

Humanitaire taken in een complexe noodsituatie

Een besluitvormingsmethode

Ir. R. Damen*
Ir. B. Rietjens
Ir. M. Olslagers

Inleiding

Eind 2001 voerden vliegtuigen van het Amerikaanse leger verschillende voedseldroppings uit boven de rurale gebieden van Afghanistan. Een week eerder gooide datzelfde leger nog clusterbommen in deze gebieden. Saillant detail, de omvang en kleur van zowel de voedselpakketten als de clusterbommen waren nagenoeg gelijk.

Een ander voorbeeld. Tijdens ISAF II bouwde een Fins bataljon een weeshuis in Kabul. Kort na de oplevering verscheen de rechtmatige eigenaar van de grond ten tonele. Omdat de grond zijn bezit was, eiste hij het weeshuis op en nam het vervolgens als woonhuis in gebruik.

Zo zijn er nog legio voorbeelden te noemen waarin militairen bekritiseerd worden voor hun rol in het verlenen van humanitaire assistentie in complexe noodsituaties (humanitaire



Renovatie van een school in Saidabad (Afghanistan, 2003) in het kader van een Frans CIMIC-project (Foto 1 (GE/NI) Corps, T. Beylemans; collectie NIMH)

rampen die ontstaan door een etnisch of politiek conflict)¹. Volgens veel humanitaire organisaties kunnen militaire eenheden nu eenmaal niet neu-

traal, onafhankelijk of onpartijdig zijn. Waarom zijn militairen dan nog steeds vaak betrokken bij humanitaire hulpverlening?

Waarom humanitaire hulpverlening?

Een drietal redenen ligt ten grondslag aan de militaire betrokkenheid bij humanitaire hulpverlening:

1 Het uitvoeren van humanitaire taken wordt in de NATO CIMIC doctrine (AJP 09) [NATO, 2003] onderkend als zogenaamde *force multiplier*. Zolang het binnen de middelen en mogelijkheden van de

* Damen is stafmedewerker capaciteitsontwikkeling ProRail. Zijn afstudeeronderzoek aan de Universiteit Twente richtte zich op het ontwikkelen van een besluitvormingsmethode voor humanitaire taken in een complexe noodsituatie.

Rietjens is promovendus aan de KMA en de Universiteit Twente. Zijn onderzoek richt zich op civiel-militaire samenwerking in complexe noodsituaties. Daarnaast is hij aangesteld als CIMIC Functioneel Specialist bij de Koninklijke Landmacht.

Olslagers is medewerker van een lokale NGO in Ghana. Zijn afstudeeronderzoek aan de Universiteit Twente richtte zich op het ontwikkelen van een besluitvormingsmethode voor humanitaire taken in een complexe noodsituatie.

1 Een complexe noodsituatie wordt in dit onderzoek gedefinieerd als 'A humanitarian crisis in a country or region where there is a total or considerable breakdown of authority resulting from internal and/or external conflict and which requires an international response that goes beyond the mandate or capacity of any single agency or the ongoing United Nations country program' [IASC, 1994].

eenheid past en de missie ondersteunt, kunnen, vaak kleinschalige, humanitaire activiteiten plaatsvinden met als doel de perceptie van de lokale bevolking ten gunste van een troepenmacht te beïnvloeden. Voorbeelden hiervan zijn *quick impact* projecten zoals het schilderen van een moskee of het uitdelen van schoolspullen.

- 2 Het ondersteunen van de civiele organisaties en instanties, zoals humanitaire organisaties, maar ook lokale overheden. Dit wordt ook wel aangeduid met de *aid multiplier* functie [Mockaitis, 2004]. Een voorbeeld hiervan is de directe ondersteuning van humanitaire organisaties met militaire middelen als transport of geneeskundige capaciteit. Ook de langetermijn CIMIC-projecten vallen hieronder.
- 3 Tot slot spelen vaak de menselijke gevoelens om iets te doen aan de erbarmelijke toestanden waarin een getroffen bevolking leeft een rol. Veel militairen zullen na afloop van een missie graag willen zeggen dat ze een tastbare bijdrage hebben geleverd aan het welvaartsniveau van een hulpbehoevende bevolking [Peabody, 2005].

De hoeveelheid en het soort humanitaire taken dat uitgevoerd of ondersteund wordt door een militaire eenheid in een vredesondersteunende operatie varieert. Dit is afhankelijk van onder meer het mandaat, de politieke agenda, het operatieplan, de situatie in de *Area Of Responsibility* (AOR), de beschikbare financiële middelen en de visie van de commandant.

Op tactisch niveau zijn deze humanitaire taken dan ook vaak voor meerdere interpretaties vatbaar. Zo kan een mandaat tot doel hebben om een stabiele omgeving te verkrijgen. Hieraan kan echter op vele verschillende ma-

2 Om de leesbaarheid te vergroten zal in het vervolg van de tekst naar de commandant verwezen worden met 'hij'.



Frans CIMIC-project bij het dorp Saidabad, Afghanistan, 2003
(Foto 1 (GE/NI) Corps, T. Beylemans; collectie NIMH)

nieren invulling worden gegeven, variërend van het opzetten van politieke instituties en het verschaffen van economische hulp tot het inzamelen van wapens en arresteren van voormalige oorlogsmisdadigers.

Nadelen huidige besluitvormingsmethode

Omdat een militaire eenheid slechts een beperkte hoeveelheid middelen (zoals tijd, manschappen en geld) ter beschikking heeft, zal de tactische militaire commandant moeten bepalen welke taken hij/zij² prioriteit geeft. In dit besluit wordt hij geleid door het operatieplan. Maar omdat dit plan vaak generiek gedefinieerd is, is het besluit vaak gebaseerd op de eigen inzichten en ervaring van de commandant en het advies van zijn stafofficieren.

Enkele nadelen van deze manier van besluiten zijn:

- verschillende commandanten nemen verschillende besluiten in dezelfde situatie;
- het is moeilijk voor een commandant om te verantwoorden waarom hij bepaalde besluiten genomen heeft wanneer de criteria die aan de besluiten ten grondslag liggen niet objectief en inzichtelijk zijn. Derhalve zijn ook het communicatieproces en de evaluatie gecompliceerd;
- kennisoverdracht wordt bemoeilijkt omdat het voor de opvolger niet meer inzichtelijk is hoe de prioritering tot stand is gekomen.

Voordelen formele besluitvormingsmethode

Het doel van dit onderzoek is dan ook om een besluitvormingsmethode te ontwikkelen die een militair die be-

trokken is bij humanitaire hulpverlening (bijvoorbeeld een CIMIC-officier) faciliteert in het prioriteren van humanitaire taken³ die uitgevoerd of gesteund worden door zijn eenheid in een vredesondersteunende operatie. Voordelen van een dergelijke methode zijn:

- er is een meer duurzame follow-up van taken doordat oorspronkelijke uitgangspunten en doelstellingen helder gecommuniceerd kunnen worden;
- een expliciete besluitvormingsmethode draagt bij aan verbeterde communicatie- en onderhandelingsprocessen [Keeney & Raffia, 1976];
- besluiten in een formeel raamwerk zijn makkelijker te verantwoorden, evalueren en verbeteren;
- kennis gaat niet verloren bij overdracht van commando;

- ze draagt bij aan het voorkomen van *mission creep* omdat de bijdrage aan de missie expliciet gemaakt wordt [Siegel, 1999].

