLTZ Jaco de Bruijn.

In dit essay staat de maritieme dimensie van het ontwikkelingsvraagstuk in Afrika centraal. Daarvan wordt een goed gefundeerde analyse geboden die ook nog eens wordt geplaatst binnen een breed militair-strategisch perspectief – onder verwijzing naar Rupert Smith, *The Utility of Force*. Ook is er een goed gebruik van bronnen. De auteur benut op een creatieve manier specifiek Nederlandse expertise – de kustwacht op de Antillen. Het mondt uit in een prikkelende visie op wat de Koninklijke Marine zou kunnen betekenen als adviseur voor maritieme veiligheid in Afrika. Het essay is sterk van opbouw en heeft een mooie retorische structuur: het begint en het eindigt met een citaat van Nelson Mandela.

De jury:

prof. dr J.S. van der Meulen (NLDA/Universiteit Leiden), voorzitter

mw. drs. F. Karimi (directeur Novib/Oxfam)

luitenant-generaal b.d. H.A. Couzy (voorzitter FVNO/MHB)

Het gelijk van Schokland

De Koninklijke Marine en de Millenniumdoelstellingen

• Door: KLTZ J. de Bruijn

‘Overcoming poverty is not a gesture of charity, it is an act of justice’. Met deze woorden sprak Nelson Mandela enkele honderdduizenden mensen toe op Trafalgar Square in Londen op 3 februari 2005 in het kader van de manifestatie *Make Poverty History*.

Massale armoede en grootschalige ongelijkheid zijn volgens Mandela ‘*man-made*’ en horen in dezelfde categorie misstanden thuis als slavernij en apartheid. Het is om die reden dat alle 189 VN-landen in 2000 met elkaar afspraken om armoede en daaraan gerelateerde problemen zoals voldoende onderwijs en HIV/AIDS in 15 jaar tijd voor een groot deel op te lossen. Dit commitment, vertaald in acht concrete Millenniumdoelstellingen (Millennium Development Goals, MDG’s), is sindsdien richtinggevend voor zowel buitenlands- als ontwikkelingsbeleid van veel Westerse landen en in het bijzonder van Nederland. De resultaten van de inspanningen tot nu toe zijn wisselvallig en uit een tussentijdse VN-rapportage uit 2005 bleek dat er een behoorlijke achterstand was in de realisatie van de MDG’s. Het inlopen van de achterstand onder regie van minister Koenders van Ontwikkelingssamenwerking is dan ook één van de speerpunten van het huidige regeeringsbeleid. Hij probeert hierbij zoveel mogelijk andere spelers uit de Nederlandse samenleving te betrekken. Dit werd onderstreept in 2007 met de ondertekening van het Akkoord van Schokland, waarmee veel bedrijven, organisaties, particulieren én de overheid zich gezamenlijk inzetten voor het behalen van één of meer Millenniumdoelen.

Wat betekent dit dan voor Defensie en in het bijzonder voor de Koninklijke Marine? Schokland is een voormalig eiland dat tegenwoordig midden in de Noordoostpolder ligt. De laatste nautische activiteit op dit eiland dateert alweer van enkele tientallen jaren geleden. Zo lijkt ook de directe relatie tussen de marine en de MDG’s in eerste instantie tamelijk vergezocht. Toch zal menig KM PRT-lid in Afghanistan zich in de afgelopen jaren vaak meer ontwikkelingswerker dan zeeman gevoeld hebben. Bovendien treedt het ministerie van Ontwikkelingssamenwerking (OSW) steeds vaker op samen met het ministerie van Defensie, zoals ook bleek bij de presentatie van het besluit over voortzetting van de missie in

Uruzgan. De overlap tussen de verantwoordelijkheden van beide ministeries wordt klaarblijkelijk steeds groter. Als het behalen van de MDG’s een belangrijke doelstelling is voor OSW, dan ligt hier naar alle waarschijnlijkheid ook een defensie- c.q. marinebelang. Is deelname aan PRT’s dan ook de meeste effectieve manier voor de KM om hier aan bij te dragen? Of moet de KM als maatschappelijk betrokken organisatie zelf ook het Akkoord van Schokland ondertekenen? Naar mijn idee zijn er ook andere mogelijkheden die veel beter aansluiten bij de ‘core-business’ van de marine. Sterker nog, het zou zelfs noodzakelijk kunnen zijn om nadrukkelijk aandacht te besteden aan MDG’s om een relevante speler te blijven in het internationale theater. Om dit te begrijpen is het belangrijk om eerst stil te staan bij de veranderende rol van de krijgsmacht in de wereld en de relatie tussen veiligheid en ontwikkeling. Daarna kunnen we kijken wat de problemen zijn op specifiek maritiem gebied in relatie tot de MDG’s en hoe de KM hier op in kan spelen.

Het nut van geweld

‘War no longer exists’. Zo begint General Sir Rupert Smith zijn inmiddels beroemde boek *The Utility of Force*. Hij bedoelt hiermee niet dat conflicten en gewelddadige confrontaties niet meer voorkomen in de wereld, maar stelt dat de klassieke oorlog, of *industrial war*, van staat tegen staat definitief tot het verleden behoort. Oorlog is tegenwoordig geen exclusieve bezigheid meer van militairen op het slagveld, maar wordt uitgevochten tussen en met de bevolking ter plaatse. Hiervan zijn talrijke voorbeelden te noemen variërend van Vietnam, Bosnië en Kosovo in het recente verleden tot Irak, Afghanistan en Darfur nu. Smith constateert echter dat als Westerse landen besluiten hun krijgsmacht in te zetten bij dergelijke conflicten, zij dit nog steeds doen vanuit de denkbeelden van een klassieke oorlog. Dit blijkt uit de planning en doelstellingen voor deze operaties, het materieel dat wordt gebruikt als ook uit de opleiding en training van de militairen zelf. Het effect of nut van militaire inzet is dan ook regelmatig beneden verwachting en soms zelfs averechts.

Wat volgens Smith nodig is, is een *paradigma*-verandering bij zowel militairen als politici. Zij moeten stoppen met het beschouwen van conflicten als geïsoleerde gebeurtenissen die kunnen worden beslecht met uitsluitend militaire middelen, maar moeten kiezen voor een veel bredere aanpak op langere termijn met aandacht voor zowel militaire als politieke, economische en bestuurlijke doelstellingen en in nauwe samenwerking met alle betrokken partijen →

(www.schokland.nl)



(andere ministeries, lokale overheid, NGO's, media, etc.). Dit betekent ook een andere rol voor de krijgsmacht: nog steeds het instrument voor het toepassen van geweld indien nodig, maar tevens waar mogelijk adviseur, trainer en *facilitator* op het gebied van veiligheid in brede zin.

Ontwikkeling versus veiligheid

De Millenniumdoelstellingen bezien het wereldtoneel ogenschijnlijk vanuit een heel andere invalshoek. Immers, het gaat hierbij om zaken als uitbanning van armoede en honger, opzet van een universele basiseducatie en bestrijding van HIV/AIDS. Niet internationale veiligheid, maar nationale ontwikkeling lijkt de belangrijkste focus. Toch ligt de relatie met veiligheid voor de hand. Achterblijvende ontwikkeling en armoede gelden als belangrijke oorzaken voor het ontstaan van geweldadige conflicten. Het is om die reden dat de Algemene Vergadering van de VN het thema Vrede, Veiligheid en Ontwapening als aparte paragraaf in de Millenniumverklaring heeft opgenomen. Bezien vanuit het paradigma van Smith zijn veiligheid en ontwikkeling zelfs onlosmakelijk met elkaar verbonden.

'veiligheid en ontwikkeling zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden'

Wederopbouw en ontwikkeling kunnen alleen plaats vinden in een veilige omgeving, vrij van conflicten. Andersom kan veiligheid alleen duurzaam gerealiseerd worden als er tegelijkertijd sprake is van enige mate van economische ontwikkeling en behoorlijk nationaal bestuur. Dit werpt een ander licht op de Millenniumdoelstellingen: veiligheid is niet alleen een belangrijke randvoorwaarde om deze doelstellingen te bereiken, realisatie hiervan levert tegelijkertijd een weliswaar indirecte maar essentiële bijdrage aan het creëren van een veilige internationale omgeving op lange termijn. Met andere woorden, het behalen van MDG's sluit naadloos aan bij de tweede hoofdtaak van de krijgsmacht, te weten het bevorderen van de internationale rechtsorde en stabiliteit.

Deze analyse wordt gedeeld door het ministerie van OSW. In het rapport 'Resultaten in Ontwikkeling 2005-2006' constateert het ministerie dat ontwikkelingshulp het meest tot zijn recht komt in landen waar sprake is van economische groei, zowel in de stad als op het platteland. Dit zorgt namelijk voor werkgelegenheid en inkomen, wat cruciaal is om armoede terug te dringen. Economische ontwikkeling vormt daarmee de basis voor elk land om op eigen benen te kunnen staan. Uit het rapport blijkt verder dat de beste resultaten gehaald worden in relatief veilige gebieden. Conclusie is dus dat het niet zo zinvol is om voor elk Millenniumdoel afzonderlijk een programma te starten, maar dat het veel effectiever is om te kiezen voor een integrale aanpak die veiligheid, bestuur en economie van een land bevorderen. Belangrijk uitgangspunt daarbij is dat het betreffende land zelf primair verantwoordelijk blijft voor het oplossen van zijn eigen problemen. Deze brede benadering doet steeds meer opgeld, zowel bij Defensie als OSW, onder de noemer 3D-benadering waarbij de drie pijlers veiligheid, ontwikkeling en diplo-

matie elkaar versterken. Dit blijft overigens niet beperkt tot deze ministeries maar betreft ook andere partners, zowel nationaal als internationaal. Het lijkt er dan ook op dat de door Smith vereiste paradigmaverandering zich langzaam maar zeker aan het voltrekken is. Het is daarmee verwachtbaar dat de krijgsmacht in deze context steeds vaker zal worden gevraagd in de rol van adviseur, trainer en *facilitator* op veiligheidsgebied.

De maritieme dimensie

Nu we een antwoord hebben gegeven op de waarom-vraag, dient zich onvermijdelijk de volgende vraag aan: hoe? Hoe kan de marine op zinvolle en effectieve wijze bijdragen aan het behalen van de Millenniumdoelstellingen? Hiervoor verplaatsen we ons naar het maritieme domein. Immers, het is vooral daar dat de marine op basis van specifieke capaciteiten en expertise een verschil kan maken. Het probleem is alleen dat geen van de acht MDG's een duidelijke maritieme connectie heeft. Echter, als we de MDG's in een bredere economische context plaatsen wordt het belang van de zee meteen duidelijk. Volgens een recent 'green paper' van de EC wordt 40% van het BBP van de EU geproduceerd in de maritieme regio's, waarmee de welvaart van de EU onlosmakelijk verbonden is met de zee. Scheepsbouw, havens en visserij zijn daarbij traditioneel de voornaamste maritieme bedrijfstakken, maar ook off-shore energiewinning en toerisme zorgen voor massale inkomsten. Projecteren we dit bijvoorbeeld op Afrika, dan blijkt onmiddellijk het enorme economische potentieel voor dit continent. 34 van de 46 Afrikaanse landen ligt aan zee en in de wateren rondom Afrika bevinden zich de rijkste visgronden ter wereld naast grote hoeveelheden olie en gas. Dat ontwikkeling van dit potentieel ten gunste van deze landen een direct effect heeft op de economische groei is evident. En zoals we eerder zagen biedt economische groei goede kansen voor het behalen van MDG's.

Nu is bovenstaande constatering geen nieuws. Het is algemeen bekend dat Afrika beschikt over fabelachtige natuurlijke rijkdommen en in theorie een zeer welarend continent zou kunnen zijn. Toch lukt het de Afrikaanse bevolking maar niet om deze rijkdommen voor haar eigen welzijn aan te wenden. Hier ligt een complex van oorzaken aan ten grondslag en het voert te ver om dit nu uitgebreid te analyseren. Wel is duidelijk dat (gebrek aan) veiligheid een belangrijk obstakel vormt bij de exploitatie van dit potentieel, ook in het maritieme domein. Landen als Mozambique en Tanzania verliezen bijvoorbeeld meer dan een miljard dollar per jaar aan illegale visvangst. Verder vinden aan de Westkust van Afrika op uitgebreide schaal smokkelactiviteiten plaats en wordt Afrika steeds belangrijker als doorvoerhaven van drugs naar Europa. Deze criminele activiteiten hebben een grote destabiliserende werking op de samenlevingen aan de kust en staan een duurzame ontwikkeling van maritieme bedrijfstakken in de weg. Ook piraterij is een regelmatig terugkerend fenomeen rondom Afrika, dat – los van de directe schade voor de scheepvaart – niet echt uitnodigt om in deze regio in de maritieme sector te investeren. Lukt het om deze veiligheidsproblemen het hoofd te bieden, dan is er een kans om het tij te keren. De mogelijke rol voor de marine begint zich nu af te tekenen.



