

Partners in incidentmanagement

dr. P.L.J. Bos MCDm*

Inleiding

Binnenlandse veiligheid staat de laatste jaren sterk in de belangstelling. De nieuwe (aanstaande) Wet op de veiligheidsregio's moet verandering brengen in de benadering van vraagstukken van fysieke veiligheid waarvoor gemeenten verantwoordelijk zijn.¹ Volgens de nieuwe wet zijn er 25 veiligheidsregio's, waarin volgens het principe van 'verlengd lokaal bestuur' intergemeentelijk wordt samengewerkt rond fysieke veiligheidsproblemen en veiligheidsbelangen die de gemeentegrenzen overstijgen.

Alhoewel de nieuwe wet het lokale gezag met betrekking tot veiligheidsvraagstukken formeel niet ter discussie stelt, wordt de uitvoering van fysiek veiligheidsmanagement verplicht overgedragen aan het regionale samenwerkingsniveau. In die zin maakt

de concept-wetstekst een ambigue indruk. Het principe van verlengd lokaal bestuur, intergemeentelijke samenwerking van onderop, verhoudt zich immers slecht tot de nu bij wet voorziene verplichte taakoverdracht op uitvoeringsgebied.

Tegelijkertijd neemt de invloed van het Rijk op de output van de (inter)gemeentelijke samenwerking drastisch toe. Er zijn binnen de nieuwe wet vele mogelijkheden om bij algemene maatregel van bestuur (AMvB) als Rijk invloed uit te oefenen op het verlengd lokaal bestuur. Per saldo is daarom in de optiek van gemeenten sprake van centralisatie van veiligheidsmanagement en gemeentelijk gezagsverlies.

Mede om deze reden is het 'maken' van de nieuwe veiligheidsregio geen eenvoudige opdracht. Daar komt bij dat niet iedereen er van overtuigd is dat de nieuwe wet daadwerkelijk een bestaand probleem oplost. De wet wordt voor het gevoel zonder aanwijsbare winst van bovenaf opgedrongen, terwijl de wetgever (vooral nog) nalaat de financiering van beter fysiek veiligheidsmanagement doeltreffend en geloofwaardig te organiseren. Het is voor het lokaal gezag niet eenvoudig de gemeenteraad uit te leggen dat de regionalisering van veiligheid om flinke gemeentelijke financiële impulsen

vraagt tegen de achtergrond van gevoeld lokaal gezagsverlies en weinig financiële hulp van bovenaf.

Dat laat onverlet dat het juist een uitdaging moet zijn om als samenwerkende gemeenten, samen met partners in veiligheidsmanagement, daadwerkelijk inhoud te geven aan het doel van de nieuwe Wet op de veiligheidsregio's: een verbeterde beheersing van fysieke veiligheidsproblemen en veiligheidsbelangen die de gemeentegrenzen overstijgen.

Het is daarom de opgave niet telkens de vraag te stellen welke problemen de wet oplost, maar in te zien welke veiligheidsproblemen en -belangen wij nog niet onderkennen of ten onrechte denken reeds te hebben opgelost. Om maar dicht bij het inleidende scenario 'Empire strikes back' te blijven: kunnen wij ons zo'n scenario voorstellen en kunnen wij het in al zijn complexiteit aan, op basis van een gedegen en samenwerkende preparatie? Partnerschap in veiligheidsmanagement is de nieuwe weg.

Dit artikel handelt over de vraag of wij met elkaar in staat zijn met en door samenwerking op regionale schaal een verbeterd 'veiligheidsvermogen' te organiseren. Na de introductie van het nieuwe begrip veiligheidsvermogen en een conceptuele onderbouwing daarvan, ga ik in op de

* Dr. Bos is commandant van de regionale brandweer Zuid-Holland Zuid en commandant van de brandweer Dordrecht. Dit artikel is geschreven op persoonlijke titel.

¹ Wet op de veiligheidsregio's (werktitel), concept; www.rampenbeheersing.nl. Bij het schrijven van dit artikel is uitgegaan van de concept-wetstekst zoals deze in juli 2006, tezamen met de concept Memorie van Toelichting, aan het land ter consultatie is aangeboden. De uiteindelijke wetstekst kan op onderdelen anders zijn, waardoor delen van het artikel in een ander daglicht kunnen komen te staan.

vraag welke rol de brandweer moet spelen in het organiseren van dat verbeterd vermogen. Nu nog is de brandweer bij bestaande wet de organiserende spil van de rampenbestrijding en, bij gevolg daarvan, van de fysieke veiligheid. De nieuwe wet maakt daaraan een einde. Gezien mijn brandweerachtergrond zal ik daarbij wat ruimer aandacht besteden aan de grote veranderingen die de brandweerorganisatie thans doormaakt. Ten slotte plaats ik de centrale vraagstelling in het licht van de nieuwe positie die de Defensieorganisatie inneemt op het gebied van binnenlandse veiligheid.

Het veiligheidsvermogen



Multidisciplinaire aanpak
(Foto brandweer Dordrecht)

Het organiseren van de nieuwe multidisciplinaire veiligheidsorganisatie is meer dan het tekenen van een nieuwe hark. Met het maken van de veiligheidsregio zal immers het regionaal veiligheidsvermogen inhoud en vorm moeten krijgen. Dat vermogen komt deels tot stand door monodisciplinaire bijdragen van hulpverleningsdiensten en andere partners, maar wordt vooral bepaald door een nieuwe visie op wat de veiligheidsregio aan toegevoegde waarde voor de gemeenschap

² Wet rampen en zware ongevallen, *Stb.* 1985, 88.

moet leveren: integraal veiligheidsmanagement.

Gebrek aan een helder kader

Het gaat te ver te stellen dat op dit moment het veiligheidsmanagement van fysieke veiligheidsproblemen en veiligheidsbelangen die de gemeentegrens overstijgen geen of onvoldoende aandacht krijgt. Wat wel klopt, is dat er geen breed gedragen visie op integraal (fysiek) veiligheidsmanagement is. Dit probleem, het gebrek aan een helder kader, laat zich eenvoudig verklaren.