Het gebruik van een formele besluitvormingsmethode heeft echter ook beperkingen. Afhankelijkheid van de besluitvormingsmethode kan het *out of the box*-denken belemmeren. Als de methode niet dynamisch genoeg is kan zij in sommige situaties niet worden toegepast of zal zij tot ongewenste resultaten leiden. Tot slot dient de besluitvormingsmethode aangepast te worden aan de militaire organisatie en de operationele context.

Opbouw artikel

De opbouw van het artikel is als volgt. Eerst lichten we de methodologie van het onderzoek toe. Daarna gaan we in op de specifieke voorwaarden die aan een besluitvormingsmethode gesteld worden. Vervolgens wordt de besluitvormingsmethode beschreven en uitgebreid getoetst door

middel van een empirische analyse. Tot slot wordt besteden we aandacht aan de resultaten en worden conclusies getrokken. Hoewel de te ontwikkelde besluitvormingsmethode algemeen van aard is, ligt de nadruk in dit artikel op vredesafdwingende operaties (*peace enforcement*) en post-conflict vredesopbouwende operaties (*peace building*).

Methodologie

Het onderzoek is begonnen met een analyse van de huidige besluitvormings- en prioriteringsmethoden die militaire organisaties gebruiken in

³ In dit onderzoek is een humanitaire taak gedefinieerd als iedere taak die buiten de traditionele militaire hoofdtaak valt en die betrekking heeft op het verlenen van assistentie aan de getroffen bevolking, het ondersteunen van lokale en nationale autoriteiten en het ondersteunen van humanitaire en civiele organisaties in vredesondersteunende operaties.



CIMIC-project in Kabul, Afghanistan, 2003 (Foto 1 (GE/NI) Corps, T. Beylemans; collectie NIMH)



Heropening van basisschool Zemza in Afghanistan, 2003 (Foto 1 (GE/NI) Corps, T. Beylemans; collectie NIMH)

complexe noodsituaties. Deze analyse leverde de voorwaarden op voor een besluitvormingsmethode in dergelijke omstandigheden. Vervolgens is een uitgebreide literatuurstudie naar besluitvormingstheorieën gedaan. Gebaseerd op dit literatuuronderzoek, een actor-analyse en op de voorwaarden die aan een methode gesteld werden, is een initiële besluitvormingsmethode ontwikkeld.

De besluitvormingsmethode is vervolgens getest in twaalf interviews. De respondenten waren humanitaire experts en militaire officieren met ervaring in vredesondersteunende operaties. De humanitaire experts waren wetenschappers op het gebied van ontwikkelingskunde en conflictstudies, en ervaren medewerkers van NGO's. De militaire respondenten waren CIMIC-officieren met ervaring in Bosnië, Afghanistan, Cambodja, Rwanda, Kosovo en Irak.

Omdat de groep van respondenten beperkt was, is de data op een kwalitatieve manier verwerkt⁴. De initiële besluitvormingsmethode is vervolgens aangepast op basis van praktijkvoorbeelden en de inzichten van de respondenten. Tot slot zijn een dynamisch gebruik van de methode en een agenda voor verder onderzoek ontwikkeld.

Voorwaarden

Goed of slecht gedefinieerde besluitvormingsproblemen

Van den Brink [1993] onderscheidt goed of slecht gedefinieerde besluitvormingsproblemen. In het geval van een goed gedefinieerd besluitvormingsprobleem zijn alle consequenties (e.g. uitkomst, kosten) vooraf bij de nemer van het besluit bekend. Hij is daarom in staat om een optimale keuze te maken.

In complexe noodsituaties zijn de besluitvormingsproblemen doorgaans slecht gedefinieerd. Er is een gebrek aan tijd en informatie, en de uitkomsten en kosten van de alternatieven zijn erg onzeker. Deze mate van onzekerheid komt voort uit een gebrek aan informatie en het feit dat het besluit slechts één van de vele factoren is die de uitkomst en kosten bepaalt.

Andere factoren die besluitvorming in een complexe noodsituatie compliceren zijn bijvoorbeeld de reactie van de lokale bevolking, de activiteiten van humanitaire organisaties en de aanwezige fondsen voor de lange termijn [Koninklijke Nederlandse Landmacht, 1999].

In slecht gedefinieerde besluitvormingsproblemen is het vaak niet mo-

⁴ Nadere informatie omtrent de interviewmethode en de respondenten is verkrijgbaar bij de auteurs.

gelijk om tot één beste oplossing te komen. Verder is het niet mogelijk om achteraf te bepalen of de geselecteerde oplossing de meest optimale was. Toch zal, zelfs in slecht gedefinieerde besluitvormingsproblemen, een gestructureerde besluitvormingsmethode de kwaliteit van het besluit en van de evaluatie vergroten [Keeney & Raffia, 1976].

Waarderen en prioriteren

Het proces van waarderen en prioriteren kan op verschillende manieren gedaan worden, variërend van wiskundige modellen, aangevuld met uitgebreide gevoeligheidsanalyses, tot simpele presentatietechnieken. De geselecteerde methode moet geschikt zijn voor het gebruik in evaluatie en communicatie. Omdat een humanitaire taak zowel kwantitatieve als kwalitatieve attributen bevat zal de besluitvormingsmethode geschikt moeten zijn voor beide [Damen & Olislagers, 2004].

Gegeven de beperkte tijd en informatie die de commandant en zijn staf ter beschikking hebben, zal de besluitvormingsmethode gemakkelijk in het gebruik moeten zijn. Tevens moet de methode een duidelijk en toegankelijk beeld van de uitkomsten verschaffen. Een dergelijke besluitvormingsmethode past goed in de huidige methoden die in een militaire organisatie gebruikt worden, zoals het operationeel besluitvormingsproces.

Verder dient er rekening gehouden te worden met de complexiteit en het unieke karakter van de situatie. De besluitvormingsmethode moet dynamisch en gemakkelijk aan te passen te

zijn aan de veranderende context. Tot slot dient de besluitvormingsmethode gebruikt te worden om taken te prioriteren.

De meeste methoden die gebruikt worden in besluitvormingsprocessen zijn bedoeld om één alternatief te selecteren uit elkaar uitsluitende alternatieven. In dit onderzoek zullen echter humanitaire taken geprioriteerd worden die elkaar niet noodzakelijkerwijs uitsluiten, omdat meerdere taken uitgevoerd of ondersteund kunnen worden door een militaire eenheid.