‘De KM kan op basis van ervaring, expertise en capaciteiten invulling geven aan het maritieme deel van de Security Sector Reform. Zo kan zij landen begeleiden bij het opzetten of hervormen van een eigen kustwachtorganisatie’.

MDG's? We zetten de marine in

Waar het op neerkomt is dat Afrikaanse landen over het algemeen geen idee hebben wat zich afspeelt in hun wateren en – als ze dit wel hebben - niet beschikken over middelen om er iets tegen te doen. Volgens het recent opgerichte US Africa Command (AFRICOM), dat een groot belang hecht aan ‘*maritime security*’, moeten Afrikaanse landen beschikken over vier elkaar ondersteunende elementen van maritieme veiligheid: er is ten eerste behoefte aan voldoende maritieme professionals en ten tweede aan een goed ontwikkelde maritieme infrastructuur. Dan volgt ten derde het vermogen om te weten wat er gebeurt in de eigen maritieme omgeving (*maritime domain awareness*) en ten slotte de capaciteit om de regels te handhaven (*enforcement capability*). Je zou dit kunnen beschouwen als het maritieme deel van Security Sector Reform. De Koninklijke Marine kan op basis van haar eigen expertise en capaciteiten hier op verschillende manieren invulling aan geven:

- De KM heeft de operationele leiding over de Nederlandse kustwachtorganisatie. Samen met andere spelers uit verschillende ministeries kan zij een multidisciplinair team samenstellen dat een land ondersteunt bij het opzetten of hervormen van een eigen kustwachtorganisatie. Het interessante is bovendien dat de KM hier relatief recente ervaring mee heeft bij de oprichting van de zelfstandige kustwachtorganisatie van de Nederlandse Antillen & Aruba.
- De Antillen bieden nog een ander aanknopingspunt. De kustwachtorganisatie aldaar exploiteert drie kustwachtvaartuigen, bemand door zowel marine- als lokaal personeel. Dit concept zou ook in ontwikkelingslanden kunnen worden toegepast. Dat zou niet beperkt hoeven te blijven tot patrouilleschepen, maar kan ook voor betonningsvaartuigen, sleepboten en andere ondersteunende maritieme diensten worden gebruikt. Het idee is dan om de lokale bevolking langzaam maar zeker deze bemanning volledig te laten overnemen.
- Naast het gezamenlijk opereren kan de KM ook rechtstreeks maritieme professionals opleiden, zowel ter plaatse als in Nederland. Het al eerder genoemde US AFRICOM heeft hiervoor een verrassende insteek gekozen. In november 2007 heeft het de Amerikaanse LPD USS Fort McHenry naar de Golf van Guinee gestuurd. Aan boord bevonden zich opleidingsteams van de marine en de kustwacht naast het Amerikaanse departement voor ontwikkelingssamenwerking en non-gouvernementele organisaties zoals Project Hope¹. De Fort McHenry bezocht diverse havens in Senegal, Liberia, Ghana, Kameroen en Gabon met als doelstelling om vertrouwen te winnen en relaties met de Afrikaanse landen op te bouwen.
- Tot slot kan de marine haar eigen eenheden inzetten om geza-

menlijk met Afrikaanse partners te werken aan ‘*maritime domain awareness*’ en handhaving. Ook op dit gebied beschikt de KM over zowel uitstekende middelen als recente ervaring. In 2006 voerde NLMARFOR als CTF 150 met een brede coalitie operaties uit die gedeeltelijk bij de Hoorn van Afrika plaatsvonden. Daarnaast passen nieuwe middelen als het Patrouilleschip uitstekend bij het karakter van deze operaties.

Uiteraard zitten er allerlei haken en ogen aan de inzet van de KM op dit gebied. Zo zal het afstemmen van een juridisch kader een ingewikkeld proces zijn en is er uiteraard geld voor nodig. Belangrijker nog is een aantal randvoorwaarden om deze inzet echt succesvol te maken:

- De bovenstaande KM-inzet biedt op zichzelf geen soelaas. Alleen als onderdeel van een veel breder pakket aan maatregelen gericht op economie, veiligheid en bestuur van een land is deze aanpak zinvol. Hiervoor zal moeten worden samengewerkt met veel organisaties, zowel nationaal als internationaal.
- Dergelijke projecten kosten veel tijd en vergen een langdurige commitment. Nederland (en dus de KM) zal bereid moeten zijn om hier voor langere tijd mensen en middelen voor vrij te maken.
- Het is essentieel dat de verantwoordelijkheid bij de betrokken landen zelf blijft liggen. Zij geven het tempo aan en zijn de baas over hun eigen ontwikkeling.

Het zwaartepunt van deze inzet ligt bij de door Rupert Smith geschetste rol van adviseur, trainer en *facilitator* op het gebied van maritieme veiligheid. Dit draagt bij aan het juiste klimaat voor het behalen van MDG's, oftewel veiligheid en ontwikkeling gaan hier hand in hand.

Slot

Met de Millennium Development Goals streven alle VN-landen naar een wereld zonder armoede in 2015. Dit moet niet alleen zorgen voor een meer rechtvaardige, maar ook voor een veiligere internationale samenleving. Paradoxaal genoeg is veiligheid nu juist een belangrijke randvoorwaarde voor de realisatie van de MDG's. De krijgsmacht kan hier uiteraard aan bijdragen, vooral in een ondersteunende en faciliterende rol. Voor de Koninklijke Marine komt dit neer op het helpen van ontwikkelingslanden met het opzetten van hun eigen maritieme veiligheidsorganisatie. De KM kan dat uiteraard niet alleen, maar kan wel bepaalde initiatieven ontplooiën. Dat getuigt niet alleen van maatschappelijke betrokkenheid, het is ook een kans om de marineorganisatie een extra impuls te geven.

Dus, gooi open die haven van Schokland! Onderteken het gelijknamige akkoord. Of, om met de woorden van Nelson Mandela te spreken: ‘Recognise that the World is hungry for action, not words. Act with courage and vision’.



¹ Aan boord van de Fort McHenry bevond zich ook een aantal waarnemers van Europese hoofdkwartieren uit Frankrijk, Groot-Brittannië, Spanje, Duitsland en Portugal, maar niet uit Nederland.

Schokland Maritiem

Bijdrage van de marine aan de VN Millennium Ontwikkelingsdoelstellingen

In 2000 hebben de regeringsleiders van 189 landen afgesproken om vóór 2015 de belangrijkste wereldproblemen aan te pakken. De internationale gemeenschap heeft zich in de strijd tegen armoede, kindersterfte, het gebrek aan onderwijs, ongelijkheid van vrouwen, onderontwikkeling, ziekte en milieuvervuiling acht concrete doelstellingen gesteld: de VN Millennium Ontwikkelingsdoelstellingen.



Deze acht ontwikkelingsdoelstellingen zijn niet een goed voorname: ze zijn noodzakelijk. Miljoenen mensen leven onder de dictatuur van armoede, ziekte en slecht bestuur. Dagelijks sterven duizenden kinderen; honderden *miljoenen* kinderen leven een ellendig en marginaal bestaan, zonder uitzicht op enige verbetering van hun situatie. Het realiseren van de acht Millenniumdoelstellingen voor 2015 is een gedurfde en ambitieuze onderneming. Het kan, aldus Kofi Annan, de voormalige secretaris-generaal onder wiens leiding de Millennium Ontwikkelingsdoelstellingen

‘de minister van Defensie heeft het Akkoord van Schokland ondertekend en Defensie gecommitteerd aan het leveren van een zinvolle bijdrage’

zijn aangenomen, alleen geschieden ‘if we break with business as usual’. Anno 2008 is echter duidelijk dat met de huidige mondiale inspanning de Millenniumdoelstellingen niet worden gehaald.

De Nederlandse bijdrage om die doelen daadwerkelijk te helpen realiseren wordt gecoördineerd en gebundeld in Project 2015. Het doel van Project 2015 is niet alleen het betrekken van de verschillende ministeries bij de Millenniumdoelen maar ook om de gehele samenleving te mobiliseren om een bijdrage te leveren. Overheid en samenleving kunnen gezamenlijk een concrete bijdrage leveren aan de realisatie van de Millennium Ontwikkelingsdoelen. Onderdeel van Project 2015 is het Akkoord van Schokland uit 2007. Met de ondertekening van dit akkoord door bedrijven,

organisaties, kennisinstellingen, kerken, vakbonden en particulieren beloven de ondertekenaars een concrete bijdrage te leveren aan de Millennium Ontwikkelingsdoelstellingen. Namens de krijgsmacht heeft de minister van Defensie het Akkoord van Schokland ondertekend en Defensie gecommitteerd aan het leveren van een zinvolle bijdrage. In dit artikel doen wij voorstellen over de bijdrage die Defensie, in dit geval de marine, kan leveren aan de ontwikkelingsdoelstellingen. Ons uitgangspunt is dat de marine een zinvolle bijdrage kan leveren aan ontwikkelingsdoelen zeven en acht: ‘het zekerstellen van een duurzame leefomgeving’ en ‘de ontwikkeling van een wereldomvattend partnerschap voor ontwikkeling’.

De bescherming van de leefomgeving

De huidige politieke en militaire aandacht gaat uit naar ‘the long war’; terrorisme als existentiële dreiging voor onze manier van leven. Het is helaas niet zo dat de strijd tegen terrorisme een voortdurende storm is, terrorisme blijft. En daar zullen we ons tegen moeten wapenen. De proliferatie van nucleair materieel en kennis maakt het waarschijnlijk dat ooit een groep terroristen de hand zal weten te leggen op een vuile bom. De detonatie van een nucleair of radioactief middel door een terroristische groep zal het politieke landschap opeens, compleet en voorgoed veranderen. Dat heeft te maken met de aard van de consequenties. Een vuile bom is namelijk in staat om een metropool jarenlang onleefbaar te maken. Volgens Zbigniew Brzezinski, voormalig veiligheidsadviseur van president Carter, heeft een fundamentele kentering plaatsgevonden: ‘throughout human history the power to control has been greater than the power to destroy; now the power to destroy is greater than the power to control’.

Het vermogen om te vernietigen is echter niet alleen van toepassing op terrorisme. Naast terrorisme is klimaatverandering inmiddels erkend als een van de grootste uitdagingen van de 21^e eeuw. Maar de omvang van die uitdaging is niet voor ieder land gelijk. Tot nu toe heeft de geïndustrialiseerde wereld onevenredig geprofiteerd van de mondialisering; de gevolgen van klimaatverandering zullen, naar verwachting, onevenredig de armsten treffen. Dat ook Nederland kwetsbaar is voor klimaatveranderingen, is bekend. Veel voorzorgsmaatregelen, in ieder geval voor het gevaar vanuit zee, zijn genomen. Maar bijvoorbeeld Bangladesh, één van de meest dicht bevolkte landen ter wereld, heeft geen Delta werken. Hier betekent het toegenomen risico van overstroming dat 30 miljoen mensen op zoek moeten naar hogergelegen land in een regio die ook wordt geplaagd door politieke instabiliteit en toenevend radicaal islamisme. In de Zuidelijke Pacific zal een kleine stijging van de zeespiegel resulteren in de verzilting van de zoetwaterbronnen waardoor veel kleine eilandstaten nagenoeg onbewoonbaar worden. Het zal dan ook niet lang meer duren alvorens de eerste *klimaatveranderingsvluchtelingen* een aanvraag voor *klimaatasiel* zullen indienen.