Ten eerste is er nu één dominante speler, de (regionale) brandweer, aan wie het primaat van het operationeel leiderschap bij de rampenbestrijding is

toegekend. Dat primaat biedt evenwel onvoldoende basis om leiding te geven aan integraal veiligheidsmanagement, noch geeft het de brandweer het gezag om een brede visie op integraal veiligheidsmanagement te ontwikkelen.

Ten tweede is er veel begripsverwarring binnen het domein van fysieke veiligheid. Er zijn vele definities van 'ramp' en 'crisis' in omloop en even zovele van 'rampenbestrijding' en 'crisisbeheersing', terwijl wetgeving en landelijke beleidskaders op dit punt niet op elkaar zijn afgestemd.

Om de verwarring compleet te maken spreekt de huidige wet² ook over 'zware ongevallen'. Begripsverwarring is niet alleen lastig omdat het voortdurend uitnodigt tot herdefiniëren; het laat tegelijkertijd ruimte voor zelfstandige interpretatie en bijgevolg domeinafbakening.

Ten derde wordt het monodisciplinaire werk van de spelers in het werkveld van rampenbestrijding en crisisbeheersing invulling gegeven langs het concept van de 'veiligheidsketen'. De veiligheidsketen onderscheidt proactie, preventie, preparatie, repressie en nazorg. Maar in de optiek van de politie is preventie iets geheel anders dan in de optiek van de brandweer of de geneeskundige keten. Daarom wordt de discussie over een gezamenlijk concept van veiligheidsmanagement voortdurend vanuit een verschillend belang en een verschillend besef van de werkelijkheid gevoerd.

Ten vierde is in het perspectief van rampenbestrijding en crisismanagement lange tijd bijna alleen maar de nadruk gelegd op het repressief optreden en de daarbij horende preparatie. Voor wat betreft het laatste geldt overigens dat multidisciplinaire preparatie een betrekkelijk nieuw fenomeen is. Daarom is er tot nu toe relatief weinig aandacht gegeven aan 'risicomanagement': de gezamenlijke inspanning om veiligheidsrisico's, fysiek van aard, te onderkennen, te wegen, te mitigeren, te accepteren en te beheersen. Hetzelfde geldt voor het domein van de 'nazorg', waar de invulling bovendien grotendeels repressief van aard is geweest. De politiek-bestuurlijke aspecten van nazorg en de noodzaak van beleidsevaluatie en beleidsbijstelling als nazorgopdracht zijn nog maar van recent besef.

Ten vijfde is lange tijd geen aandacht gegeven aan het feit dat veiligheidsmanagement niet uitsluitend een overheidsaangelegenheid is. Er zijn veel partners in veiligheid, om te beginnen bij de individuele burger. Maar ook binnen de semi-publieke en private sector zijn tal van spelers met

wie moet worden samengewerkt om een goed veiligheidsproduct te maken. Vaak wordt vergeten dat veiligheidsallianties voor veel partners van betekenis kunnen zijn en dat er in veel denkbare situaties – scenario's – een gezamenlijk veiligheidsbelang te duiden is. Zolang veiligheidsmanagement een zaak van enkelen is, dreigt het risico van verkoking en tunnelvisie. Een kijk op hoe het wel zou kunnen komt dan niet vanzelf.

Eigenlijk zou de nieuwe Wet op de veiligheidsregio's bovenstaande problemen moeten oplossen. De concepttekst van de nieuwe wet belooft helaas geen verbetering. Integendeel, er is ook in de nieuwe wet te veel ruimte voor begripsverwarring, domeindiscussies en definitiediscussies. De concepttekst nodigt gebruikers uit tot handelen volgens het adagium van Mark Twain: *when in doubt: do the right thing*. Ook andere problemen zoals hiervoor besproken worden met de nieuwe wet niet opgelost. De mono-georiënteerde veiligheidsketen is er nog steeds in terug te vinden, een stevig kader voor risicomanagement en nazorg ontbreekt en de openingen naar partnerschap zijn ver te zoeken. Dat is jammer, de wet zou veel krachtiger kunnen zijn. Als de wet eleganter en meer kaderstellend zou zijn, zou hij ook veel meer uitnodigen tot vernieuwend werken en partnerschap.

De nieuwe wet als kader

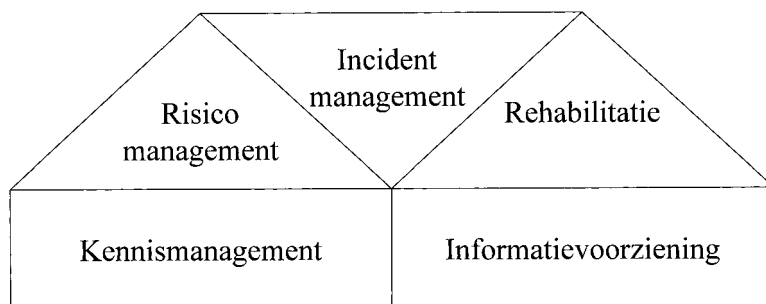
Als voorbeeld voor zo'n nieuw kader introduceer ik hier het concept van het 'veiligheidsvermogen'. Het is een eenvoudige, maar hanteerbare en richtinggevende voorstelling van zaken, die kansen biedt om samenwerkend, vernieuwend en verbredend aan de slag te gaan. Fysieke veiligheidsproblemen en veiligheidsbelangen die de gemeentegrens overstijgen kunnen langs onderstaande beleidsvelden met een nieuwe impuls worden aangepakt. In de uitwerking van de beleidsvelden zijn de regio's vanzelfsprekend vrij. Daarmee wordt het belang van een eigen identiteit en organisatiestructuur van de 25 veiligheidsregio's onderschreven, gegeven hun

risicoverscheidenheid en bestuurlijke diversiteit.