Besluitvormingsmethode

De besluitvormingsmethode die voldoet aan bovenstaande voorwaarden is de uitgebreide scorekaart. Deze methode geeft aan hoe de verschillende humanitaire taken scores op relevante attributen. De eerste stappen van de methode zijn het inventariseren van potentiële humanitaire taken en het inventariseren van relevante attributen.

Vervolgens wordt een voorselectie gemaakt op basis van de niet-compensatorische attributen⁵. Deze voorselectie reduceert het aantal potentiële humanitaire taken in een vroeg stadium van het besluitvormingsproces. Hierdoor wordt de complexiteit van het proces gereduceerd en is de benodigde hoeveelheid informatie en tijd beperkt.

Na de voorselectie blijven een beperkt aantal taken over die voldoende

scoren op de niet-compensatorische attributen. Deze taken worden vervolgens verder geanalyseerd met behulp van de scorekaart. De score van deze taken op de compensatorische attributen wordt bepaald. Deze score kan zowel in kwantitatieve als kwalitatieve termen worden uitgedrukt.

Om het overzicht te vergroten wordt gebruik gemaakt van het kleurensysteem van het *NATO CIMIC Reporting and Tracking System* [ARRC, 2003]⁶. Uiteindelijk neemt de commandant zijn besluit, waarbij hij zich (mede) kan baseren op de informatie die de scorekaart weergeeft. In tabel 1 is de methode samengevat.

Figuur 1 visualiseert de methode. Er is te zien dat het aantal taken tweemaal wordt gereduceerd: eerst in stap 4, op basis van de niet-compensatorische attributen, en vervolgens in stap 6, op basis van de compensatorische attributen.

De voordelen van de gebruikte methode zijn:

- de voorselectie reduceert de hoeveelheid tijd en informatie die nodig is;
- de methode is geschikt voor zowel kwantitatieve als kwalitatieve attributen, zonder verlies van informatie door standaardisatie;
- de methode is eenvoudig toe te passen;
- een gestructureerd overzicht van de informatie stimuleert expliciete be-

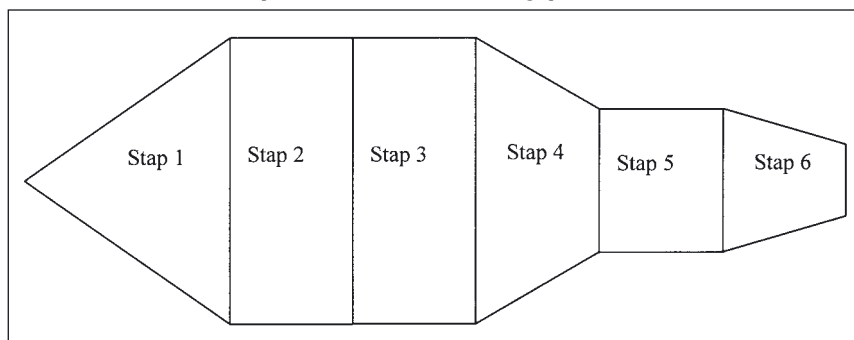
Tabel 1: Stappen in de besluitvormingsmethode

Stap 1	Inventariseren van potentiële humanitaire taken
Stap 2	Inventariseren van attributen
Stap 3	Bepalen van niet-compensatorische attributen en bepalen scores hierop
Stap 4	Voorselectie op basis van niet-compensatorische attributen
Stap 5	Bepalen scores op compensatorische attributen
Stap 6	Selecteren en prioriteren van de taken

⁵ Niet-compensatorische attributen zijn harde criteria waar in ieder geval aan voldaan moet worden.

⁶ Het ARRC-systeem wordt gebruikt door de NAVO om snel een overzicht van de lokale situatie te maken. Afhankelijk van de situatie onderscheidt het systeem verschillende functionele gebieden (e.g. onderwijs, infrastructuur, vluchtelingen). De rapportage wordt gedaan door gebruik te maken van de kleuren van een stoplicht. Groen geeft een positief effect aan, geel een neutraal effect en rood een negatief effect.

Figuur 1: Aantal mogelijke humanitaire taken tijdens het besluitvormingsproces



sluitvorming, communicatie van het besluit en evaluatie;

- eventuele partners zullen minder problemen hebben met de presentatie van de data.

De scores worden niet gestandaardiseerd in de bovenstaande methode en er worden geen weegfactoren meegegeven aan de attributen, zoals in een multi-criteria-analyse. Het uiteindelijke besluit blijft bij de commandant en zijn staf. Het gevaar bestaat dat de motivatie voor het besluit hierdoor onduidelijk wordt. Daarom is het belangrijk dat het uiteindelijke besluit expliciet geformuleerd en beargumenteerd wordt.

De heersende mening onder zowel militaire als humanitaire actoren is dat de inventarisatie van humanitaire taken moet zijn gebaseerd op de behoeften van de lokale bevolking. De inventarisatiestap bestaat uit een matrix die gevormd wordt door enerzijds de behoeften, ingedeeld in een aantal categorieën, en anderzijds de diverse fasen die te onderscheiden zijn in een complexe noodsituatie.

De indeling in verschillende fasen is belangrijk aangezien een complexe nood-

situatie in de tijd evolueert en iedere fase haar eigen kenmerken heeft, zoals de aanwezigheid van externe actoren, het geweldsspectrum en de behoeften van het gastland.

Step 1: Inventariseren van potentiële humanitaire taken

Behoeftecategorieën

Een behoefte in de context van een complexe noodsituatie is gedefinieerd

als een tekortkoming in de capaciteit van het gastland om om te gaan met de negatieve impact van een complexe noodsituatie. Voorbeelden van deze negatieve impact zijn onveiligheid, voedseltekorten, economische instabiliteit en tekorten aan publieke en private diensten. Externe hulp is nodig om het gastland te helpen om te gaan met de complexe noodsituatie.

De behoeften van het gastland zijn ingedeeld in behoeftecategorieën waaruit de humanitaire taken kunnen worden afgeleid. Op basis van het *Sphere Project* [2002] en het model van CSIS & AUSA [2002] zijn elf behoeftecategorieën afgeleid, te weten: watervoorziening en sanitatie, voeding, onderdak, gezondheidsvoorzieningen, veiligheid, infrastructuur, economie, bestuur, onderwijs, energie, civiele structuren en rechtspraak.

Fasen in een complexe noodsituatie

De meeste theorieën beschouwen een complexe noodsituatie als een dynamisch proces. Mitchell [1993] onder-



As Samawah, Irak. Overhandiging van 10 pick-ups aan Irakse veeartsen in het kader van een CIMIC-project (Foto AVDKM, R. Mol; collectie NIMH)

scheidt elf fasen in een conflictcyclus: ontstaan, confrontatie, escalatie, conflict, impasse, de-escalatie, pre-onderhandeling, onderhandeling, implementatie, consolidatie en beëindiging. Een conflict doorloopt deze fasen non-lineair.

Ook Glasl [1982] en Fischer [1986] beschrijven een conflict als een proces met meerdere fasen, waarbij de duur van de fasen afhankelijk is van de inspanningen van een derde partij om het conflict op te lossen.