In het Midden-Oosten, en dan met name in de landen rond de Perzische Golf, wordt een andere trend zichtbaar. De bouwlust van veel landen is zo groot dat de zoetwaterbronnen geheel zijn drooggevallen – beton kan niet worden aangemaakt met zout water. Om toch in voldoende zoet water te voorzien zijn in Dubai, Qatar, Bahrein en Oman enorme ontziltingsinstallaties gebouwd. Al deze landen betrekken hun water uit de Perzische Golf. De grote angst bestaat voor een besmetting van het zoute water van de Golf met een contaminatie waar de ontzilten niet mee uit de voeten kunnen. Denk aan een nucleair ongeluk, een chemische lekkage, een terroristische aanslag. Zout water dat zoet moet worden. Dit zou niet alleen catastrofale gevolgen hebben voor de gehele regio maar veroorzaakt acuut een regionale crisis met een enorme wereldwijde *spillover*. Om deze reden patrouilleren de marines in de Perzische Golf niet alleen ter bescherming van de maritieme flank in de klassieke zin, maar ook ter bescherming van de ecologische kwaliteit ervan tegen vervuilers en terroristen.

De kwaliteit van de leefomgeving is een existentieel belang; een schone en veilige leefomgeving een grondrecht. Illegale visserij, mariene vervuiling, het introduceren van biotoopvreemde levensvormen, gezondheidsrisico's enz. compromitteren de biologische veiligheid, niet alleen van Nederland en Europa maar van ieder land of regio. Het behoud van de biodiversiteit en de bescherming van onze bioveiligheid zijn kwesties van het allergrootste strategische belang. Internationaal terrorisme en klimaatveranderingen zorgen voor een verschuiving van de nadruk op de bescherming van de territoriale integriteit van de maatschappij naar een nadruk op de bescherming van de ecologische integriteit van de leefwereld: de kwaliteit van de flora en fauna, de kwaliteit van lucht en water. Kortom, de voorwaarden voor het leven. De marine kan hierbij, naast de klassieke bescherming van de maritieme flank tegen indringers, ook een belangrijke rol spelen bij de bescherming van de leefomgeving, juist omdat de kwaliteit hiervan zo'n allesomvattend en allesbepalend belang is voor een samenleving.

Partner voor ontwikkeling

Een kwart van de armste mensen woont in zogenaamde fragiele of falende staten. In deze staten is de overheid te zwak om de meest elementaire taken uit te voeren. Het gevolg is politieke instabiliteit, schendingen van mensenrechten, gewelddadige conflicten en een vruchtbare bodem voor misdaad en terrorisme. De tientallen zwakke staten in de wereld lopen niet alleen het risico te imploderen, maar ook hun instabiliteit te exporteren. Door de globalisering hebben fragiele staten directe veiligheidsimplicaties voor de rest van de wereld: migratiestromen, drugs, terrorisme en andere grensoverstijgende problemen.

Iedere staat heeft jegens zijn bevolking de verantwoordelijkheid deze te beschermen tegen genocide, oorlogsmisdaden, etnische zuivering en misdaden tegen de mensheid. Deze verantwoordelijkheid omvat ook de preventie van dergelijke misdaden, inclusief die acties die daartoe aanzetten. Indien een overheid vanuit onwil of onmacht niet hiertegen optreedt, heeft de internationale gemeenschap een bijzondere verantwoordelijkheid om in te grijpen. Om individuele staten te ondersteunen in de uitvoering van die verantwoordelijkheid, is tijdige signalering van dergelijke negatieve ontwikkelingen (door de VN) van groot belang. Maar monitoring alleen is onvoldoende, de respons moet snel en adequaat zijn. Dat kan alleen als deze regionaal georkestreerd en uitgevoerd wordt. Met een dergelijk systeem van '*global monitoring, regional response*' is een eerste voorwaarde vervuld om te voorkomen dat relatief kleine, lokale conflicten ontploffen en een destabiliserend effect op een gehele regio hebben. Dit leerstuk - de '*Responsibility to Protect*' - kan los gezien worden van de Millennium Ontwikkelingsdoelstellingen maar heeft in de praktijk direct raakvlakken met de ontwikkeling van lokale capaciteit en een duurzame leefomgeving. Klimaatveranderingen en vervuiling kunnen resulteren in een 'langzame' genocide. Het behoud van biodiversiteit en het zekerstellen van de biologische veiligheid van land of regio zijn reële strategische belangen die ook militair kunnen worden afgedwongen.

De wereld, en dus de Verenigde Naties, kan zich geen falende staten veroorloven: er rest de internationale gemeenschap geen ander- ➔

'De marine, met name het Korps Mariniers, heeft ook op het land ervaring met het creëren van veiligheid en het faciliteren van wederopbouw'. Op de foto mariniers op patrouille in Noord-Afghanistan, 2005. (NIMH)



re optie dan zich te engageren met die staten en de daar heersende problematiek. De versterking van het lokale bestuur en het verbeteren van het beheer van een gebied, land of regio zijn daarvoor de aangewezen middelen. Maar dat zal veelal op onorthodoxe wijze moeten geschieden. In veel gevallen is een langdurige vorm van samenwerking of ondersteuning noodzakelijk. Bijvoorbeeld door de versterking van lokaal bestuur en handhavingstructuren, die praktische invulling krijgt door de training en opleiding van marines, kustwachten, maritieme politie en douane, kortom al die diensten die in en nabij het maritieme domein opereren. Overigens heeft de marine – en dan met name het Korps Mariniers – ook op het land ervaring met het creëren van veiligheid, het faciliteren van wederopbouw en *Security Sector Reform*. In ieder geval vereist de versterking (ontwikkeling) van lokaal bestuur een geïntegreerde benadering waarbij defensie, diplomatie en ontwikkelingssamenwerking nauw samengaan.

Conclusies

De traditionele rol van de marine is het leveren van veiligheid op en vanuit zee. Dat zal niet wijzigen. Alleen het oogmerk van de inzet van de marine zal veranderen. Het maritieme domein wordt gebruikt voor het transport van goederen en energie, om te vissen, te wonen, te werken en te recreëren. En - in toenemende mate - om zoet water te maken. Maar het besef dat een vrije en veilige zee vooral ook een schone zee betekent, wint aan belang en aan politieke kracht. Mede helpen zorgdragen dat de zeeën niet alleen vrij en veilig blijven, maar ook schoon is een taak die de marine aan-

kan: de marine is flexibel, inzetbaar en snel ter plaatse. Sterker nog: dergelijke 'groene' taken passen binnen de kaders en ambities van de Millenniumdoelstellingen. De bescherming van de 'maritime commons' is in het belang van de mensheid. Een 'vergroening' van de marine is derhalve het nastreven waard. Realisme is wel geboden: hoewel de voorgestelde nieuwe taken nuttig, wenselijk en haalbaar zijn, blijft de hoofdtaak van de marine de bescherming van de integriteit van het eigen en het bondgenootschappelijk grondgebied en de handhaving van de internationale rechtsorde. De klassieke combinatie in *strategic affairs* is die tussen Buitenlandse Zaken en Defensie. Gedurende de militaire operaties in de jaren negentig werd de waarde van de combinatie tussen Ontwikkelingssamenwerking en Defensie duidelijk. De zogeheten 3D-aanpak is inmiddels gemeengoed geworden bij de inzet van de krijgsmacht voor stabiliserings- en wederopbouwmissies. Maar de tactische combinaties die voor Defensie in de 21^e eeuw wel eens van groot belang zouden kunnen zijn, zijn die tussen Defensie en Verkeer en Waterstaat, of met Landbouw, Natuurbeheer en Voedselveiligheid of tussen Defensie en Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer. Met een dergelijke 3DE-aanpak (waarbij de 'E' voor 'environment' of leefomgeving staat), kan de combinatie van private en publieke spelers, militair en civiel, werkbaar worden gemaakt. Alleen met die 'break with business as usual' zal defensie, in ons geval de marine, in de bescherming van de leefomgeving en als partner voor (duurzame) ontwikkeling een rol van betekenis kunnen spelen die ver uitstijgt boven haar traditionele inzet, rollen en taken. ←

KVMO Essaywedstrijd 2008

Doe mee en maak kans op de Vice-admiraal A. van der Moerprijs, ter waarde van € 1.000,00!

Het thema:

Europese Marine moet in het diepe

Terwijl de interne- en arbeidsmarkt van het continent Europa steeds meer vorm krijgen nemen de noodzaak en kansen voor een Europese benadering van de wereldpolitiek langzaam toe. En dus staat Europa voor de vraag of er een verschil zal kunnen ontstaan tussen een Europese en Amerikaanse maritieme strategie.

De KVMO daagt u uit om vanuit militair perspectief deze Europese maritieme dimensie te beschouwen. Dat kan op het gebied van strategische doelstellingen, operationele mogelijkheden of een combinatie daarvan. Wordt het tijd om het Europese 'bruine' water te verlaten voor een gezamenlijke wereldwijde 'blauwe' betrokkenheid?

Geef uw visie in 800 - 2.400 woorden. Een onafhankelijke jury beoordeelt de essays op argumentatie, overtuigingskracht en originaliteit.

De KVMO-essaywedstrijd staat open voor iedereen, dus voor deelnemers binnen én buiten de Koninklijke Marine.

Sluitingsdatum	1 oktober 2008
De prijzen	de winnaar van de VADM A. van der Moerprijs 2008 ontvangt € 1000,00
	2e prijs bedraagt € 500,00
	3e prijs bedraagt € 250,00

Aanleveren

per post (tekst op CD-rom): KVMO Essaywedstrijd, Wassenaarseweg 2, 2596 CH Den Haag
per e-mail: secretariaat@kvmo.nl (o.v.v. Essaywedstrijd 2008)

Vergeet niet uw naam, adres, telefoonnummer en e-mailadres te vermelden!



Prof. dr. J. (Ko) Colijn is defensiespecialist, redacteur van *Vrij Nederland* en hoogleraar aan de Erasmus Universiteit Rotterdam

Bestseller

Het is nauwelijks voor te stellen dat een Defensienota in Nederland in stapels bij de kassa van Selexyz of AKO ligt. In Amerika wel, de US Army/Marine Corps Counterinsurgency Field Manual FM 3-24 staat nummer 182 op de bestsellerslijst van amazon.com.

Er wordt overal over gediscussieerd, ingezonden brieven en praatprogramma's op de tv bewijzen dat oorlogvoeren en de rol van de krijgsmacht in de VS hot zijn. Niet de leeshonger en de schoonheid van het proza zijn in Amerika heel veel groter dan in Nederland. Natuurlijk, het verloop van de strijd in Irak en Afghanistan hebben er wel alles mee te maken. Amerika doet zijn best om de offers van de oorlog als draaglijk te presenteren, maar de maatschappelijke impact is niet te miskennen. Het dodental in Irak en de operatie Enduring Freedom loopt nu op naar 5.000, het aantal Amerikaanse gewonden ligt nog een factor zes hoger. Volgens Nobelprijswinnaar Joseph Stiglitz doet het Pentagon zijn best om het werkelijke aantal slachtofferaantal te retoucheren, net als de kosten van de oorlog. Als een militair konvooi in Irak op een bermbom rijdt, worden alleen de inzittenden van de eerste jeep als oorlogsslachtoffers meegeteld, de rest is 'verkeersslachtoffer'. De reële oorlogskosten zullen volgens Stiglitz drie biljoen (drieduizend miljard) dollar bedragen. Het Amerikaanse volk is niet gek. De 'populariteit' van FM 3-24 wijst op een diepe behoefte om het doel van de krijgsmacht ter discussie te stellen. In Irak en Afghanistan lijkt dat doel niet duidelijk en het eind van de beide missies is niet in zicht, wat de discussie alleen maar urgenter maakt.

In FM 3-24, behalve een verkoopsucces in *hardcopy* ook al twee miljoen keer gedownload van internet, analyseren de generaals David Petraeus en Peter Chiarelli wat er komt kijken bij *irregular warfare*. De randvoorwaarden zijn bekend: nog onverminderd krachtig echoot sinds de jaren zeventig het nooit-meer-Vietnam, en nog vóór het afscheid van George Bush is daar het nooit-meer-Irak aan toegevoegd. Afghanistan is de feitelijke testcase, 'We can't afford to fail' kan daar nog worden uitgesproken terwijl dat ongeacht de toekomst in Irak al niet meer haalbaar is. Er is na de bliksemzege in 2003 daar immers al teveel misgegaan.