Voorwaarde voor succesvol gebruik van het concept is enerzijds dat het geheel in de plaats komt van bestaande kaders en begrippen, dan wel dat deze begrippen in perspectief worden geplaatst. Anderzijds geldt dat het concept door de spelers in en om de veiligheidsregio wordt gedragen. Kortom, het mag niet nog verwarrender worden en spelers moeten het een aantrekkelijk alternatief vinden. Het liefst komt een dergelijk concept dus van onderop tot stand. In het licht van al hetgeen hiervoor gezegd is over de problemen van samenwerking en domeingedrag lijkt dat wellicht een onmogelijke opgave. Mijn stelling is echter dat juist een neutrale invalshoek bestaande sentimenten zou kunnen wegnemen.

ratie', 'repressie' en 'nazorg' niet langer als taakveld in de wet te benoemen. Het is niet bezwaarlijk, zelfs functioneel, als de termen monodisciplinair in gebruik blijven; maar niet in deze wet.

- *Incidentmanagement*. Het probleem van de begripsverwarring rond 'ramp', 'crisis', 'zwaar ongeval', enzovoorts wordt opgelost door slechts de neutrale term 'incidentmanagement' als focus van handelen te introduceren. Daarmee is niet gezegd dat de begrippen 'ramp' en 'crisis' geheel moeten verdwijnen, maar wel dat zij voortaan ondersteunend zijn in de vraag hoe om te gaan met incidenten en hoe erop voor te bereiden. 'Rampen' kunnen wij in dat verband eenvoudig associëren met leed en schade en 'crises' met allerlei soorten (nationaal



Figuur 1: Het (multidisciplinair) veiligheidsvermogen

Het model lost bovengenoemde problemen als volgt op:

- Het probleem van de dominante speler 'brandweer' wordt mede opgelost door in het model geen typische brandweertermologie te gebruiken. Dit in aanvulling op het feit dat de nieuwe wet het primaat van de rampenbestrijding niet langer bij de brandweer legt. In het verlengde hiervan zullen andere partners zich uitgenodigd voelen mee te denken en mee te werken aan het verbeteren van het veiligheidsvermogen.
- Het probleem van de veiligheidsketen wordt opgelost door de termen 'proactie', 'preventie', 'prepa-

belang. Termen als 'zwaar ongeval', 'ongevallen bij brand' en 'ongevallen anders dan bij brand' kunnen vanzelfsprekend achterwege blijven.

- *Risicomanagement*. Ter vervanging van 'proactie' en 'preventie' wordt de term 'risicomanagement' geïntroduceerd. Risicomanagement omvat niet alleen het duiden van risico's, maar ook de weging ervan en het beslissen over de vraag of en in welke mate een restrisico acceptabel is. Risicomanagement is meer dan 'risicobeheer', dat als term een te statische benadering van een gewichtig operationeel en politiek-bestuurlijk vraagstuk uitdrukt.



Incidentmanagement
(Foto brandweer Dordrecht)

- *Rehabilitatie.* De term nazorg krijgt een bredere betekenis door bijvoorbeeld ‘rehabilitatie’ te hanteren. Rehabilitatie is een internationaal gebruikte term om in de brede zin des woords ‘wederopbouw’ te duiden. Rehabilitatie geeft goed aan wat er allemaal moet gebeuren nadat een incident van enige omvang heeft plaatsgevonden. ‘Nazorg’ legt teveel de nadruk op alleen maar zorg. Rehabilitatie laat meer ruimte voor juist alle leed- en belanggerelateerde zaken die op de een of andere manier de aandacht behoeven na enig incident, om het even of dat op operationeel, tactisch of politiek-strategisch niveau is. De casus ‘Empire strikes back’ spreekt ter zake boekdelen.

Als risicomanagement, incidentmanagement en rehabilitatie de uitvoeringsgerichte beleidsvelden zijn waarmee de veiligheidsregio zich voortaan (in de loop der tijd) bezig zou kunnen houden, dan laten de velden zich steunen door solide pijlers van ‘kennismanagement’ en ‘informatievoorziening’. Daarmee plaatst het concept van het veiligheidsvermogen deze twee strategische aandachtsvelden op de voorgrond. Nu zijn zij wel op diverse plaatsen in de nieuwe wetstekst terug te vinden, maar zijn zij niet als zodanig herkenbaar en komen zij als strategisch

aandachtsveld onvoldoende tot hun recht.

- *Kennismanagement.* Er zijn in het verleden diverse onderzoeken en audits geweest naar het optreden van hulpverleningsdiensten en de prestaties van operationele uitvoerders bij diverse soorten incidenten, klein en groot. Hoewel al deze onderzoeken hun invloed hebben gehad op het streven naar verbetering en professionalisering, moet toch worden vastgesteld dat het lerend vermogen van beleidsmakers en operationele hulpdiensten niet bijzonder groot is. Daarbij gaat het niet alleen om de grote incidenten, maar ook om de dagelijkse. De afgelopen jaren is er niet voor niets zoveel nadruk gelegd op het nut van het ter harte nemen van onderzoeksrapporten en de noodzaak van het doen van gedegen (zelf)onderzoek. Het borgen van veilig optreden en voortdurende prestatieverbetering moeten kernwaarden van een professionele hulpverleningsorganisatie zijn. Vandaar de noodzaak het beleidsonderwerp kennismanagement te institutionaliseren. Vanzelfsprekend gaat het bij kennismanagement niet alleen om het evalueren en leren uit ervaring. Ook opleidingen, onderwijs, onderzoek, wetenschap en innovatie behoren tot dit beleidsveld. Hier is een we-

reld te winnen wanneer de partners in veiligheid elkaar vinden onder één vlag.