De meest recente literatuur hanteert drie of vier fasen in de post-conflict-situatie. De meest gehanteerde indeling is: noodhulp, rehabilitatie, reconstructie en ontwikkeling [Kirkby et al, 1996].

Dit onderzoek hanteert drie van deze fasen. De reden hiervoor is dat deze fasen allemaal worden gekarakteriseerd door de verschillende typen humanitaire taken. In de eerste fase (noodhulp) beginnen zowel militaire als humanitaire organisaties met het uitvoeren van humanitaire taken die erop gericht zijn te voorzien in de basisbehoeften. Deze fase begint wanneer militaire organisaties voor het eerst humanitaire taken uitvoeren. Dit

kan eventueel al in de eerste fasen van een conflict plaatsvinden (bijvoorbeeld escalatie).

In de rehabilitatiefase worden noodhulpprogramma's omgevormd tot activiteiten die tot doel hebben de economische en sociale situatie dusdanig te stabiliseren dat ontwikkeling op middellange en lange termijn mogelijk wordt.

De reconstructiefase blijft in dit onderzoek buiten beschouwing, aangezien deze erop gericht is de situatie terug te brengen naar de situatie die bestond voorafgaand aan het conflict. Dit is bij natuurrampen vaak wenselijk, maar in het geval van een complexe noodsituatie is het meestal ongewenst om terug te keren naar de pre-conflictsituatie.

De reikwijdte van dit onderzoek eindigt wanneer de militaire organisatie zich terugtrekt uit het gebied. Dit kan zijn na de rehabilitatiefase, maar ook tijdens de ontwikkelingsfase.

Humanitaire taak-inventarisatiematrix

Op basis van de gedefinieerde fasen van een complexe noodsituatie en de behoeftecategorieën is de humanitaire taak-inventarisatiematrix ontwikkeld. Elke cel in de matrix geeft de huma-

nitaire taken per behoeftecategorie weer die een militaire organisatie kan uitvoeren of ondersteunen, afhankelijk van de fase waarin de complexe noodsituatie zich bevindt. De taken zijn omschreven in abstracte termen.

De maker van het besluit die de matrix hanteert wordt geacht de algemene taken te vertalen in potentiële taken die specifiek op de situatie betrekking hebben. Tabel 2 geeft de matrix in verkorte vorm weer (met twee behoeftecategorieën ter illustratie, in plaats van alle elf).

Stap 2: Inventariseren van attributen

Met het opstellen van de taak-inventarisatiematrix is stap 1 van de besluitvormingsmethode voltooid. Goodwin en Wright [1998] stellen dat voor het beoordelen van de taken attributen gebruikt moeten worden. Het vaststellen van de attributen is stap 2 van de besluitvormingsmethode. Attributen zijn eigenschappen van een bepaalde actie.

In dit onderzoek beschrijven attributen de eigenschappen van de verschillende humanitaire taken. De lijst van attributen is afgeleid van een actor-

Tabel 2: Gedeelte van de humanitaire taak-inventarisatiematrix

Behoeftecategorie \ Fase	Noodhulp	Rehabilitatie	Ontwikkeling
Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> - Bescherming van kwetsbare groepen (vluchtelingenstromen, etnische minderheden) - Mijnenruimen in essentiële gebieden - Bescherming van ontwikkelingswerkers 	<ul style="list-style-type: none"> - (Her-)oprichting van politie - Steun aan programma's m.b.t. mijnenruimen - (Her-)oprichting van strijdkrachten 	<ul style="list-style-type: none"> - Capaciteitsopbouw van publieke veiligheidssector (i.e. trainen van lokale politiecapaciteit) - Capaciteitsopbouw van strijdkrachten
Onderdak	<ul style="list-style-type: none"> - Bouwen van en steun verlenen aan vluchtelingenkampen 	<ul style="list-style-type: none"> - Steun aan repatriëringprogramma's - Rehabilitatie van bestaande huizen - Bouwen van betaalbare huizen 	<ul style="list-style-type: none"> - Capaciteitsopbouw van bouwsector (ontwikkelen van bouwstandaarden, trainen van aannemers)



In As Samawah (Irak) wordt het startsein gegeven voor een CIMIC-project: het herstellen van een opslagplaats voor medische hulpmiddelen, 2004 (Foto AVDKM, R. Mol; collectie NIMH)

analyse. De volgende secties beschrijven de belangrijkste actoren en de bijbehorende attributen.

Militaire organisaties

De attributen die afgeleid zijn van de militaire organisaties hebben voornamelijk betrekking op de capaciteit van de aanwezige legermacht. De meeste overheden stellen een beperkt tijdskader waarbinnen militaire organisaties humanitaire taken uitvoeren. Vaak stelt het ministerie van Buitenlandse Zaken aan de militairen middelen ter beschikking om humanitaire taken uit te voeren tijdens iedere rotatie van een vredesondersteunende operatie.

Naast de initiële kosten moet er ook rekening gehouden worden met de onderhoudskosten van een taak. Om de taak succesvol over te dragen, moet toekomstige financiering van de onderhoudskosten afdoende geregeld

zijn. Deze kosten kunnen door donororganisaties of door de ontvangers zelf worden gedragen.

Naast tijd en kosten dienen overige middelen beschikbaar te zijn: menskracht, expertise en soms materieel en materiaal. De capaciteit van de legermacht om in deze middelen te voorzien is per definitie beperkt.

Naast de attributen die volgen uit de capaciteit, zijn er nog enkele aanvullende attributen te identificeren, variërend van de wettelijke grenzen tot de zichtbaarheid van de activiteiten en het effect op de veiligheid van de eigen troepen en de regio. Deze effecten moeten op voorhand worden ingeschat.

Gastland

De bevolking van een gastland bestaat uit een complexe verzameling van sociale netwerken. Een sociaal netwerk

voorziet in informatie over de huidige lokale *coping capacity*⁷ en mogelijke ongelijkheid en kwetsbaarheid van groepen. Humanitaire taken dienen er op gericht te zijn de lokale *coping capacity* te vergroten en te versterken. Daarom zijn alle elementen van lokale *coping capacity* zoals capaciteitsopbouw, participatie, lokale overheden en hulpafhankelijkheid gebruikt om attributen af te leiden.

Wanneer de meest kwetsbare groepen geen voordeel genieten van de humanitaire taken kan een grotere mate van relatieve armoede gecreëerd worden, waardoor zij uiteindelijk slechter af zijn dan ze waren voordat de taak werd uitgevoerd. Het effect van de taak op kwetsbare groepen dient daar-

⁷ 'Coping capacity' is de capaciteit van een groep of individu om te voorzien in de eigen behoeften.

om in beschouwing te worden genomen.