FM 3-24 zet the American Way of War totaal op zijn kop

In een review symposium in het blad van de American Political Science Association staat een aantal heel interessante essays over FM 3-24. Eén ervan, van Douglas Ollivant, nadert de kern van de zaak. Petraeus waagt het, zegt Ollivant, *the American Way of War* ter discussie te stellen. Die is, kort door de bocht, de tegenstander met efficiënt en flitsend geweld verslaan en daarna zo snel mogelijk weer naar huis. Soldaten zijn er om te vechten, en als ze dat doen is Clausewitz voorbij. Militairen zijn geen instrument van diplomaten, zij komen er juist voor in de plaats en dan is er ook geen houden meer aan. De Weinberger-Powell-doctrine: de krijgsmacht stelt zonder pardon orde op zaken, en dan nog alleen waar het directe Amerikaanse belang in het geding is. FM 3-24 zet *the American Way of War* totaal op zijn kop. Om een *counterinsurgency* te bedwingen is een combinatie van politiek, vaak terughoudend militair optreden en langdurige nazorg nodig. Militairen moeten geen *nations* verslaan, maar doen aan *nation-building*. Dat splijt de geesten binnen de rangen der officieren, zegt Ollivant.

Maar het raakt ook een snaar in de Amerikaanse samenleving. Het succes van FM 3-24 zou zelfs wel eens averechts kunnen uitpakken. De manual zou zomaar de mantra kunnen ontketen dat alle conflicten in de 21ste eeuw in feite insurgencies zijn, waartegen COIN, counterinsurgency, het tovermedicijn is. Dat is een gevaarlijk misverstand, is de conclusie van het APSA symposium, want veel gewelddadige conflicten zijn niet alleen maar 'opstand', waarin het steunen van een bepaalde regering (denk aan Karzai, of Maliki) het enige doel zou zijn. Het zijn kluwens van opstand, etnisch, sektarisch, religieus, politiek en zelfs crimineel geweld waar eenvoudig geformuleerde missies geen oplossing bieden. Zouden de Toekomstverkenningen Defensie die ons eind 2009 zullen uitleggen hoe de Nederlandse krijgsmacht er uit moet zien, de natie ook verscheuren?

Voor belangstellenden:

Stephen Biddle, Stathis N. Kalyvas, Wendy Brown and Douglas A. Ollivant, *The New US Army/Marine Corps Counterinsurgency Field Manual as Political Science and Political Praxis*. Review Symposium, in: *Perspectives on Politics*, APSA (American political Science Association), Vol. 6 nr. 2, June 2008. Pp. 347-361.

• Door: H.J. Doeleman en
H.W.B. Croiset van Uchelen

Een gedegen planning & control cyclus stelt managers in staat om hun bedrijfsvoering in de greep te houden en richting te geven aan hun organisatie. Dat geldt ook voor bijvoorbeeld operationele vlootten, al is een commandant meer operationeel leider dan manager van een bedrijf. Belangrijk is dan ook, dat een operationeel commandant zijn bedrijfsvoering zonder veel moeite in de hand houdt, wat hem de ruimte geeft om zich primair op zijn operationele taakuitvoering te richten.

Hoe maak je planning & control

En wat heeft dat met leiderschap te maken?

TNO Management Consultants heeft, in samenwerking met één van haar opdrachtgevers, de 'A3-methodiek' ontwikkeld voor het creëren van een moderne, pragmatische bedrijfsvoering. Deze methodiek is een zgn. 'one paper strategy' om P&C eenvoudig en inzichtelijk, en daarmee toegankelijk en effectief te maken. Daarnaast legt deze systematiek echter bloot, dat een effectieve planning & control in een organisatie ook een kwestie is van het kiezen van de juiste leiderschapsstijl: een interessant aspect voor de operationele leider....

Introductie

In managementliteratuur wordt op uiteenlopende wijze aandacht besteed aan effectief leiderschap. Organisaties investeren veel geld in het ontwikkelen van leiderschap binnen hun organisatie, zoals in de afgelopen jaren ook bij Defensie het geval is geweest. Andere organisaties kiezen juist voor het investeren in technologieën of nieuwe organisatie modellen voor de ontwikkeling van hun organisatie (onderdeel). Vanuit die twee ontwikkelingen is het een logische stap om de kenmerken van effectief leiderschap



te vertalen in de planning & control (P&C). Bij de ontwikkeling van de 'one paper strategy', de A3-methodiek, zijn de kenmerken van High Performance Organizations en effectief leiderschap dan ook vertaald in het P&C-proces.

De P&C-cyclus heeft als doelstelling het bedrijfsresultaat te optimaliseren middels een continu cyclisch proces van planning en aansturing, controle op het resultaat, aanpassing van de planning en aansturing, vervolgens opnieuw controle, etc. Een effectieve P&C-cyclus geeft antwoord op de vraag of je bijvoorbeeld je organisatie kosteneffectief inzet, of je je mensen doelmatig inzet en of je het product levert dat van je gevraagd wordt. P&C is een belangrijke bron voor sturing, verantwoording en het ontwikke-

De A3-methodiek

De A3-methodiek vertaalt het 'nieuwe' leiderschap in het hart van organisaties: de P&C-cyclus. De methodiek is gebaseerd op één van de meest gangbare managementmodellen, het EFQM- of INK-managementmodel. In veel organisaties is er een bewustzijn dat de stijl van leiderschap door de veranderende omgeving aan ontwikkeling onderhevig is. In de meeste organisaties is dit echter niet doorvertaald in de planning & controlsystematiek.

Nieuw leiderschap: leiderschap vanuit de toekomst

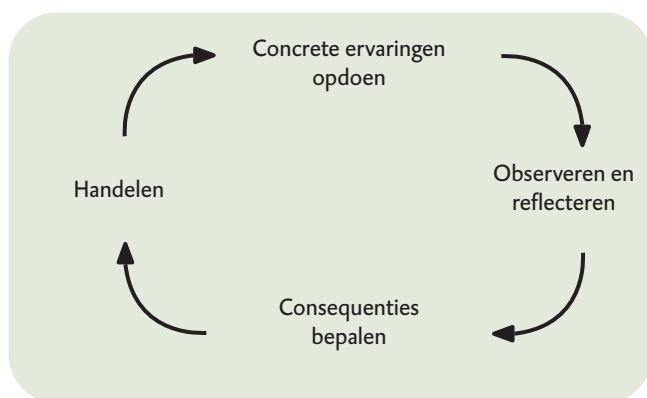
Leiderschap vraagt volgens Scharmer (2007) steeds meer om het vermogen om de bron te kunnen achterhalen van waaruit resultaten worden bereikt en acties worden ondernomen. Het achterha-

trol gemakkelijk en effectief?

len van organisaties, alsook een basis voor het leren in organisaties. Het realiseren van een effectieve P&C-cyclus is echter een groeiende uitdaging in een maatschappij die steeds complexer en dynamischer wordt, als gevolg van digitalisering en toenemende netwerkstructuren, globalisering, toenemende snelheid van veranderingen, et cetera.

Klassieke P&C-systemen zijn gebaseerd op het organisatieleren volgens David A. Kolb (een Amerikaanse wetenschappelijk onderzoeker naar leerstijlen en effecten daarvan), zie afb. 1:

Afb. 1 Leren volgens Kolb



Deze basis voor sturing, verantwoording en ontwikkeling van de organisatie kan als een reflectieve wijze van leren worden omschreven: *leren van het verleden*. In onze steeds complexere en steeds dynamischere omgeving komt deze cyclus in een versnelling. Het aansturen van een organisatie in zo'n omgeving vraagt daarbij ook om een herbezinning op leiderschap: op het gebied van leiderschap wordt het anticiperen op de zich steeds sneller ontwikkelende toekomst van groter belang: *leren van de gedeelde toekomstverwachtingen*.

len van de kern van waaruit we opereren is de opgave voor managers: de 'blinde vlek' (afb. 2).

Afb. 2 De drie perspectieven voor leiderschap

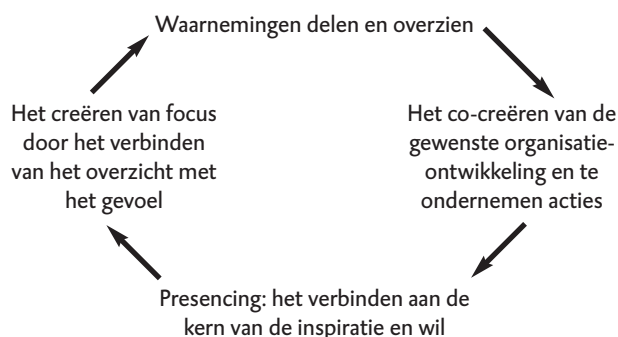


Leiders moeten in zijn ogen de verbinding leggen tussen het gezamenlijke overzicht van alle ontwikkelingen (verbreden) en het ontdekken van de relatie met de kern van waaruit wij handelen (verdiepen), om daaruit vervolgafspraken te maken (leren en plannen van acties). Daarbij kan worden aangetekend dat er nooit een volledig beeld van alle ontwikkelingen kan worden bereikt. Senge (2004) spreekt hierbij over 'presencing'. Wezenlijke verbeteringen starten vanuit de visie dat geen probleem opgelost wordt op hetzelfde perceptieniveau waar het is ontstaan. Dit betekent dat veel uitgangspunten en denkwijzen moeten worden losgelaten zodat ruimte ontstaat voor een verschuiving van perceptie. 'Presencing' is het creëren van momenten voor een open en onbevangen blik op de werkelijkheid. →

Kort samengevat kan ‘nieuw leiderschap’ volgens Scharmer c.s. als volgt worden bereikt.

1. Co-initiating: het creëren van een setting waarin een open dialoog kan worden gevoerd op basis van vertrouwen. De kern van deze fase is het naar elkaar leren luisteren. Het maken van tijd hiervoor (bijvoorbeeld in managementgesprekken) vraagt commitment.
2. Co-sensing: het delen van waarnemingen en ontwikkelingen en het geven van betekenis daaraan. Modellen, zoals het INK-managementmodel, kunnen helpen de waarnemingen te ordenen en de realiteit te bezien vanuit verschillende aandachtsgebieden.
3. Presencing: het creëren van focus door het verbinden van het overzicht van waarnemingen en de ontwikkelingen aan de kern van ons handelen: de bron van inspiratie en de wil.
4. Co-creating: het ontwikkelen van een gezamenlijk wensbeeld (prototype) van de noodzakelijke organisatieontwikkeling.
5. Co-evolving: het opnemen van het wensbeeld in de bestaande plannen en het huidige gedrag. Daarmee worden de succesbepalende factoren voor de toekomst al vertaald in de huidige plannen en het huidige gedrag.

Dit leidt tot een tweede aanvullend leerproces voor een meer effectieve P&C (afb. 3):



Afb. 3 Leren van gedeelde toekomstverwachtingen

De A3-methodiek

In der Beschränkung zeigt sich erst der Meister (Goethe)

De A3-methodiek is in de basis niets meer of minder dan een werkwijze om te komen tot een gedragen jaarplan op één A3-papierformaat en om de uitvoering daarvan te garanderen. Leidend in het jaarplan zijn de missie en visie van de organisatie of het organisatieonderdeel en de daarvoor geformuleerde succesbepalende factoren. Door de resultaten regelmatig met elkaar te bespreken, wordt inzichtelijk wat de status en de ontwikkeling is, of en hoe alle resultaten worden behaald en of bijstelling van de afgesproken aanpak nodig is. Door de beperking tot één A3-papierformaat wordt men gedwongen om stil te staan bij zaken die er écht toe doen. Er is geen ruimte voor uitgebreide betogen en de focus blijft gericht op hoofdlijnen.

De A3-methodiek kent drie pijlers: het A3-jaarplan, het A3-managementgesprek en A3-digitaal. De drie pijlers worden hierna kort toegelicht.

Het A3-jaarplan

Kenmerkend voor het A3-jaarplan is een overzichtelijk en beknopt A3-papierformaat. Hierop staan negen aandachtsgebieden van het INK-managementmodel vermeld (zie afb. 4). De aandachtsgebieden zijn op hun beurt verdeeld in resultaatgebieden (welke resultaten willen we behalen) en organisatiegebieden (welke acties moeten we daarvoor gaan verrichten). In een gezamenlijke jaarplansessie kunnen alle relevante ontwikkelingen worden besproken op hun consequenties voor de negen aandachtsgebieden. Voor de facilitering van de sessie is een handige A3-toolkit ontwikkeld.