- *Informatievoorziening.* Informatie- en communicatievoorziening bij rampenbestrijding en crisisbeheersing is door de Adviescommissie Coördinatie ICT Rampenbestrijding (ACIR) al een paar jaar geleden als sterk voor verbetering vatbaar aangemerkt.³ Als de nieuwe wet op de veiligheidsregio’s de verankering van een zo belangrijk beleidsveld regelt, ligt het voor de hand hieraan ook in conceptueel en beleidsmatig opzicht enig gewicht toe te kennen. Daarmee krijgt de Raad Multidisciplinaire Informatievoorziening Veiligheid (Raad MIV), die zich richt op een gemeenschappelijke aanpak van het convergeren van informatievoorziening en het verbeteren van het niveau van informatievoorziening, een anker in de veiligheidsregio. Het tegengaan van versplintering en fragmentatie in communicatie en informatievoorziening is met de oprichting van de Raad MIV op de goede weg, maar de veiligheidsregio’s moeten zelf ook aan de slag.

Het geheel van risicomanagement, incidentmanagement, rehabilitatie, kennismanagement en informatievoorziening is zo een alomvattend beleidskader waarbinnen de veiligheidsregio bestuurlijke en operationele keuzes in meerjarenperspectief kan maken. Daarom zou het concept in de nieuwe wet moeten aanhaken bij de nieuwe planfiguur ‘beleidsplan veiligheid’. Dit beleidsplan zal in de toekomst het huidige ‘beheersplan rampenbestrijding’ vervangen en is in de concept-wetgevingstekst terug te vinden in de artikelen 12 en 13. Vanzelfsprekend valt te overwegen een dergelijk concept van veiligheidsvermogen bij algemene maatregel van bestuur (AMvB) op te leggen. Artikel 12.3 van de nieuwe Wet op de veiligheidsregio’s geeft daartoe een moge-

³ ACIR, *Kamerstukken II*, 2004-05, 26 956, nr. 37.

lijkheid, maar een gedragen inhoud van zo'n beleidsplan (desnoods naderhand vast te leggen in een AMvB) heeft beslist de voorkeur.

De brandweer als partner



De brandweer als partner
(Foto brandweer Dordrecht)

Crisis of verandering

Sommigen beweren dat de brandweer in een staat van institutionele crisis verkeert. Een uitspraak die gemakkelijk verkeerd kan worden uitgelegd en waarmee de suggestie wordt gewekt dat de brandweer een organisatie in neergang is. Het tegendeel is waar. De brandweer heeft de laatste jaren een behoorlijke professionalisering doorgevoerd en stelt zichzelf steeds hogere eisen. Het is wel juist te zeggen dat veranderen bij de brandweer niet eenvoudig is. Daarbij komt dat de brandweer zichzelf als branche niet heel sterk weet te positioneren in het politiek-strategische beleidsveld en een allesbehalve sterke lobby heeft.

De verklaring hiervoor wordt vaak gezocht in de archetypische houding van de brandweer: inventief-probleemoplossend, actiegericht-hulpverlenend en conformistisch. Hiervan mag je, zo is de denkfijn, geen enorm zelfsturend en politiek-zelfbewust optreden verwachten. Een wat sterkere verklaring stoelt op het feit dat de brandweer altijd gemeentelijk georganiseerd is geweest, zowel wat betreft het gezag als het beheer. De minister van BZK is formeel systeemverantwoordelijk, maar de rijkssturing heeft zich altijd beperkt tot enkele niet al te harde richtlijnen en matige doelsubsidies.

niseerd is geweest, zowel wat betreft het gezag als het beheer. De minister van BZK is formeel systeemverantwoordelijk, maar de rijkssturing heeft zich altijd beperkt tot enkele niet al te harde richtlijnen en matige doelsubsidies.

De brandweer heeft zich ontwikkeld in een sfeer van vrijheid in lokale gebondenheid. Om die reden is er altijd veel ruimte geweest voor professioneel meningsverschil en een eigen invulling van de professie op lokaal niveau. Bijgevolg was het nooit eenvoudig als branche een vuist te maken. Branchebeleid en -budget zijn immers gebonden aan honderden gemeenten.

Als het gaat om de invloedspostie wordt wel eens een vergelijking met de politie gemaakt, met als vaandrager de Raad van Hoofddcommissarissen. De vergelijking gaat natuurlijk niet op. De politie is sinds de Politiewet 1993 van bovenaf georganiseerd, met alle positionerings- en invloedsvoordelen van dien.⁴ Daarbij komt, dat de beleidsvelden van brandweer en politie totaal verschillen. De brandweer is als organisatie veel minder gevoelig voor de mening en sturing van de samenleving. Het beleidsveld 'brandweer' kent geen grote maatschappijgevoelige strafrechtelijke component en heeft in

tegenstelling tot het werkveld van de politie relatief weinig te maken met sectorale en thematische wet- en beleidsregelgeving die de gemoederen in de samenleving doen verhitten en (daardoor) sterk mediagevoelig zijn. Vraagstukken van fysieke veiligheid (brandweer) en sociale veiligheid (politie) genereren verschillende vormen en soorten van maatschappelijke aandacht. Branden gaan uit, hoe dan ook, en iedereen heeft altijd zijn best gedaan. Dat beperkt als het ware de invloedspostie van de brandweer.

Het gebrek aan invloed zou er mede debet aan zijn dat de brandweer zich in de toekomst niet langer als rampenbestrijdingsorganisatie bij uitstek mag opwerpen. Waar tot op heden het operationeel leiderschap bij rampen en zware ongevallen bij wet bij de brandweer ligt, laat de nieuwe wet over het primaat van deze multidisciplinaire-operationele aansturingstaak geen enkele onduidelijkheid bestaan.⁵ De brandweer levert niet langer bij wet de operationeel leider, noch doen anderen dat.

Maar daar blijft het niet bij. De brandweer manifesteert zich op dit moment zeer nadrukkelijk als hoeder van brandveiligheid in het proces van gemeentelijke vergunningverlening en handhaving. Nieuwe bouwregelgeving, die onder meer ten doel heeft het totale proces van vergunningverlening te vereenvoudigen, doet de vraag rijzen of de brandweer zich in de toekomst het domein van de gebruiksvergunning kan blijven toe-eigenen.⁶ Een verlies van die positie kan betekenen dat het deskundig brandweeradvies bij vergunningverlening en handhaving tussen wal en schip raakt. Dat op zich is een zeer

⁴ Politiewet 1993, *Stb.* 1993, 724.