Veel complexe noodsituaties kenmerken zich door etnische spanningen en geweld. Humanitaire taken kunnen mogelijk meer etnische spanning oproepen wanneer een etnische groep bevoordeeld wordt (of lijkt te worden) ten opzichte van anderen. Het effect van etnische groepen dient altijd in beschouwing genomen te worden, aangezien het een grote (positieve of negatieve) invloed kan hebben op de stabiliteit en veiligheid van een regio. Goed kunnen omgaan met mensen met verschillende etnische, geografische, culturele en religieuze achtergronden vereist behalve kennis ook een zekere gevoeligheid.

Humanitaire organisaties

Humanitaire organisaties zijn verantwoordelijk voor een breed scala aan activiteiten zoals noodhulp, mensenrechtenbescherming, hulp aan vluchtelingen, juridische assistentie, medische zorg, landbouw en projectfinanciering in het algemeen. De humanitaire sector, en met name de NGO-sector, is bijzonder divers en omvat duizenden organisaties, verschillend in omvang, middelen, ervaring, expertise, kwaliteit en doelstellingen.

Dit maakt het moeilijk deze organisaties te generaliseren. Humanitaire organisaties overtreffen militaire organisaties vaak in expertise ten aanzien van humanitaire taken. Zij kunnen tevens dienen als partners voor militaire organisaties. Overdracht van taken naar deze organisaties kan deel uitmaken van de exit-strategie van de militaire operatie. De aanwezigheid en de capaciteiten van IO's en NGO's is een belangrijke factor die door de militaire organisatie beschouwd dient te worden.

Tabel 3 toont een gedeelte van de totale lijst van attributen.

Vervolgstappen

De lijst van attributen is het resultaat van stap 2 van de besluitvormingsmethode. De volgende stappen moeten worden uitgevoerd door de militaire commandant en zijn staf. Eerst moet bepaald worden welke attributen niet-compensatorisch zijn en wat de prestatie is van de geïnventariseerde taken op deze attributen (stap 3). Op basis van deze prestaties kan de commandant een voorselectie maken van de geïnventariseerde taken (stap 4).

Vervolgens moet de prestatie van de taken op de compensatorische attributen worden bepaald (stap 5) en op basis hiervan kan de uiteindelijke prioritering van de humanitaire taken plaatsvinden (stap 6).

Aangezien stap 3 tot en met 6 van de besluitvormingsmethode enkel bestaan uit de situatie-afhankelijke besluiten van de commandant en hiervoor geen additionele input vereist is, gaan we hier verder niet op in.

Empirische analyse

In het tweede deel van het onderzoek is de ontwikkelde besluitvormingsmethode, inclusief de taak-inventariatiematrix en de attributenlijst, beoordeeld aan de hand van interviews. Het doel van deze interviews was de methode te verbeteren, door gebruik te maken van de kennis en ervaring van experts in militaire operaties, humanitaire hulp en ontwikkelingskunde.

Drie hoofdvragen zijn geformuleerd, teneinde de methode te verbeteren:

- welke verbeteringen kunnen worden aangebracht in de methode (uitgebreide scorekaart)?

Tabel 3: Gedeelte van de lijst van attributen

Actor	Relevante attributen voor de militaire commandant
Militairen	Geschatte kosten project
	Zichtbaarheid
	Effect op de veiligheid van de troepen
Gastland	Capaciteit van lokale actoren om de taak uit te voeren
	Mate waarin lokale materialen gebruikt worden
	De etnische groepering die profiteert
Humanitaire organisaties	Beschikbaarheid van organisaties die capabel en bereid zijn om de taak uit te voeren
	Mate waarin organisaties geschaad of gehinderd worden
	Beschikbaarheid van organisaties die capabel en bereid zijn om samen te werken

- welke verbeteringen kunnen worden aangebracht in de inventarisatie van humanitaire taken, gegeven de complexiteit van het werkveld?
- welke verbeteringen kunnen worden aangebracht in de lijst van attributen?

In de volgende secties worden de belangrijkste uitkomsten van de interviews besproken.

Besluitvormingsmethode (uitgebreide scorekaart)

Alle respondenten vonden de besluitvormingsmethode geschikt. Echter, twee respondenten waren van mening dat een militaire organisatie zich niet moet bezighouden met het uitvoeren van humanitaire taken. Er werd opgemerkt dat de methode beter bruikbaar is voor de complexe context van een vredesondersteunende operatie dan een multi-criteria-analyse, aangezien de laatste gebruikmaakt van weegfactoren.

De ontwikkelde besluitvormingsmethode geeft een helder inzicht in het uiteindelijke besluit, hetgeen helpt bij de evaluatie. Enkele respondenten voegden toe dat de methode bijzonder bruikbaar is in de omstandigheden die besluitvorming in complexe nood-situaties karakteriseren, zoals tijdsdruk en vermoeiende en veeleisende condities.

Het is mogelijk om de expertise van verschillende specialisten te benutten en de methode biedt de mogelijkheid om deze informatie te verwerken. De respondenten vonden de methode aansluiten bij de methoden die reeds in gebruik zijn in de militaire organisatie.

Eén van de respondenten vond dat de methode te veel expertise vereist van militair personeel. Hij verduidelijkte aan de hand van een voorbeeld dat zelfs ondanks formele regels, individuen altijd geneigd zijn om verschillende besluiten te nemen: in het bankwezen bestaan vele formele indicatoren zoals liquiditeit en solva-

biliteit; toch oordelen verschillende bankiers anders over de financiële toestand van een bedrijf. Derhalve dient een besluitvormingsmethode enkel als handvat gezien te worden.

Verder werd opgemerkt dat de terminologie die gebruikt wordt in de methode helder moet zijn voor de gebruikers. Wanneer te veel militaire terminologie wordt gebruikt kan dit de communicatie en onderhandeling verstoren.

Gesuggereerd werd om de methode te koppelen aan de checklists die op tactisch en technisch niveau worden gehanteerd. Deze checklists gaan dieper in op de technische haalbaarheid van taken. Gegeven de omstandigheden van een complexe nood-situatie bleek de voorkeur uit te gaan naar een handzame instructiekaart, in plaats van een digitale versie. De methode is, met enige aanpassingen, bruikbaar voor andere (niet-militaire) organisaties die werkzaam zijn in complexe nood-situaties.

De besluitvormingsmethode omvat geen monitoring van lopende taken. Hoewel de prioritering goed is omschreven, biedt de methode geen handvat bij het bewaken van de voortgang tijdens de implementatie. Respondenten noemden de volgende mogelijke indicatoren voor een dergelijke monitoring: de statistieken van de World Health Organization, de bereidheid van de bevolking om openlijk te spreken, en media-aandacht.

Het Britse leger hanteert zogenaamde *normality indicators* om te bepalen of een gebied zich ontwikkelt tot veilige omgeving⁸. Om deze indicatoren goed te gebruiken, dienen zij vóór, tijdens en na implementatie gemeten te worden.

Inventarisatie van taken

De respondenten gaven aan dat de inventarisatie van taken uit ruwweg twee gedeelten bestaat. Het eerste gedeelte bestaat uit een inventarisatie voorafgaand aan de missie. Het tweede gedeelte vindt in het veld plaats. Het belang van een regelmatige update van de inventarisatie werd ook

benadrukt, aangezien de behoeften van de bevolking gedurende de tijd veranderen, ook binnen de fasen van een complexe nood-situatie.