Met kleuren vanuit de succesbepalende factoren wordt de relatie naar andere onderdelen van het jaarplan in één oogopslag duidelijk: de kleur waarmee een succesbepalende factor in het jaarplan staat weergegeven, correspondeert met de kleur waarin prestatie-indicatoren en acties zijn weergegeven. Bij het formuleren van succesbepalende factoren en prestatie-indicatoren zijn de door de organisatie vastgestelde speerpunten en prestatie-indicatoren het vertrekpunt. Daarnaast worden er speerpunten per organisatieonderdeel geformuleerd. Door het aanbrengen van kleuren worden de ‘rode draden’ in het jaarplan inzichtelijk.

De bijlagen bij het A3-jaarplan bestaan uit maximaal twee onderleggers (elk op één A4): het managementcontract (met de doelstellingen op de resultaatgebieden) en een onderlegger op de organisatiegebieden in termen van ‘wie onderneemt welke actie en wanneer’. Daarmee zijn acties en resultaten gekoppeld aan functies.

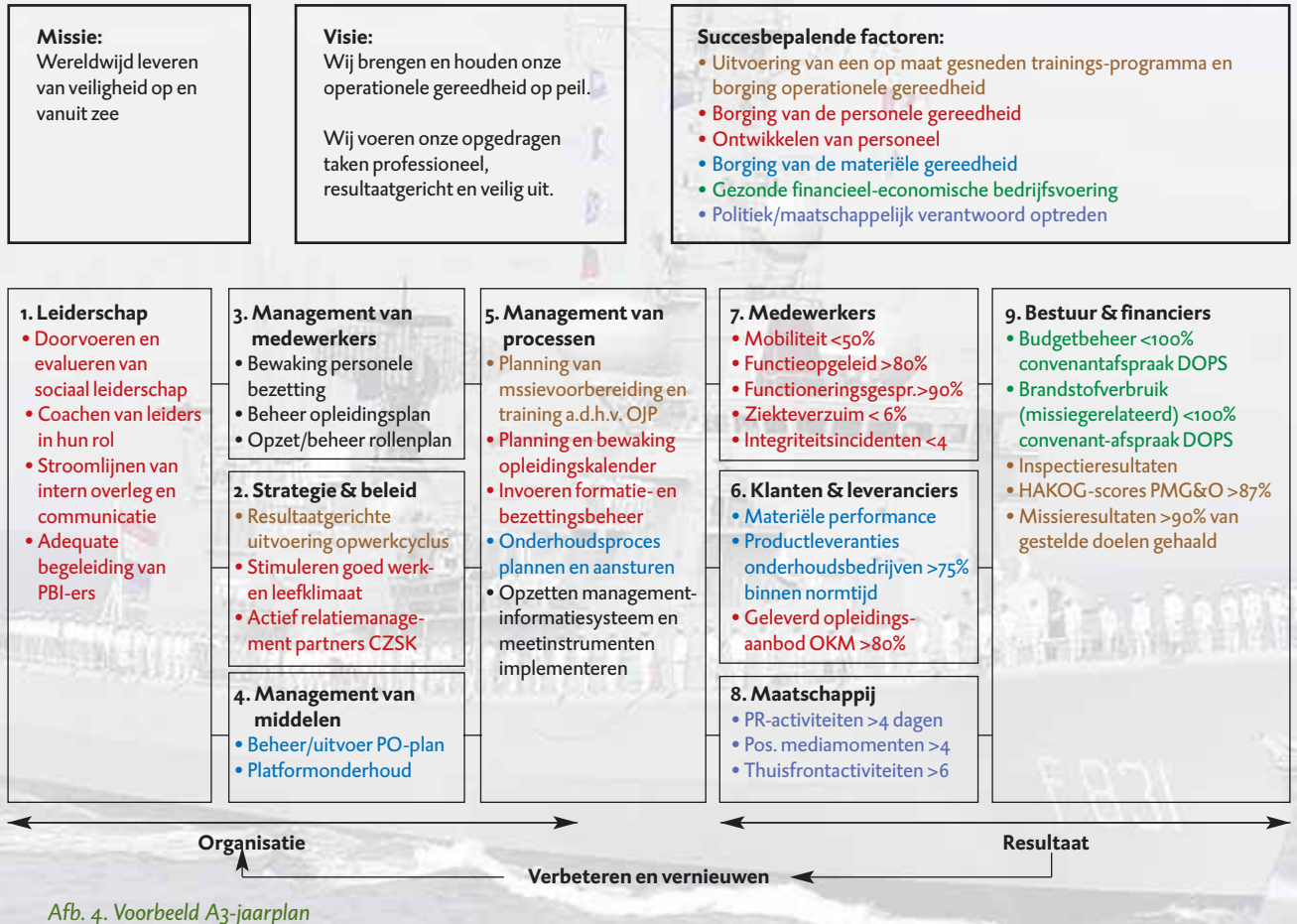
De waarde van focus

Effectievere sturing door een manager kan plaatsvinden door beperking van het aantal succesbepalende factoren en prestatie-indicatoren. In een publicatie van Miller (1956) wordt aangenemelijk gemaakt dat de mens informatie met betrekking tot zeven doelen (plus of min twee) tegelijkertijd kan verwerken. Dit fenomeen staat ook wel bekend als de ‘magical seven’. In 1994 heeft Baddeley dit onderzoek nog eens herhaald en komt tot dezelfde conclusie. Kerklaan e.a. (2006) hebben een Nederlandse internetpeiling uitgevoerd om na te gaan of er ook een magisch getal is voor managers die hun organisatie sturen met prestatie-indicatoren in het huidige tijdgewricht. Hun conclusie is dat de stelling van Miller in 1956 nog niet aan betekenis heeft ingeboet.

Het A3-managementgesprek

Het A3-managementgesprek is het meest cruciale onderdeel van De A3-methodiek. In dit gesprek tussen twee managementlagen wordt op open wijze besproken of de organisatie op koers ligt met het behalen van haar resultaten, met het A3-jaarplan als uitgangspunt. De agenda voor dit gesprek behelst drie thema’s: nieuw beleid (met de consequenties voor het A3-jaarplan), de bereikte successen (behaalde en overtroffen doelstellingen) en de aandachtspunten (niet behaalde doelstellingen). In de managementgesprekken komt niet alleen het ‘wat’ aan de orde, maar ook ‘hoe’ de resultaten tot stand zijn gekomen; de opzet van het A3-jaarplan ondersteunt dit ook duidelijk.

A3-jaarplan voor een marinefregat (voorbeeld)



Door het managementgesprek blijft het A3-jaarplan geen papieren exercitie, maar wordt het een levend document dat de ontwikkeling van de organisatie bepaalt. Het A3-managementgesprek is daarmee 'het functioneringsgesprek van de organisatie'. Hierin staat dus niet de leidinggevende, maar de sturing, verantwoording en ontwikkeling van de prestaties van de organisatie centraal. Het A3-managementgesprek is een waarderende en genererende dialoog op basis van een combinatie van de hiervoor genoemde leerstijlen: reflectie (Kolb, 1984) en leren van gedeelde toekomstverwachtingen (Senge, 2004 en Scharmer, 2007). Uitgangspunt is: intentie, doordachtheid en betrokkenheid.

De basis: vertrouwen

De basis voor het managementgesprek is een vertrouwensbasis. Vertrouwen is een essentiële voorwaarde voor een effectief managementgesprek. Onderzoek van Brown en Benson (2005) toont aan dat meer aandacht (tijd) voor managementgesprekken leidt tot meer vertrouwen in de hoger leidinggevende en meer zelfvertrouwen bij de lager leidinggevende in het gesprek. Dit laatste leidt tot een verminderd gevoel van overbelasting, waardoor er meer initiatieven of acties worden genomen en de leiding tot meer in staat is.

Onderzoek van Postmes, Tanis en De Wit (2001) wijst uit dat meer aandacht voor managementgesprekken bovendien leidt tot een groter commitment aan de gemaakte afspraken over resultaten en acties. In het onderzoek wordt ook een vergelijking gemaakt met horizontale overleggen (een managementteamvergadering of een middenkaderoverleg). Dit leert dat de waardering voor de organisatie sterker afhangt van de managementgesprekken dan van horizontale overleggen.

A3-digitaal

Om het werken met de A3-methodiek te ondersteunen kan er relatief eenvoudig via webtechnologie een digitaal systeem worden ontwikkeld waarin het A3-jaarplan staat, maar ook alle benodigdheden om ermee te werken. A3-digitaal ondersteunt daarmee ook de A3-managementgesprekken.

Binnen een organisatie kan bijvoorbeeld ieder onderdeel zijn eigen jaarplan invoeren met de onderliggende visie, succesbepalende factoren, prestatie-indicatoren en acties. Ook is het mogelijk om relevante documenten en achtergrondinformatie aan de prestatie-indicatoren en acties te koppelen; het zogenoemde documentenbeheer. Er wordt met autorisaties gewerkt om te bepalen wie toegang heeft tot het systeem. →

Informatie: door luisteren en interpretatie wordt het kennis

De kunst van het zien van het geheel bestaat uit het hebben van informatie over (de voortgang van) delen. Bortoft (1996) geeft aan dat het geheel nooit kan worden overzien. Daarom kunnen we het geheel niet als eenheid bezien en staan observeren en luisteren centraal. Luisteren staat dus ook in het A3-managementgesprek centraal. Luisteren kan op verschillende wijzen (Scharmer, 2001):

- ‘downloading’: het herhalen van informatie, waaruit bij de luisteraar bevestiging van het bekende volgt (focus ‘I-in-me’).
- ‘omgevingsanalyse’: het bespreken van ontwikkelingen waarin de luisteraar aandacht besteedt aan zijn of haar eigen rol (focus ‘I-in-it’).
- ‘reflectieve dialoog’: de aandacht van de luisteraar verschuift naar het zien vanuit de ogen van de ander (focus ‘I-in-you’).
- ‘genererende en waarderende dialoog’: de aandacht gaat nu uit naar ‘jezelf’ in het ‘zijn’ (I-in-now).

Effecten

De A3-methodiek is bedoeld om de principes van het benodigde ‘nieuwe’ leiderschap te vertalen in de planning & controlcyclus. Het ondersteunt het proces van het creëren van een nieuwe (leiderschaps-)cultuur. De A3-methodiek ondersteunt het proces van het creëren van overzicht, het aanbrengen van focus en het ontwikkelen van de kwaliteit van managementrelaties.

De A3-methodiek wordt momenteel wetenschappelijk onderzocht op haar bijdrage aan het ontwikkelen van zich succesvol ontwikkelende organisaties. In dit onderzoek wordt naast de feitelijke prestaties ook gekeken naar de kenmerken van zich succesvol ontwikkelende organisaties (high performance organizations) volgens Ten Have (2002).

Ten Have heeft onderzoek uitgevoerd naar de vraag waarom complexe grote organisaties erin slagen om over een langere periode doelgericht en doelbewust veranderingen te realiseren. De uitkomsten van dit onderzoek, getiteld ‘The European Way to Excellence’ hebben geleid tot vier richtinggevende begrippen, die in samenhang de basis vormen voor een onderscheidende wijze van organiseren: richting, consistentie, samenhang en feedback.

Richting

Duidelijkheid over de richting verwijst naar de keuzes die een organisatie maakt. Het geeft focus en een gezamenlijke visie. Het verwijst naar strategie en ingezette routes.

Consistentie (‘verticaal’)

Consistentie is vooral de doorvertaling - via de verticale managementlagen - van de gemeenschappelijke visie en succesbepalende factoren. Deze worden omgezet in concrete doelstellingen en in opdrachten aan de verschillende managementniveaus. Neem als voorbeeld de onderhoudsvisie van een marineschip. Een handige toets is of de nagestreefde visie ook is terug te lezen in de succesbepalende factoren en bijbehorende prestatie-indicatoren, zoals de ‘mean time between failure’ (MTBF). Daarnaast moet iedereen ervaren hoe de eigen bijdrage past in het grotere plaatje.