⁵ Vergelijk de Wet rampen en zware ongevallen, artikel 11, lid 2 en de concept Wet op de veiligheidsregio's, artikel 34.

⁶ Met de gebruiksvergunning wordt het brandveilig gebruik in het kader van de bouwregelgeving geregeld. Een nieuw in te voeren gebruiksbesluit heeft tot doel het aantal gebruiksvergunningplichtige gevallen met 80% te verminderen. Zie ook www.VROM.nl.



Repressie
(Foto brandweer Dordrecht)

onwenselijke situatie met het oog op de veiligheid in het algemeen en de veiligheid van het eigen personeel bij het repressief optreden!

Sommigen, zowel binnen als buiten de brandweer, zien dit allemaal als institutioneel positieverlies. Een donker perspectief: het primaat van het operationeel leiderschap kwijt en een gevoeld verlies van de schakel 'preventie' uit de brandweerveiligheidsketen, terwijl de brandweer zich in de schakel 'proactie', als functioneel beleidsbeïnvloedend orgaan op lokaal niveau, toch al niet al te sterk manifesteerde. Voeg daarbij het algemeen beïnvloedend en lobbyend tekort, alsmede de zwakke en niet al te eendrachtige positie van de brandweerbranche en dan is in de ogen van velen de institutionele crisis compleet. Vanzelfsprekend zijn de brandweeracties rondom de afschaffing van het Functioneel Leefijdsontslag (FLO) volgens deze 'velen' ook geen bewijs van een branche die 'lekker in zijn vel zit'.

De realiteit is anders. Genoemde verklaringen zijn niet uit de lucht gegrepen, maar moeten vooral worden gezien als een duiding van condities waaronder de brandweer aan zijn verandering werkt. Dat de verandering pas met de nieuwe wetgeving in een

stroomversnelling komt is niet zo raar. Impulsen in het verleden, kwaliteitsprojecten en zelfs de ergste rampen gaven eerder voer aan de gedachte als brandweer het speelveld te vergroten, dan aan de wens het anders en beter te organiseren.

Maar feit is dat de brandweer in het licht van haar organisatievorm een zeer grote professionaliteit ten toon spreidt. Meer dan 80 procent van de brandweermensen is vrijwilliger; de kurk waar de brandweer op drijft. Al

ALS DE VRIJWILLIGHEID WEGVALT.....



deze vrijwilligers hebben, met steun van hun beroepscollega's, de afgelopen jaren kans gezien te voldoen aan de steeds zwaarder wordende opleidings- en oefeningen. We moeten dus vaststellen dat de brandweer, gemeten naar haar organisatievorm, een zeer betrouwbare en solide partner in veiligheid is. Het is uiteraard zaak de vrijwilligheid te blijven ondersteunen en de beschikbaarheid en inzetbaarheid van vrijwilligers goed te borgen.

De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat de brandweer op een aantal punten ook kan verbeteren. In de opgave van verdere professionalisering ziet de brandweer zich wat betreft randvoorwaarden voor een aantal belangrijke uitdagingen gesteld:⁷

- de competenties van het hogere kader van de brandweer moeten verder worden ontwikkeld om beter resultaatgericht en meer met politiek-bestuurlijk gevoel te kunnen managen;
- het innovatievermogen van de brandweer moet worden vergroot om tot productverbetering te komen;
- de brandweer moet meegaan met complexe maatschappelijke veranderingen die samenhangen met verdichting, technologische vooruitgang, maatschappelijke druk en juridisering;
- binnen en vanuit de brandweer moet de informatie-uitwisseling op strategisch en operationeel niveau professioneler worden georganiseerd;
- het lerend vermogen van de brandweer moet verder worden ontwikkeld door zelfreflectief, zelfkritisch en vooruitstrevend te zijn;

⁷ Vergelijk de rapportage risicoanalyse domein brandweezorg 2006 van de Inspectie Openbare Orde en Veiligheid, brief 18 april 2006. De IOOV-analyse is tot stand gekomen op basis van onderzoek onder brandweermensen met gebruikmaking van een *group-decision-room* methode.

- de regionalisering van de brandweer moet succesvol verlopen en zijn meerwaarde tonen.

De regionalisering van de brandweer

De nieuwe Wet op de veiligheidsregio's voorziet in het (op termijn) geheel regionaliseren van de brandweerorganisatie.⁸ Nu bestaan er gemeentelijke brandweerkorpsen naast regionale. De regionale brandweer is op dit moment het synergetisch effect bij de som der inspanningen van individuele gemeenten, die elk hun eigen gemeentelijke brandweer aansturen. Dat verandert met de nieuwe wet, die als uitgangspunt hanteert dat er (slechts) één (regionale) brandweerorganisatie is. Daarbij heeft het bestuur van de veiligheidsregio tot taak de regionale brandweer in te stellen en in stand te houden. Het bestuur van de veiligheidsregio is dus eindverantwoordelijk voor de organisatie en neemt besluiten bij conflicterende belangen waar het de organisatie betreft. De individuele colleges van burgemeester en wethouders behouden het gezag over de brandweer. In een aantal gevallen draagt het college van B. en W. specifiek benoemde onderdelen van de zorg voor de brandweer over aan het bestuur van de veiligheidsregio.⁹

Omdat ook minister en veiligheidsbestuur in de toekomst krachtiger eisen kunnen stellen aan de kwaliteit van personeel en operationeel optreden, komt met de nieuwe wet een einde aan de situatie van het regionaal organiseren in lokale gebondenheid. Een wenkend perspectief vanuit de uitvoeringsoptiek wellicht. Immers, wie kan zich niet vinden in de doelstellingen bij de nieuwe wettelijke positionering van de brandweer: één regionale brandweerorganisatie die werkt met het kwaliteits- en efficiëncyvoordeel van het organiseren op grotere schaal.