Opgemerkt werd dat ook gedurende een aanvallende militaire operatie, zoals de bombardementen in Kosovo, rekening gehouden moet worden met mogelijke humanitaire taken⁹.

De informatie die vergaard wordt in het veld kan bestaan uit verkenningen, observatie tijdens patrouilles, contact met de plaatselijke bevolking en informatie van humanitaire organisaties en lokale autoriteiten. De informatie die voorafgaand aan de missie is vergaard kan op basis hiervan worden aangepast. Informatie van inlichtingendiensten kan worden gecombineerd met informatie van de operationele secties. Maar ook de informatie van humanitaire organisaties is van belang.

Benadrukt werd dat wanneer deze informatie onbenut blijft, doublures kunnen ontstaan tussen de taken die militaire en humanitaire organisaties uitvoeren. Zo werd een door de Nederlandse Genie gebouwd ziekenhuis in Turbe, Bosnië-Herzegovina, gefinancierd door drie verschillende NGO's, die elk voor een compleet ziekenhuis de middelen hadden verstrekt. Geen van hen was zich bewust van de activiteiten van de andere NGO's.

Meerdere respondenten merkten op dat de betrouwbaarheid van de informatie een groot probleem was. Lokale autoriteiten streven vaak andere doelen na dan op het eerste gezicht kenbaar is. Vaak wordt deze informatie daarom niet gebruikt.

Het was sommige respondenten niet duidelijk dat de taken die in de matrix

⁸ Bijvoorbeeld het aantal gepleegde misdaden, de verkeersintensiteit of de hoeveelheid mensen op straat.

⁹ Het bombarderen van een elektriciteitshub kan bijvoorbeeld de voorkeur genieten boven het bombarderen van een elektriciteitscentrale, omdat dit herstel van het elektriciteitsnetwerk na het conflict eenvoudiger maakt.

stonden abstracte taken zijn, die in meer of mindere mate ondersteund kunnen worden door de militaire organisatie.

Enkele respondenten gaven aan dat de doelstelling van een humanitaire taak functioneel geformuleerd dienen te worden in plaats van fysiek. Het doel van het bouwen van een school, bijvoorbeeld, is niet het creëren van het gebouw 'school', maar het creëren van de *functie* 'school', inclusief het bepalen van een geschikte (technische en socio-geografische) locatie, leraren, boeken en een management-systeem. In Bosnië-Herzegovina werd bijvoorbeeld een slachthuis gebouwd, terwijl er in de verre omtrek geen veehouderij was.

Attributen

De inhoud van de attributenlijst is grondig besproken tijdens de interviews. Geen van de respondenten noemde alle attributen die uit de ontwikkelingskundige literatuur werden afgeleid, maar allen beschouwden deze attributen als zeer nuttig en waardevol. Een respondent merkte op dat de lijst te lang is, aangezien de militaire organisatie de expertise ontbeert die sommige attributen vereisen.

Hoewel deze respondent gelijk heeft in de zin dat sommige attributen inderdaad expertise vereisen die buiten

de traditionele reikwijdte van de militaire organisatie ligt, achten de onderzoekers dit geen argument om de lijst te beperken tot één waar enkel attributen in voorkomen die binnen de expertise van de militaire organisatie vallen.

Wel zal het nodig zijn om een opleiding te geven over de basisprincipes van ontwikkelingskunde, teneinde voldoende inzicht te geven in het belang en gebruik van deze attributen. Benadrukt wordt dat ook het expliciet vermelden dat over bepaalde attributen geen informatie voorhanden is een meerwaarde levert voor het nemen van het uiteindelijke besluit.

Voorbeelden

Omdat het te ver voert om alle attributen afzonderlijk toe te lichten in de empirische analyse zijn enkele attributen met voorbeelden toegelicht. Een van de respondenten, een CIMIC-officier tijdens ISAF, benadrukte het belang van het attribuut *geschatte onderhoudskosten*. Hij stelde dat de Spanjaarden in Kabul een school gebouwd hadden waar later het dak van instortte. De Spanjaarden hadden echter een gebrek aan geld om de nodige reparaties uit te voeren, waardoor de school zonder dak bleef. Als een lokale aannemer de school gebouwd had, was het zijn verantwoordelijkheid geweest en had hij het dak moeten repareren.

Met betrekking tot het attribuut *mate waarin lokale materialen zijn gebruikt* antwoordde een respondent: oud schoolmeubilair van een Nederlandse school werd naar Kabul gevlogen om dienst te doen in Afghaanse scholen. De totale transportkosten waren € 400.000. Het meubilair had lokaal voor eentiende van de kosten geproduceerd kunnen worden. Hiermee zou ook nog eens de lokale economie gestimuleerd zijn.

Tot slot, over het attribuut *mate van lokale media-aandacht* antwoordde een respondent 'De Nederlandse commandant in Irak verscheen wekelijks op de lokale televisie. Hij liet projecten van het Nederlandse contingent zien. Het bleek dat een visuele presentatie veel meer impact had dan speeches'.

Resultaten

Op basis van de expert-interviews zijn zowel de taak-inventarisatiematrix als de attributenlijst aangepast. De volledige matrix en lijst zijn weergegeven in respectievelijk tabel 4 en 5. Bij het gebruik van de besluitvormingsmethode zal rekening gehouden moeten worden met haar beperkingen, te weten:

- de besluitvormingsmethode vervangt niet het gezonde verstand van de gebruiker. Het is wat dit betreft geen recept maar een richtlijn;
- de besluitvormingsmethode is een vereenvoudiging van de werkelijkheid;
- de kwaliteit van de gemaakte besluiten is sterk afhankelijk van de betrouwbaarheid van de informatie;
- hoewel de taak-inventarisatiematrix drie fasen in een complexe noodsituatie onderscheidt, moet men er zich van bewust zijn dat ook binnen iedere fase de behoeften en attributen kunnen veranderen.