Samenhang (‘horizontaal’)

Samenhang betreft de horizontale afstemming tussen plannen, processen, ketens, afdelingen en acties. Bij samenhang draait het om de congruentie van de verschillende kenmerken van een organisatie. Het doorbreken van grenzen tussen afdelingen, teams en sectoren staat centraal bij samenhang. Procesmanagement is een daarmee verbonden managementconcept.

Feedback

Feedback verwijst naar het lerend vermogen en communicerend vermogen van organisaties. Deze feedback raakt alle lagen en alle organisatieaspecten. Een organisatie kan zich alleen ontwikkelen als feedback een permanente plaats heeft binnen de organisatie. Via evaluaties, monitoring, rapportages, mondelinge feedback en andere, gemarkeerde momenten. Centraal in de feedback staan de doelstellingen en het gedrag van de organisatie.

Ten Have (2007) stelt terecht dat het bij de beschrijvingen op het gebied van succesvolle organisaties vooral gaat om de zogenaamde profielbenadering: de nadruk ligt op kenmerken in plaats van toepassings- of leerprincipes. De kenmerken kunnen echter wel worden gebruikt als ontwerpcriteria voor een toepassingsgerichte methodiek of werkwijze. Het belangrijkste om een strategie uit te zetten naar een high performance organization is reflectie (Kolb, 1984) en leren van gedeelde toekomstverwachtingen (Senge, 2004 en Scharmer, 2007). Deze beide aspecten zijn verenigd in de A3-methodiek.

De A3-methodiek: vier managementprocessen

- richting geven
- consistent doorvertalen
- aanbrengen van samenhang
- organiseren van feedback

Naar leiderschap in planning & control?

De A3-methodiek is een pragmatische, flexibele en effectieve systematiek voor de uitvoering van P&C. Pragmatisch, omdat het overzicht biedt en relatief weinig tijd van de manager vraagt. Flexibel, omdat het in onze dynamische, snel veranderende omgeving de mogelijkheid biedt snel bij te sturen en de koers te verleggen wanneer noodzakelijk. Effectief, vooral omdat het vraagt om focus en een actieve managementrelatie.

De A3-methodiek vraagt echter ook om het juiste gedrag, in het bijzonder bij leidinggevend. Het vraagt enerzijds om ‘transactioneel leiderschap’: door middel van het sluiten van transacties, het maken van afspraken tussen managementlagen, wordt in gezamenlijkheid gestuurd op resultaat. Anderzijds vraagt de methodiek om ‘waarderend leiderschap’. De focus ligt niet alleen op niet-behaalde resultaten (zoals in een ‘afrekencultuur’). De focus ligt op een evaluatie van alle resultaten, waarbij waardering wordt uitgesproken voor behaalde successen en niet-behaalde resultaten als een gezamenlijke uitdaging worden aangepakt. Centraal in de A3-methodiek staat de leiderschapsrol: het creëren

van een managementrelatie waarin wederzijds vertrouwen de basis is. Deze vertrouwensbasis, als onderdeel van een werksfeer waarin een gevoel van veiligheid cruciaal is, sluit goed aan bij het model van sociaal leiderschap dat Defensie heeft omarmd. ←

H.J. Doeleman is adjunct-directeur van TNO Management Consultants, ontwikkelaar van de A3 'one paper strategy' en wetenschappelijk onderzoeker naar de effecten van de implementatie van de A3-methodiek bij een grote overheidsorganisatie.

H.W.B. Croiset van Uchelen is werkzaam bij het ministerie van Justitie als directeur van de Penitentiaire Inrichting Zwaag. Hij was tot 2008 zeeofficier bij de KM en onder meer commandant van Hr.Ms. Van Amstel.

Literatuur

1. Bortoft, H. (1996). The wholeness of nature. New York: Lindisfarne Press.
2. Have, S. ten (2007). De quintessens van de high performance organisation: het kennen van de eigen organisatie en context als basis voor goed organiseren. Management & Organisatie No. 5, september-oktober 2007, 5-20.
3. Have, S. ten (2002). Voorbeeldig veranderen: een kwestie van organiseren. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
4. Kolb, D. (1984). Experiential learning. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
5. Postmes, T., Tanis, M. & Wit, B. de (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. Group Processes & Intergroup Relations, 4(3), 227-246.
6. Scharmer, C.O. (2001). Self transcending knowledge. Journal of Knowledge Management, Volume 5, Number 2, 137-151(15)
7. Scharmer, C.O. (2007), Theory U, Leading from the future as it Emerges, Cambridge: SOL.
8. Senge, P. et al. (2004), Presence, Exploring profound change in people, organizations and society. New York: Nicholas Brealey Publishing

Naschrift

Ontwikkelingen binnen CZSK: Resultaatgerichte Besturing

Het voorgaande artikel bevat raakvlakken met een aantal ontwikkelingen binnen het CZSK, met name waar het gaat om het project Resultaatgerichte Besturing (RGB). Het project RGB is eind 2007 in opdracht van de Commandant Zeestrijdkrachten gestart. Het project heeft als doel de focus en samenhang in de interne besturing van het CZSK te vergroten. Als eerste stap heeft de Admiraliteitsraad (AR), na consultatie van commandanten en Chefs der Equipage, een eensluidende strategische ambitie van het CZSK voor 2010 vastgesteld, inclusief de kritische succesfactoren om deze ambitie te behalen. Dit is vastgelegd in een zogenaamde 'strategische kaart' CZSK. Op basis hiervan heeft de AR een aantal concrete initiatieven geformuleerd. Daarnaast is gestart met aan het ontwikkelen van een 'monitor', waarbij aan de hand van prestatie-indicatoren de realisatie van de ambitie op de kaart kan worden gevolgd. De AR heeft inmiddels besloten deze systematiek te koppelen aan de reguliere P&C-cyclus binnen CZSK, waarbij vooral nadruk komt te liggen op het gericht en gestructureerd bespreken van de resultaten.

Hoewel het voorgaande artikel vooral vanuit het perspectief van de operationele commandant is geschreven, worden de hoofdlijnen van het beschreven gedachtegoed ook door het project RGB onderschreven. De verdere uitwerking van RGB zal dit najaar zijn beslag krijgen, waarbij bredere bekendheid wordt gegeven aan zowel de inhoud van de 'strategische kaart' als de wijze waarop deze methodiek kan worden toegepast.

Voor meer informatie over het project RGB kunt u contact opnemen met: KTZE M.G.L.H. Tossings (MGLH.Tossings@mindef.nl) en dhr. H. Hiemstra (H.Hiemstra@mindef.nl), beiden werkzaam binnen de directie Planning & Control van het CZSK.

Marineclub

Tall ship

20 t/m 23 augustus

20 augustus 9.00-14:00 uur koffie met "overstag" taartje of snelle lunch!
17:00 uur exclusief 5 gangen "Sail" diner

21 augustus 10.00-14:00 uur koffie met gebak of snelle lunch!
17:00-20:00 uur 3 gangen "Sail" menu
21:00-24:00 uur Vuurwerkarrangement, met live muziek!

22 augustus 10.00-14:00 uur koffie met gebak of snelle lunch!
17:00-20:00 uur 3 gangen "Sail" menu
21:00-24:00 uur Vuurwerkarrangement, met live muziek!

23 augustus 9.00-14:00 uur koffie met "uitzwaai" taartje of snelle lunch!
Diner = reeds volgeboekt!!

Jazz band

Tussen 21:00-24:00 uur Vuurwerkarrangement!

Grooves

(All in prijs 25,- p.p. inclusief drankje en buffet (diner apartement))

NEUW TERRAS!



Vrijdag 5 september thema

"Oosters wokken". Bij mooi weer wokken we op het terras. U waant zich direct in Oosterse sferen met een heerlijk glaasje sake voor de liefhebbers. Op de achtergrond de klanken van diverse Aziatische muziekvarianties. Wokken: 18,- p.p. Bekijk onze nieuwe website: www.demarineclub.nl



Cees (C.A.P.) Weeda, geboren 12 juli 1950, verliet na 10 jaar de KM in 1977 als LTZ 2 OC. Eerst studeerde hij andragologie aan de Universiteit van Amsterdam. Hierna besloot hij zich in dienst te stellen van mensen “waar een vlekje of spatje” op zit. Na een aantal bestuurlijke functies bij verschillende instellingen, die zich hiervoor inzetten, werkt hij nu als directeur van Stichting Halt Nederland. In zijn marineperiode had hij als specialisatie Hydrografie met varende plaatsingen op Hr.Ms. Zeefakkel, Blommendal en Buyskes en was daarnaast docent op de radarnavigatiesimulator.

Dit is voorlopig het laatste interview voor de rubriek ‘Na de KM’.



Wat bent u na de KM gaan doen en wat doet u nu?

‘Na mijn vertrek uit de KM ben ik andragologie (sociale wetenschappen) gaan studeren in Amsterdam, dat was een cultuurschok! Na mijn doctoraalstudie, die zich richtte op de hulpverlening aan volwassenen, vond ik al snel een baan als directeur van stichting Maatschappelijk Herstel Voorzieningen in Amsterdam. Hier werkten we aan de resocialisatie van verslaafden en ex-verslaafden aan harddrugs. In een gefaseerde aanpak probeerden we via methadon de afhankelijkheid van drugs te verminderen of te stoppen en via trainingen sociale vaardigheden, opleidingen en werkprojecten betrokkenen weer terug te brengen op de arbeidsmarkt. Na zo’n 7 jaar heb ik deze sterk arbeidsmarktgerichte resocialisatie-aanpak verder landelijk uitgebouwd bij het Nederlands Instituut voor Alcohol en Drugs en na een commercieel uitstapje naar de Antillen belandde ik in 1996 in de heel andere wereld van de asielzoekers.

Via een sollicitatie werd ik directeur van de stichting rechtsbijstand asielzoekers Amsterdam. Deze stichting verleende rechtsbijstand in de hele asielprocedure aan de grote hausse van asielzoekers, die in de jaren negentig via Schiphol het land binnen kwam. We hadden zo’n 30 asieljuristen in dienst en huurden daarnaast de diensten in van asieladvocaten. Dat waren pittige gevechten met de IND, met name in de ultrakorte procedure van 48 uur op het aanmeldcentrum. Ook politiek was het spannend, met vele discussies en de invoering van de nieuwe vreemdelingenwet. In 2004 was de grote hausse voorbij en was het aantal asielzoekers dramatisch afgenomen. Wederom via een sollicitatie belandde ik hierna als directeur van Halt Nederland met 18 Halt/bureaus in de bijzondere wereld van de jeugdcriminaliteit, een sector, waarvan je wel mag zeggen dat die volop in beweging is.’

Hoe kwam u er toe het roer om te gooien?

‘Ik ben een laatbloeiër. In mijn marinetijd kwam mijn maatschappelijke bewustwording volledig tot wasdom. Dat leidde tot nogal wat interne en externe stormen, onder andere met de

marineleiding. Het afscheid van de KM markeert voor mij de voltooiing van mijn fysieke en mentale ontwikkeling. Daarna was ik “klaar voor de wereld” en wist dat mijn werk en mijn opdracht in de non-profit sector lag en wel bij mensen waar een vlekje of spatje op zat of die door de knieën gingen. Niet als hulpverlener, maar als professional die de zakelijke voorwaarden schept, waardoor mensen op eigen kracht terug kunnen komen. Niet steeds er naast staan, maar vanuit de houding: “in the end it’s up to you”. ‘

Welke vaardigheden, opgedaan bij de KM, komen nu nog goed van pas?

‘Ik ben zonder meer positief over datgene wat ik bij de marine geleerd heb, vooral als het gaat om karaktervorming (rechte rug), lange adem (de stip op de horizon en het riet buigt maar breekt niet) en solidariteit (je laat elkaar nooit vallen). Ik ben er sterk en trots geworden. De vaardigheden die mij nu nog goed van pas komen liggen op het vlak van leiderschap, karakter, lange adem hebben, maar ook: het kunnen omgaan met uniformen. Ik heb er

‘het afscheid van de KM markeert voor mij de voltooiing van mijn fysieke en mentale ontwikkeling’



tien jaar in gelopen en ik weet hoe het werkt. Ik heb heel veel te doen met mannen, vrouwen en organisaties in uniformen. Ik werk in de vreemdelingen- of criminaliteitsketens met ze samen. De IND, de marechaussee, de politie, de officieren van justitie het zijn allemaal individuen in uniform in hiërarchische settings. Ik ken ze, ik weet hoe ze tikken, ik weet wat belangrijk is, dus snap ik ze en kan daarom goed met ze samenwerken. Dat is van grote waarde voor mijn huidige professe en zeker een voorwaarde voor succes.