Het organiseren van onderlinge bijstand, het grootschalig optreden, het optreden in buitengewone omstandig-

heden, de voorzetting van het optreden, het verzorgen van de restdekking, het sturen op de snelheid van opschaling, het sturen op de kwaliteit van de te leveren interregionale bijstand en het sturen op de kwaliteit van de uitvoering worden voortaan niet meer bepaald door de optelsom van lokale bijdragen, maar door eenduidige aansturing.

Door capaciteit, kennis en kunde te bundelen wordt de kwaliteit van het optreden verhoogd. Hierdoor ontstaat een sterkere uitvoeringsorganisatie, met meer slagkracht, waarbinnen beter kan worden omgegaan met schaarse middelen. Ook zijn er meer mogelijkheden voor *management development* en kan slagvaardiger worden opgeleid en geoefend.

Vanuit gezagsoptiek – burgemeester en colleges van B. en W. – wordt het nogal eens anders gevoeld. En dat valt heel goed te begrijpen. Waar formeel het beheer het gezag zou moeten volgen, vrezende bestuurders de praktijk van het omgekeerde. Veel aspecten van brandveiligheid worden, met name op het gebied van vergunningverlening en handhaving, in de haartvaten van de gemeentelijke processen georganiseerd. Er is angst dat met de regionalisering het gemeentelijk belang op de achtergrond raakt en de integratie van gemeentelijke processen wordt doorbroken.

Ook leeft de vrees dat het regionaliseren contraproductief kan werken omdat de lokale binding en betrokkenheid wegvloeit en de brandweervrijwilliger er op termijn geen heil meer in ziet. Een regionale brandweer die de binding met de gemeente niet kan vasthouden heeft dus zowel een legitimiteitsprobleem als een capaciteitsprobleem. Wat betreft dat laatste geldt in veel van de 25 regio's nog steeds: 'wie de vrijwilligers verliest, verliest de brandweer'.

Het omvormen naar één regionale brandweerorganisatie kent dus nogal wat uitdagingen. Op de eerste plaats is het van groot belang de band met de

gemeente te borgen. Daarnaast wordt een groot beroep gedaan op de leiding van de brandweerorganisatie om de verandering adequaat te organiseren, de lokale brandweer goed uit de gemeentelijke organisaties te ontvlechten, de kwalitatieve gelijkschakeling van huidige lokale brandweren te organiseren en waar nodig prestatieverbeteringen door te voeren. Het is dan ook de vraag of de brandweer zelf de voorliggende opdracht tot veranderen kan managen. Waar brandweermensen vanuit een gerespecteerde *can do*-houding geneigd zijn veel zelf te willen doen, is het in dit geval raadzaam hulp bij het veranderen te vragen.

De brandweer als partner

Volop nieuwe kansen voor de brandweer, maar ook een geweldige veranderopgave. Het is daarom de vraag wat de brandweer voor zichzelf als *core business* ziet. Hoe kan de brandweer van de toekomst de beste partner zijn in de uitvoering van het multidisciplinair incidentmanagement? Moet de brandweer vasthouden aan verworven primaten zoals het operationeel leiderschap bij rampenbestrijding? Is het beslist noodzakelijk als brandweer een brede veiligheidsinstek (met inbegrip van alle proactie- en preventieactiviteiten) te blijven ambiëren of is het verstandiger met kracht in te zetten op de repressieve taakuitvoering en de voorbereiding daarop?

Kan de brandweer, met het oog op de eerder genoemde uitdagingen wat betreft randvoorwaarden, (het zich permitteren) leiding (te) geven aan de vulling van een nieuw veiligheidsconcept en een nieuwe veiligheidsorganisatie? Met het stellen van de vraag is gezegd dat de brandweertop de verantwoordelijkheid heeft zowel de eigen belangen als de gemeenschap-

⁸ Concept Wet op de veiligheidsregio's, art. 2 en 3 en 11.

⁹ www.rampenbeheersing.nl. Concept Memorie van Toelichting par. 5.1. Overigens is er juist over dit vraagstuk veel discussie. De concept-wetstekst zal zeker op dit punt kritiek uit het land oogsten omdat hij zwaar torent aan het lokale gezag.

pelijke belangen bij het vormgeven van het regionaal veiligheidsvermogen voor ogen te houden. Het gaat er om de brandweer zo te organiseren dat het partnerschap in de veiligheidsregio daadwerkelijk tot ontplooiing kan komen. Elke partner levert een professionele specialistische bijdrage, waarbij ook de anderen moeten investeren in het multidisciplinair 'denken en doen' en waar nodig los moeten komen van kolomdenken.

heidsregio is het op dit moment een enorme opgave dit soort scenario's tot ontwikkeling te brengen.

Op de eerste plaats is er het grote probleem dat op regionaal niveau nog niet veel aan scenario-ontwikkeling wordt gedaan. De regio's duiden nu (soorten) maatrampen voor hun gebied en bepalen vervolgens in welke hulpbehoefte bij een maatramp van enige omvang moet worden voorzien. Op basis van deze veelal magere vei-

analyse is eenmalig en veel te statisch van opzet.

De nieuwe wet voorziet gelukkig in de mogelijkheid om langs de weg van 'crisisplan' en 'rampbestrijdingsplannen' veel concreter te worden in de preparatie op regionaal niveau. Het 'regionaal crisisplan' moet de ve gemeentelijke rampenplannen vervangen, waardoor het mogelijk wordt veel beter te sturen op net als bij Defensie gehanteerde grondbeginselen van optreden zoals: economisch gebruik van middelen, eenheid van inspanning, eenvoud en flexibiliteit. Voeg daaraan toe een eigentijdser en dynamischer systeem van risicoanalyse, 'dagdagelijks' van opzet, en de slagvaardigheid van de veiligheidsregio wordt exponentieel groter.