Afghanen sjouwen met graan, olie en andere humanitaire hulpgoederen die door het Internationale Rode Kruis ter beschikking gesteld zijn

(Foto U.S. Air Force, C. Ricardo; collectie NIMH)

Tabel 4: Humanitaire taak-inventarisatiematrix

Fase Behoeftecategorie	Noodhulp	Rehabilitatie	Ontwikkeling
Civiele structuren	<ul style="list-style-type: none"> - Faciliteren van contacten tussen religieuze leiders - Provisorische ontmoetingsplaatsen voor gemeenschap 	<ul style="list-style-type: none"> - (Her-)oprichting van sport-faciliteiten - (Her-)oprichting van gemeenschapsfaciliteiten - (Her-)oprichting van culturele plaatsen 	<ul style="list-style-type: none"> - Capaciteitsopbouw voor NGO's
Economie	<ul style="list-style-type: none"> - (Her-)oprichting van kritieke fabrieken of bedrijfsactiviteiten - Bescherming van geldstromen 	<ul style="list-style-type: none"> - Bescherming van geldstromen - (Her-)oprichting van markten - (Her-)oprichting van financiële systemen 	<ul style="list-style-type: none"> - Bescherming van geldstromen - Microcredietprogramma's
Onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> - Cursussen over mijnenkennis - Onderwijs m.b.t. hygiëne - Escorteren van schoolkinderen 	<ul style="list-style-type: none"> - (Her-)bouwen van scholen en universiteiten - Trainen van leraren 	<ul style="list-style-type: none"> - Oprichting van publiek schoolsysteem
Energie	<ul style="list-style-type: none"> - Brandstofvoorziening - Voorziening van elektriciteit in belangrijke gebieden 	<ul style="list-style-type: none"> - Managen van energie-infrastructuur 	<ul style="list-style-type: none"> - Capaciteitsopbouw in energiesector
Voeding	<ul style="list-style-type: none"> - Distributie van voedsel 	<ul style="list-style-type: none"> - (Her-)oprichting van voedselproductie / distributienetwerken / markten 	<ul style="list-style-type: none"> - Opzetten van voedsel- en landbouwprogramma's
Bestuur	<ul style="list-style-type: none"> - Voorzien van lokale autoriteiten in basisbehoeften 	<ul style="list-style-type: none"> - (Her-)oprichting van elementen van gouvernementele organisaties 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisatie van verkiezingen
Gezondheidsvoorzieningen	<ul style="list-style-type: none"> - Voorzien van essentiële gezondheidszorg - Opzetten van hygiëne promotieprogramma's - Voorzien van mortuaria en begraafplaatsen 	<ul style="list-style-type: none"> - Heropbouw en uitbreiding van medische voorzieningen 	<ul style="list-style-type: none"> - Capaciteitsopbouw van publieke gezondheidssector
Infrastructuur	<ul style="list-style-type: none"> - Voorzien van kritieke infrastructuur (e.g. telecommunicatie, wegen) 	<ul style="list-style-type: none"> - Managen infrastructuur 	<ul style="list-style-type: none"> - Opzetten onderhoudsprogramma's voor bestaande infrastructuur
Rechtspraak	<ul style="list-style-type: none"> - Managen justitieel apparaat - Rechtshandhaving 	<ul style="list-style-type: none"> - Managen justitieel apparaat - Rechtshandhaving 	<ul style="list-style-type: none"> - Oprichten oorlogstribunalen en waarheidscommissies
Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> - Bescherming van kwetsbare bevolkingsgroepen - Ontwapenen voormalige strijders - Mijnen ruimen in kritieke gebieden - Bescherming van ontwikkelingswerkers 	<ul style="list-style-type: none"> - (Her-)oprichting van politie - Steun aan programma's m.b.t. mijnenruimen - (Her-)oprichting van strijdkrachten 	<ul style="list-style-type: none"> - Capaciteitsopbouw van publieke veiligheidssector (e.g. trainen van lokale politie) - Capaciteitsopbouw van strijdkrachten
Onderdak	<ul style="list-style-type: none"> - Voorzien van dekens en tenten - Bouwen van en steun verlenen aan vluchtelingenkampen 	<ul style="list-style-type: none"> - Steun aan repatriëring programma's - Rehabilitatie van bestaande huizen - Bouwen van betaalbare huizen 	<ul style="list-style-type: none"> - Capaciteitsopbouw van bouwsector (e.g. ontwikkelen van bouwstandaarden, trainen van aannemers)
Watervoorziening en sanitatie	<ul style="list-style-type: none"> - Voorzien van schoon water 	<ul style="list-style-type: none"> - (Re-)constructie van waternetwerk - (Her-)opstarten van vuilnisophal-diensten 	<ul style="list-style-type: none"> - Opzetten van watermanagementprogramma's - Opzetten van vuilnismanagementprogramma's

Tabel 5: Lijst van attributen

Actor	Relevante attributen voor de militaire commandant
Militairen	<p>Geschatte tijd van project Geschatte kosten van project Geschatte onderhoudskosten Mogelijkheid en bereidheid om de onderhoudskosten van het project te financieren Mogelijkheid om project uit te voeren met eigen capaciteit Moraal van de troepen Mate waarin de missie ondersteund wordt Bevrediging van directe behoeften Aantal begunstigden (korte en lange termijn) Invloed op kwetsbare groepen Mogelijkheid om de taken uit te voeren binnen de wettelijke grenzen Effect op de veiligheid van de eigen troepen Effect op de veiligheid van de bevolking Mate van lokale media-aandacht Mate van zichtbaarheid Technische haalbaarheid Internationale normen Niveau van gebruikte technologie Mate waarin het project overeenkomt met de omstandigheden voor het conflict</p>
Gastland	<p>Capaciteit van lokale actoren om de taak uit te voeren (in plaats van internationale hulpverleners) De mate waarin lokale capaciteit bevorderd wordt Deelname van lokale actoren Mate waarin de autoriteit en verantwoordelijkheid van de lokale overheid geschaad of verbeterd wordt Mogelijkheden voor een arbeidsintensieve aanpak Gebruik van lokale bedrijfsactiviteiten Mate waarin lokale materialen gebruikt worden (in plaats van geïmporteerd) Effect op lokale prijsmechanismen Aanwezigheid van een geschikte follow-up strategie Gebruik van lokale structuren Overdracht van kennis Mate waarin de taak overeenkomt met de religieuze en culturele achtergrond</p>
Humanitaire organisaties	<p>Beschikbaarheid van organisaties die capabel en bereid zijn om de taak uit te voeren Mate waarin andere organisaties geschaad of gehinderd worden Beschikbaarheid van organisaties die capabel en bereid zijn om samen te werken</p>

Om aan de derde en vierde beperking tegemoet te komen, vraagt de dynamiek van een complexe noodsituatie om een regelmatige controle en update van de inventarisatie. Dit verschilt van de initiële taak-inventarisatiematrix en de lijst met attributen, die als input voor het prioriteringsproces gebruikt werden. Om de betrouwbaarheid van de verkregen informatie te verbeteren zullen zoveel mogelijk bronnen geconsulteerd dienen te worden.

Gebruikers zullen dus ook voorzichtig om dienen te gaan met het diskwalificeren van informatie uit verdachte of onbetrouwbare bronnen. Een groot aantal informatiebronnen vergroot de

mogelijkheid om valide informatie te verkrijgen. Figuur 2 laat zien hoe de besluitvormingsmethode, inclusief de informatiebronnen, op een dynamische manier gebruikt kan worden. De input is het militaire operatieplan, waarin *lines of activities*, *centres of gravity* en de *endstates* zijn opgenomen.

Op basis hiervan initieert de militaire commandant en zijn staf het besluitvormingsproces. De daadwerkelijke uitvoering van een humanitaire taak zal uiteindelijk invloed hebben op de informatiebronnen uit het veld, die op hun beurt het besluitvormingsproces beïnvloeden.