Met name het creëren van gezamenlijkheid in complexe ketens, branches of omgevingen is een terrein waarop ik me nog steeds verder ontwikkel. Bij Halt rondde we onlangs een reorganisatie van 60 naar 18 organisaties met succes af maar het grote thema blijft ook na de reorganisatie: hoe creëren we de noodzakelijke gezamenlijkheid om de uitdagingen succesvol het hoofd te bieden. Dat proces doet vaak pijn, maar het niet aangaan ervan (en de bureaus jeugdzorg zijn er een voorbeeld van) leidt tot voortdurende brokken, calamiteiten en machteloosheid.’

Wat valt er vanuit het oogpunt van bedrijfsvoering op ten opzichte van de KM?

‘Twee dingen. Allereerst lijkt leiderschap in non-profit organisaties te verschillen met leiderschap in de KM. Zo vraag ik mij als directeur regelmatig af, waarvan ben ik nu eigenlijk de baas? Een vraag die binnen de krijgsmacht een helder antwoord heeft. Het verschil zit hem erin dat in extremo een hoogopgeleide professional (zoals juristen en specialisten) de baas over zich zelf is, hij draagt zorg voor en bewaakt de eigen kwaliteit, waarbij de leiding of het management er voor moet zorgen dat hij zijn werk goed kan doen. Mijn uitdaging is derhalve: hoe geef ik dan toch leiding aan deze eigenwijze professionals?

Een tweede markant verschilpunt in mijn bedrijfsvoering ten opzichte van de KM is de waarde die aan logistiek gehecht wordt. Met professionals in de non-profitsector gaat het stevast op één punt mis. Ze verdragen doorgaans geen harde prestatie-afspraken over volume, aantallen of kwantiteit. Voor het behalen van de kwantitatieve prestaties is goed logistiek management een absolute voorwaarde. Maar binnen non-profitorganisaties is dit (de logistieke bril) werkelijk een blinde vlek. In de 48-uursprocedure op het aanmeldcentrum heeft de rechtsbijstandorganisatie waar ik leiding aan gaf logistieke deals gemaakt met de IND om het hectische en gecompliceerde proces beter te laten verlopen. Het bracht ons hel en verdoemenis van de advocatuur, maar het hele proces verliep daarmee uiteindelijk beter en er kwam meer ruimte voor inhoud op momenten dat het werkelijk nodig was. Op de inhoud scherp tegenover elkaar, maar op de logistiek vloeiend samenwerkend.

Meer logistieke vaardigheden bij het management in de jeugdsector zou de tot frustratie leidende wachtlijsten bij jeugdzorg als sneeuw voor de zon laten verdwijnen, want een wachtlijst is in feite niets anders dan een falende reactie van het management op een voornamelijk logistiek probleem succesvol het hoofd te kunnen bieden.’

Verlangt u wel eens terug naar de KM?

‘Niet echt, hoewel mijn marinetijd een onmisbare fase in mijn ontwikkeling is geweest. Toen ik de film “Master and commander” zag met Russel Crowe in de hoofdrol als commandant van een Engels fregat in de 19e eeuw (ik hou van helden en dat was er een!) kriebelde het wel even.’



Onno Warner Borgeld

Geboortedatum	: 8 januari 1947 te Wimbledon (VK)
In dienst	: 1966
Uit dienst, rang	: 2000, KLTZ
Laatste functie	: plaatsvervangend voorzitter Adviesorgaan Bestuursrechtelijke Geschillen KM



Plaatsingen:

- 1969 – 1976 varende plaatsingen op jagers en fregatten
- 1976 – 1981 Curaçao, Hoofd radio controledienst, Marid
- 1981 – 1983 varende plaatsingen op fregatten en bevoorraders
- 1983 – 1987 Marinestaf, bureau verbindingen
- 1987 – 1993 Yeovilton Engeland, NATO Mewsg, Surface Warfare officer
- 1993 – 2000 jurist bij Commissie Bezwaarschriften van de KM

Waarom destijds naar de marine?

‘Tijdens mijn HBS-tijd had ik al veel over de KM gelezen en mij in de Tweede Wereldoorlog verdiept. Mijn vader was marinearts en had de oorlogsjaren actief meegemaakt (o.a. aan boord van Hr.Ms. Flores). Ik ben er van overtuigd dat ik binnen de familie met het KM-virus ben besmet. Ik wilde sowieso naar de marine en ik heb heel lang gedacht in welke richting. Uiteindelijk waren mijn keuzes: 1 zeedienst, 2 arts en 3 taris. Ik ben voor de zeedienst aangenomen en uiteindelijk als een halve taris geëindigd.’

Wat was uw eerste plaatsing?

‘Mijn vijfde jaar (1969/70) heb ik achtereenvolgens aan boord van Hr.Ms. Zeeland en Hr.Ms. Drenthe doorgebracht.’

Welke plaatsing(en) staat u het meeste bij? Waarom?

‘Dat zijn er drie: de beide buitenlandse plaatsingen en mijn periode bij de commissie bezwaarschriften. Op Curaçao was ik hoofd van een radio-afluisterstation van de Marid. Wij zaten 12 km van de basis met een kleine groep mariniers en burgers en werkten heel nauw samen om zeer nuttige en bijzondere informatie te verzamelen. Daar heb ik geleerd hoe belangrijk het is om je personeel je vertrouwen te schenken en ook altijd de communicatie met hen open te houden. Een ander aspect was toen het werk als secretaris/penningmeester van het afdelingsbestuur op Curaçao van de (toen nog geheten) VMO. Het afdelingsbestuur van de VBM hief zich toen op omdat de voorzitter door de marineleiding op Curaçao bedreigd werd. De

VMO heeft daar toen de VBM waargenomen.

Bij MEWSG in Somerset, Engeland werkte ik bij een NAVO-eenheid met veel nationaliteiten. Ik gaf leiding aan personeel in een aantal containers met trainingsapparatuur voor elektronische oorlogsvoering (EOV). Deze containers met elk drie onderofficieren werden door heel het hele Europese NAVO-verdragsgebied verscheept en ingezet bij verschillende oefeningen, ook wel aan boord. Ook trad ik vaak als liaison-officier op bij verschillende oefeningen van marines, luchtmachten en ook wel landmacht. Het was heel bijzonder om met al die verschillende nationaliteiten te kunnen en mogen werken.

Mijn laatste plaatsing bij de commissie bezwaarschriften was totaal anders. Hier vond ik de uitdaging in het rechtvaardig beoordelen van bezwaarschriften en zo een mogelijkheid te hebben mensen daadwerkelijk te helpen. Bij de commissie bezwaarschriften werkten we ook in een klein team en bestond er een groot saamhorigheidsgevoel.’

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

‘Dat ik in eigen tijd tijdens twee buitenlandse plaatsingen mijn rechtenstudie heb kunnen volbrengen.’

Wat en waar was uw mooiste moment bij de marine?

‘In 1991 was ik als liaison-officier vanuit MEWSG in Engeland gedetacheerd bij een Amerikaanse Amfibische taskforce gedurende een NAVO-oefening. De Amerikaanse stafofficier EOY

was ziek in Napels achtergebleven. Tijdens die oefening moest deze *taskforce* zich voorbereiden om een landing in Joegoslavië uit te kunnen voeren. De voorbereidingen waren hoog geclassificeerd. Ik ben toen als EOVS-specialist bij de nationale planning van die operatie door de staf van de *taskforce* betrokken. Ik vond het buitengewoon om als enige buitenlander hiervoor het vertrouwen te krijgen van een *Navy* die normaal geen pottenkijkers toestaat.'

Hoe kijkt u terug op uw loopbaan?

'Overwegend met tevredenheid. Als verbindingsofficier had ik het gevoel nuttig werk te verrichten als radertje in het geheel. De buitenlandse plaatsingen van ruim 10 jaar heb ik als zeer verrijkend ervaren. Als jurist vond ik een nieuwe uitdaging waarbij je je vooral inzet voor het probleem van een individu in tegenstelling tot een grote organisatie.'

Wat mist u het meest? En wat helemaal niet?

'Bij de KM werk je altijd met een groep om een product te leveren. Binnen zo'n groep kom je voor elkaar op. Denk maar eens aan het liedje "De jongens van de vieren feest". De collegiale "bestuiving" is een aspect dat ik erg mis.

Ook het in militair verband meedoen aan de 4-daagse in Nijmegen mis ik. Ik heb enkele keren "als militair vermomd" ook na mijn LOM nog zo meegedaan. De lange periodes weg van huis mis ik niet.'

Wat bent u na uw leeftijdsontslag gaan doen?

'Ongeveer vier jaar voor mijn LOM ben ik betrokken geraakt bij persoonsgebonden budgets (PGB) en de administratieve afwikkeling daarvan; dat werk hield niet op bij mijn LOM. Enkele maanden later ben ik parttime gaan werken bij de KVMO als secretaris van het Marineblad en als jurist om de leden te ondersteunen. Twee jaar na mijn ontslag ben ik weer full-time gaan werken als jurist bij vakbonden.'

Wat zijn uw huidige werkzaamheden/welke functie?

'Ik voer nog steeds bezwaar- en beroepsprocedures voor ambtenaren en militairen. Ik doe dit werk vanuit mijn eigen

'de collegiale "bestuiving" is een aspect dat ik erg mis'

eenmansbedrijf en werk dan voor vakverenigingen (waaronder de FVNO/MHB, waarbij de KVMO is aangesloten) maar ook voor particulieren. Daarnaast word ik regelmatig gevraagd mensen met een PGB te helpen, want voordat een PGB goed loopt moeten er twee administratieve procedures doorlopen worden en daarin gaat het vaak niet goed.'

Ervaart u in uw huidige werkomgeving opvallende verschillen met uw marinetijd?

'Mijn huidige werk doe ik voornamelijk vanuit huis en niet in een kantoor of aan boord. Ik spreek daarom nu veel minder mensen dan in de marinetijd.'

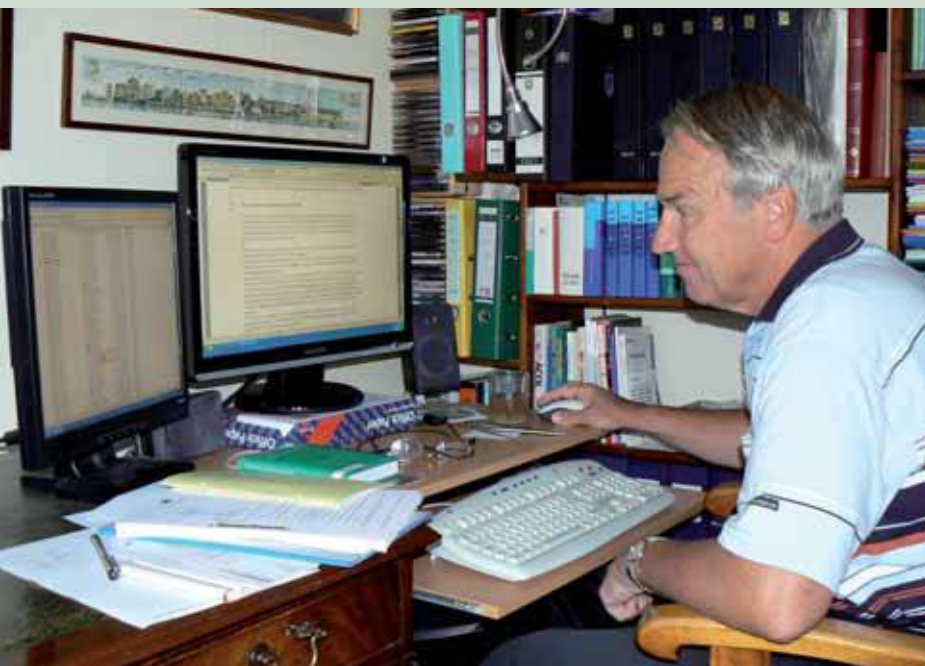
Stel u was destijds niet aangenomen, wat zou u dan zijn gaan doen?

'Ik was medicijnen gaan studeren. Ik had al een studieplaats toegewezen gekregen in Leiden toen ik bij het KIM werd aangenomen.'