Ten tweede is het de vraag of zelfs het beginscenario van 'Empire strikes back', 'dijkdoorbraak als gevolg van opzettelijke explosie waarna grote overstroming', door de regio bedacht zou zijn. Die kans is klein, juist omdat het hier gaat om een complex combinatiescenario waarbij bovendien de factor terreur een rol speelt. In de praktijk blijkt het reageren op terreur toch veelal langs een andere weg tot voorbereiding te komen, in elk geval niet in of via de veiligheidsregio.

Dat laatste heeft ook te maken met het feit dat de regio absoluut niet wordt gezien als partner op het gebied van terreurmanagement. De veiligheidsregio heeft doorgaans geen contacten ter zake en heeft nagenoeg geen inlichtingenpositie. De nieuwe wet op de veiligheidsregio regelt dat evenmin. Deels begrijpelijk, maar enige verbetering op dit punt zou welkom zijn. Als het beginscenario al niet bedacht is, ligt het voor de hand te verwachten dat het geëscaleerde scenario ook niet in beeld komt.

Behalve het onvermogen om tot scenario-ontwikkeling te komen is, ten derde, de doorsnee veiligheidsregio op dit moment niet goed in staat incidenten en incidentmanagement te projecteren in tijd. Dat geldt voor zowel de voorbereidende als de uit-

... ENORME OPGAWE OM SCENARIO'S
TOT ONTWIKKELING TE BRENGEN...



Voor de brandweer betekent het dat zij open moet staan voor verandering en waar nodig bestaande verworvenheden en taken moet kunnen overdragen aan anderen als dat voor de zaak als geheel (het veiligheidsvermogen) het beste is. Het leiding geven aan die verandering vraagt leiderschap met durf. Per saldo komt het partnerschap van de brandweer het beste tot zijn recht als de brandweer stevige keuzes maakt over wat zij wel en niet voor haar rekening wil nemen.

Defensie als 'nieuwe' partner

Planvorming en scenarioanalyse
Het scenario 'Empire strikes back' is eigenlijk een koppeling van verschillende deelscenario's. Voor de veilig-

heidsanalyse worden beleidsbeslissingen genomen en krijgt preparatie gestalte. Dat laatste gebeurt door 'operationele prestaties' te duiden en daaruit een 'inzetbehoefte' af te leiden.

Het probleem is echter dat een dergelijke benadering van risicomanagement en incidentmanagement ons wel heel ver afhoudt van wat we in de praktijk moeten doen en kunnen doen. Maatrampen zeggen ons helemaal niets en de vooral indicatieve operationele uitwerking is teveel procesgericht en geeft slechts indrukken van wat nodig zou kunnen zijn. De beschrijving van een maatramp blijft een papieren exercitie, veel te generiek en veel te afstandelijk om als veiligheidsregio goed gesteld te staan voor complexe incidenten. De risico-

voerende fase van incidentmanagement. Maar al te vaak wordt uitsluitend gereageerd op het ontstane probleem en wordt vergeten vooruit te kijken. Zelfs in de responsfase zijn er al problemen. Een goede beheersing van het eerste halve uur waarin het incident tot ontwikkeling komt is cruciaal voor de verdere beheersing en sturing van het geheel. De praktijk is vaak dat de gecoördineerde multidisciplinaire inspanning van beheersing en aansturing zich richt op het inhalen van wat in het eerste halve uur verloren is gegaan.

Daarnaast is het niet gebruikelijk om prioriteit te geven aan *contingency planning* en de projectie van voortzetting, verzwarening en escalatie van een incident. Het is doorgaans domweg geen issue! De nieuwe multidisciplinaire uitvoeringsorganisatie van de veiligheidsregio's moet daarin beslist verandering brengen. Het 'Empire-scenario' laat al te duidelijk zien dat vooruitkijken en 'de zaken vóór zijn' essentieel zijn voor succesvol incidentmanagement, ongeacht de vragen of escalatie te voorkomen is en incidenten zoals 'Empire' eigenlijk wel beheersbaar zijn.

Om goed voorbereid te zijn en slagvaardig te kunnen optreden, zou elke regio voortaan aan scenarioanalyse moeten doen, in plaats van aan maatrampanalyse. Het doel van zo'n scenarioanalyse is concreet te worden: wie, wat, waar, wanneer en hoe. Gegeven de duiding van het scenario is het mogelijk voorbereidingen te treffen ten aanzien van opschaling, commandovoering, (operationele) informatievoorziening, communicatie, de geschatte benodigde primaire capaciteit op de bron, in de bron-omgeving en in het effectgebied, en het benoemen van de voortzetting-capaciteit.

Ten slotte is het mogelijk een beeld te geven van alle aspecten die in het kader van rehabilitatie voorstelbaar zijn. In deze opgave, zo is mijn ervaring, kan de krijgsmachtorganisatie voor de veiligheidsregio's van gewel-

dige betekenis zijn. Scenarioanalyse en operationele planvorming zijn krijgsmachtcompetenties waarmee de veiligheidsregio zijn voordeel kan doen!

Het geweldsspectrum als obsoleet paradigma

In het 'Empire-scenario' komt het erop aan op het juiste moment de juiste middelen in te zetten, op voorwaarde van een gedegen escalatieprojectie. De krijgsmacht zou in dit scenario al veel eerder speler moeten worden. Kijken we alleen al naar het overstromingsscenario, dan mag duidelijk zijn dat de reguliere hulpdiensten absoluut niet in staat zijn om aan de gehele hulpvraag tegemoet te komen. De brandweer bijvoorbeeld, kan in een dergelijk scenario maar weinig extra

capaciteit op straat brengen, gegeven het feit dat de restdekking voor regulier brandweeroptreden gegarandeerd moet blijven.

Het op tijd inschakelen van de krijgsmacht is cruciaal. Het is de enige organisatie die met een grote hoeveelheid aan middelen en manschappen additionele capaciteit kan leveren bij grootschalig optreden. Additioneel is hier geen synoniem voor 'vangnet', maar bedoeld als aanvullend op de reguliere capaciteit. Daarbij moeten wij wel beseffen dat de inzet van de krijgsmacht, zeker in dit soort scenario's, de regionale schaal al snel overstijgt. Sterker nog, de inzet van de krijgsmacht zal in veel gevallen eerder een meer nationaal georiënteerde inzet kennen dan een strikt regionale.