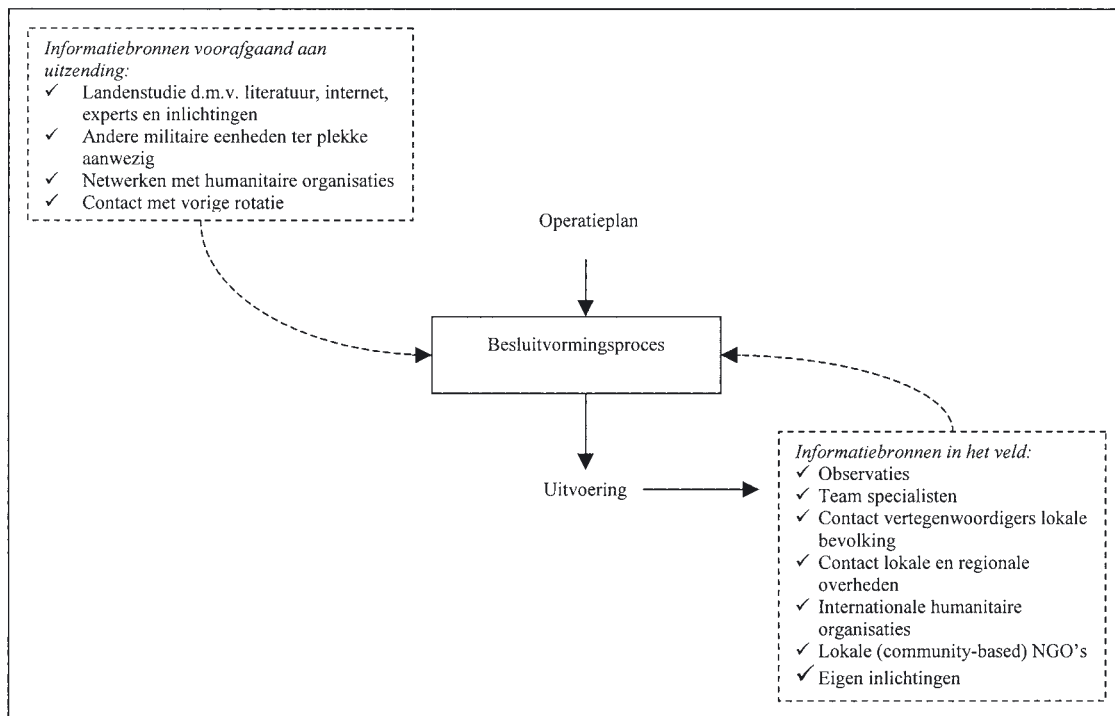
Conclusies

De besluitvormingsmethode stelt de commandant en zijn staf in staat om een inventarisatie van humanitaire taken op tactisch niveau te maken. De methode geeft een gedetailleerd overzicht van de potentiële humanitaire taken en van de relevante attributen om deze op te beoordelen.

De prioritering en het uiteindelijke besluit zal echter door de commandant en zijn staf zelf genomen moeten worden, hetgeen aansluit bij de formele manier van besluiten binnen een militaire organisatie.

Op basis van een empirische analyse is er voldoende reden om te conclude-

Figuur 2: Dynamisch gebruik van humanitaire taak-inventarisatiematrix en de attributenlijst



ren dat het besluitvormingsproces verbeterd zal worden door de ontwikkelde besluitvormingsmethode. Echter, om de besluitvormingsmethode verder te verbeteren, zullen nog enkele aanpassingen gedaan moeten worden. Deze aanpassingen kunnen gezien worden als een agenda voor verder onderzoek:

- de besluitvormingsmethode dient getest te worden in de praktijk en dientengevolg aangepast;
- een training voor toekomstige gebruikers dient ontwikkeld te worden gericht op zowel de besluitvormingsmethode als ontwikkelingskunde;
- de besluitvormingsmethode zal uitgebreid moeten worden met een monitorings- en evaluatiemodule.

Het gebruik van de ontwikkelde besluitvormingsmethode zal op deze manier een positieve bijdrage kunnen leveren aan de uitvoering van de humanitaire taken in toekomstige operaties.

Literatuur

ARRC – *Handbook CIMIC reporting and tracking system*. Ongepubliceerd, 2003.

Center for Strategic and International Studies and the Association of the United States Army (CSIS & AUSA) – *Post Conflict Reconstruction Framework*. CSIS, Washington, 2002.

Damen, R. & M.S.F. Ollislagers – *Development of a decision framework for the Dutch military to inventory and prioritize humanitarian tasks in a complex emergency*. Universiteit Twente, Enschede, 2004.

Fischer R. (1986) – *The potential for peace building: Forging a bridge from peacekeeping to peacemaking*. In: Last, D.M. (ed.), *Theory, doctrine and practice of conflict de-escalation in peacekeeping operations*, Canadian Peacekeeping Press, Toronto, 1997, pp. 14-29.

Glasl, F. (1982) – *The process of conflict escalation and roles of third party*. In: Last, D.M. (ed.), *Theory, doctrine and practice of conflict de-escalation in peacekeeping operations*, Canadian Peacekeeping Press, Toronto, 1997, pp. 14-29.

Goodwin, P. & G. Wright – *Decision analysis for management judgement*. John Wiley & Sons, New York, 1998.

Inter-Agency Standing Committee (IASC) – In: UNOCHA, *OCHA orientation handbook on complex emergencies*, UNOCHA, 2003.

Keeney, R.L. & H. Raffia – *Decisions with multiple objectives: preferences and trade-offs*. John Wiley & Sons, New York, 1976.

Kirkby, S.J., P. O'Keefe, G. Frerks, T. Kliet, en I. Convery – *Disasters. The Journal of Disaster Studies and Management*, 19 (1996) (4) 362-367.

Koninklijke Landmacht – *LDP III: Vredesoperaties*. Koninklijke Landmacht, Den Haag, 1999.

Mitchell, C.R. – *Problem-solving exercises and theories of conflict resolution*. In: Sandole D.J.D. & H. van der Merwe (eds.), *Conflict Resolution Theory and Practice*. Manchester University Press, Manchester and New York, 1993, pp. 78-94.

Mockaitis, T.R. – *Reluctant Partners: Civil-Military Cooperation in Kosovo*. DePaul University, Chicago, 2004.

NATO – *AJP-9: NATO civil-military cooperation (civic) doctrine*. NATO Unclassified, 2003.

Peabody, D. – *The Challenges of Doing Good Work: The development of Canadian Forces CIMIC Capability and NGOs*. In: *CDAI Conference*, October 2005.

Siegel, A.B. – *Low Intensity Conflict & Law Enforcement 8* (1999) (1) 119-138.

Sphere project – *Humanitarian Charter and Minimum Standards in Disaster Response*. Oxfam Publishing, Geneve, 2002.

Van den Brink, W.P – *Beslissingsmodellen*. In: Koele, P. & J. van der Pligt (eds.), *Beslissen en beoordelen*. Boom, Amsterdam, 1993.