Heeft u nog een goed advies voor de marineleiding?

'In mijn werk kom ik geregeld verschillen van mening tussen mensen en de KM tegen. Tijdens deze conflicten valt het op dat de KM eigenlijk altijd te laat reageert en dat de reacties van de KM op het bezwaarschrift meestal een negatieve benadering van de klager uitstralen en de regelgeving zodanig wordt uitgelegd dat de wens van de klager niet

mogelijk kan zijn. Dit soort stukken jagen de klager vaak zo hoog in de gordijnen dat de weg de KM uit bepaald dichterbij komt en dat kan toch niet de bedoeling zijn. Aan de opstellers van deze stukken wil ik het advies geven: "Lees zo'n stuk eerst eens alsof jij zelf de klager bent". Het personeel is het grootste goed van Defensie en moet daarom met respect tegemoet getreden worden. Daar schort het vaak aan'.



Hoe heeft uw gezin uw loopbaan ervaren?

'Zonder al te veel problemen. Vooral de buitenlandse plaatsingen hadden wij nooit willen missen. Onze kinderen hebben zes van hun jonge jaren in prachtige Engelse dorpjes doorgebracht en gingen naar lokale scholen. Dat heeft hen blijvend en zeer positief gevormd.'

Korte impressie Veteranendag 2008

Met veel genoegen heeft de KVMO met haar veteranen de Nationale Veteranendag gevierd. Voor hen die uit de Kop van Noord-Holland kwamen, waaronder ondergetekende, begon de treinreis wel met een behoorlijke vertraging, omdat bij Schagen de treinen niet verder konden. Gelukkig kwamen we toch ruim op tijd op het Malieveld aan om elkaar weer te begroeten en oude herinneringen op te halen. Dit jaar werd al weer voor de vierde keer de Veteranendag gehouden, een dag die ieder jaar massaal door veteranen wordt bezocht.



Het KVMO detachement 2008

Er was een mooi programma opgesteld. Het KVMO-veteranen-detachement voor het defilé door de stad was er gereed voor. Jammer genoeg hadden twee collega's moeten afhaken. Hoewel het weer er eerst niet zo gunstig uitzag, klaarde

het later wonderwel op en konden we met het defilé door de stad aanvangen. Met de Juliana showband marcheerden wij het Malieveld af. Terwijl we langs Zijne Koninklijke Hoogheid De Prins van Oranje liepen, het hoofd rechts en de groet van onze detachementcommandant, was het weer hartverwarmend te merken hoe alle mensen langs de route uitbundig klaptten voor de veteranen.



85-jarige Marva

Dat er ook hoogbejaarde veteranen in het defilé liepen bleek maar weer uit het detachement Vrouwen Koninklijke Marine Ex Act. Dit is de vereniging van vrouwelijke ex-militairen en actief dienende vrouwelijke militairen van de Koninklijke Marine. Met trots laat ik u haar op de foto hierboven zien, een vrouw van 85 jaar die als Marva in Indonesië heeft gediend. Er was ook voor de inwendige mens gezorgd. Alleen was het jammer dat de logistieke verzorging moest beslissen dat de nasimaaltijd niet meer aan de veteranen kon worden uitgedeeld. Heel wat veteranen hebben dus geen maaltijd ontvangen. Na het defilé werd het toch een stralende middag en op het terrein waren allerlei mooie optredens. Ook alle krijgsmachtdelen hebben ontzettend hun best gedaan om er een mooie Veteranendag van te maken.

De KVMO heeft ± 500 leden die geregistreerd staan als veteraan. Ik zou er voor willen pleiten dat bij de volgende Veteranendag ons detachement veel meer deelnemers heeft dan tot nu het geval is. Verder kan ik u een diavoorstelling aanbevelen onze website www.kvmo.nl.

LTZVK 2 OC b.d. H.T. van Wilgenburg

Aankondiging KVMO 64-jarigendag



Op woensdag 19 november 2008 vindt de jaarlijkse 64-jarigendag 2008 plaats voor postactieve KVMO-leden, bij het Evenementen Centrum van het Marine-Etablissement in Amsterdam.

De KVMO organiseert deze informatiedag speciaal voor haar postactieve leden en hun partners die op het punt staan met pensioen te gaan, onder het motto: "Van UKW naar pensioen". Naast de bespreking van technische details over de vragen van de AOW-uitkering en de vaststelling van het pensioen, zal ook aandacht worden besteed aan andere zaken, zoals gezondheidsaspecten op latere leeftijd. Daarnaast is het een goede gelegenheid om in informele sfeer oud-collega's te ontmoeten. De uitnodigingen voor deze dag zijn inmiddels verzonden. Mocht u nog geen uitnodiging hebben ontvangen en wel in aanmerking denken te komen voor het bijwonen van deze dag, dan kunt u contact opnemen met het secretariaat van de vereniging: telnr.: 070-3839504 of per e-mail: info@kvmo.nl

KIM-KVMO concert

Op maandagavond 13 oktober 2008 vindt op het Koninklijk Instituut voor de Marine in Den Helder weer het KIM-KVMO concert plaats.

Dit keer met een bijzonder tintje, omdat het concert in het teken zal staan van het 125-jarig jubileum van de KVMO. Reserveer deze avond dus alvast in uw agenda!

Correctie

Op pag. 28 van het vorige Marineblad stond bij het artikel van dr. D. Roos ('Konvooivaart op Antwerpen') deze foto afgebeeld.



Het bijschrift klopte echter niet. Dit had moeten luiden:

"In het midden loods Elias aan boord van een Britse mijnneveger."



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

G.J. Zaaijer, KLTZ KMR b.d. († 11 juli 2008)

T. Ernste, KOLMARN b.d. († 3 juni 2008)

R.H. Post, SBN b.d. († 23 april 2008)

A.J.H. van de Meerendonk, KTZ b.d. († 18 april 2008)

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

In de rubriek In Memoriam worden de namen en overlijdensdata van leden van de KVMO vermeld, voor zover wij daarvan in kennis zijn gesteld. Daarnaast is het mogelijk om de weduwen/weduwenaars van overleden KVMO-leden te laten vermelden. Ook overleden gezinsleden van nog in leven zijnde KVMO-leden kunnen in deze rubriek vermeld worden.

Regio-activiteiten 2008

Regio Noord

17 sept	KVMO borrel
15 okt	locatie : Marineclub, Den Helder
19 nov	tijd : van 17.00 – 19.00 uur
20 aug 17 dec	17 september is tevens een regiovergadering
7 okt	PA borrel voor oud-officieren
5 aug 4 nov	locatie : Marineclub, Den Helder
2 sept 2 dec	aanvang : 17.30 uur

Regio Midden

14 okt	Regiovergadering met aansluitend borrel
11 nov	locatie : Coffeecorner van gebouw 35 op de Frederikkazerne te Den Haag
9 sept 9 dec	tijd : 17.00-19.00 uur

Regio Zuid

28 sept	Zondagse Ontmoetingsborrel
	locatie : de Merelhoeve
	aanvang : 13.00 uur
30 okt	Mosselmaaltijd
	locatie : de Merelhoeve
	aanvang : 18.00 uur
8 dec	Winteractiviteit
	locatie : de Merelhoeve
	aanvang : 20.00 uur

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

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:

P.J. van Maurik, KLTZ

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:

H.M.J. van de Burgt, KLTZA

Leden:

Regio Noord

A. van Gils, MAJMARN

Regio Midden

K.F.J. Henkelman, KLTZ

Regio Zuid

J.T. van Elsen, LTZ 1

Werkgroep Postactieven

P.J.G. van Sprang, KTZA b.d.

Werkgroep KMR's

mr. S. Boeke, LTZA 2 OC b.d. KMR

Werkgroep Jongeren

ir. W.L. van Norden, LTZE 2 OC

Regiobesturen:

Noord:

A. van Gils, MAJMARN

mw. J.S.I. Bisdonk, LTZE 1

H.T. van Wilgenburg,

LTZVK 2 OC b.d.

mw. A.L.P. Vrijburg, LTZSD1 b.d.

ing. F.J.J. Schoonhoff, LTZE 1

ir. W.L. van Norden, LTZE 2 OC

Midden:

K.F.J. Henkelman, KLTZ

J. de Jonge, KLTZ

T.H. van der Steen, LTZE 1

P.J.G. van Sprang, KTZA b.d.

H. Plug, LTZ 1

B.B.M. Keers, LTZA 2

N. van de Pol, LTZA 2

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 2b

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.

De deadline voor het aanleveren van bijdragen voor de rubriek KVMO-zaken voor het septembernummer is 2 september 2008.

KVMO ¹²⁵ 1883-2008 JAAR

Jubileumcongres KVMO

‘Gezamenlijke toekomst en persoonlijke ontwikkeling’

Anno 2008 is de KVMO een eigentijdse, springlevende vereniging die verder gaat dan de traditionele collectieve en individuele belangenbehartiging.

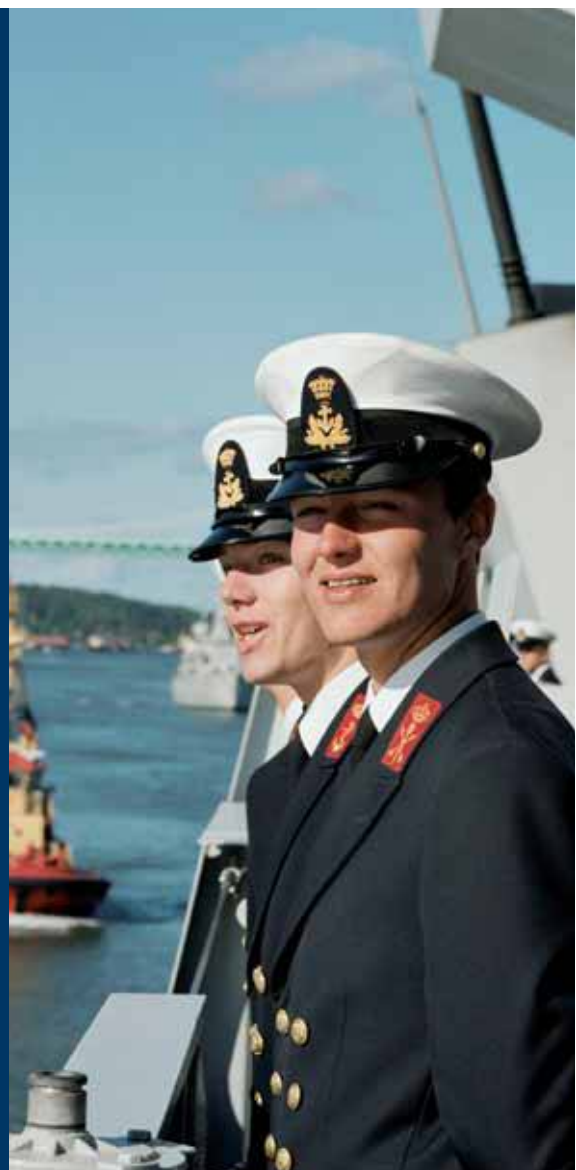
Dit laten we zien op **dinsdag 4 november** tijdens het interactieve jubileumcongres **Gezamenlijke toekomst en persoonlijke ontwikkeling** in Amsterdam.

Op deze dag komen twee belangrijke ontwikkelingen bij Defensie samen: de toekomst van onze krijgsmacht en de persoonlijke ontwikkeling van haar werknemers.

Deelnemers aan het jubileumcongres kunnen over deze thema's interessante workshops en exclusieve lezingen bijwonen onder leiding van ervaren professionals, van binnen én buiten Defensie.

Het belooft een inspirerende, nuttige maar vooral feestelijke dag te worden. Reserveer deze datum dus alvast in uw agenda!

Houdt voor aanmelding en info het Marineblad en www.kvmo.nl in de gaten!



4 november - Marinekazerne Amsterdam - Mis het niet!

• **IN DIT NUMMER:**

- Interview met CDR M. Tegelberg over leiderschap
- Invoering Sociaal-culturele Service?
- Uitslag KVMO Essaywedstrijd
- Naar een gemakkelijke en effectieve P&C

• **EN VERDER:**

- Ko Colijn: Bestseller
- In beeld: D. van de Pol
- Terugblikken met...: O. Borgeld
- Impressie Veteranendag