Obsoleet geweldsparadigma (Foto NIMH)

Het scenario maakt dus duidelijk dat de inzet van de krijgsmacht niet langer alleen maar geweldsgerelateerd hoeft te zijn. Het paradigma van het geweldsspectrum waarin de krijgsmacht optreedt, is in zeker opzicht obsoleet. Het veronderstelt immers dat ten principale elke krijgsmacht-inzet een geweldsinzet is. Weliswaar op een continuüm, maar toch. Bovendien blijkt dat hoog in het geweldsspectrum in de praktijk soms heel weinig geweld wordt gebruikt, en omgekeerd.

Primair is de vraag aan de orde: 'waarom zetten wij de krijgsmacht met welke middelen in', met daarbij de vraag 'hoeveel geweld verwachten wij'?

Ook voor de krijgsmacht geldt mijns inziens dat haar inzet vooral incidentgebonden is en dat daarbij een keuze kan worden gemaakt tussen inzet van wapens en/of algemene middelen ten behoeve van alle soorten incidenten, binnenlands of buitenlands, die aspecten van enig leed en/of enig (nationaal) belang in zich dragen. In die zin zou het Defensie passen zich aan te sluiten bij het *concept van het veiligheidsvermogen* zoals eerder in dit artikel voorgesteld. Net als de brandweer zou ook Defensie een dergelijke fundamentele 'zelfvraag' kunnen stellen. Er is namelijk geen enkel betoog denkbaar dat uitzonderingen zou moeten toestaan voor sommige partners in veiligheid!

Hoewel de intensivering van de civiel-militaire samenwerking op het eerste gezicht vooral van toepassing lijkt te zijn op de fysieke component van het veiligheidsvermogen – het leveren van mensen en middelen – moet de relevantie van de mentale en conceptuele relatie met Defensie niet worden onderschat. De krijgsmacht kan op veel manieren van betekenis zijn voor de opbouw van de veiligheidsregio en voor de invulling van het regionale veiligheidsvermogen. Het kan bijvoorbeeld helemaal geen kwaad te kijken hoe Defensie invulling geeft aan effectief leiderschap en bevelvoering. Maar ook militaire grondbeginselen, doctrines en proces-

dures kunnen de regio heel goed helpen bij het organiseren van het incidentmanagement. Het zou nog niet zo vreemd zijn als de krijgsmacht zich meer verbindt met de drie processen die cruciaal zijn in het succesvol managen van veiligheidsvraagstukken op regionaal niveau:

- Geïntegreerde melding en opschaling
- Geïntegreerde leiding en coördinatie
- Geïntegreerd operationeel informatiemangement

Het zijn in het algemeen zwak ontwikkelde processen. Defensie heeft onmiskenbaar veel ervaring met deze processen en de veiligheidsregio's zouden hiermee hun voordeel moeten doen; elke dag, dus niet alleen bij incidenten.

defensiemedewerker permanent gedetacheerd is bij de veiligheidsregio. Daar pleit ik voor. Hij of zij moet de regio en de mensen die er werken leren kennen. De defensieliaison moet gevoel krijgen voor de politiek-bestuurlijke en ambtelijk-operationele werkelijkheid van de regio waarin hij of zij werkt. Op dit vlak valt voor defensiemedewerkers nog een wereld te winnen.

Overigens moet worden bedacht dat het voordelen heeft om op regionaal niveau een vaste speler van Defensie in huis te hebben in die situaties waar crisisbeheersing op rijksniveau wordt aangestuurd en ook met Defensiemiddelen wordt uitgevoerd. Maar er is ook een omgekeerde werking. 'Groen' op straat is voor velen nog steeds een mentale brug te ver. Het roept associaties op met 'geweld' en



De nieuw aan te stellen defensieliaisons van de Regionaal Militaire Commando's (RMC's) moeten in het te verrichten werk bij veiligheidsregio's gaan meedenken om zo het feitelijk opbouwen van de veiligheidsregio te ondersteunen. Uiteraard wordt de samenwerking indringender als er een

'noodtoestand'. Het lokale en bovenlokale opperbevel zal moeten wennen aan de binnenlandse rol en taakstelling van de krijgsmacht. Hetzelfde geldt voor de civiele operators. Niet alleen de krijgsmacht moet 'ingroeien', ook de civiele kant heeft die opdracht. Het helpt daarom enorm als

de krijgsmacht dagelijks temidden van de civiele spelers verkeert.

Defensie in de toekomst

Door op regionaal veiligheidsniveau permanent aanwezig te zijn, kan Defensie met meer succes haar capaciteiten ter beschikking stellen en haar kennis en kunde overdragen. Het intensiveringsbeleid civiel-militaire samenwerking is in dat opzicht een forse stap. Ten opzichte van de oude vangnetsituatie is ontegenzeggelijk winst geboekt. Defensie keert zich ook naar binnen, in de goede zin van het woord, en dat valt zeer toe te juichen. De veiligheidsvraagstukken waarmee Nederland te maken heeft zijn niet eenvoudig. Het kan dan niet zo zijn dat niet alle beschikbare middelen worden gebruikt om die binnenlandse veiligheid zo goed mogelijk te organiseren.

Hardere en betere afspraken over de inzet van militaire middelen bij binnenlands incidentmanagement passen logischerwijze in de beleidsversterkingen die Nederland doorvoert op het gebied van veiligheidsmanagement. Het nieuwe veiligheidsbeleid stoelt immers op een verregaande samenwerking van alle partijen, die zich voortaan partners in veiligheidsmanagement mogen noemen.

Defensie is een belangrijke partij, naast vele andere publieke en private partners. Geen enkele organisatie beschikt over een zo uitgebreid arsenaal aan middelen waaraan bij een ramp of crisis behoefte kan bestaan. Het fungeren als vangnet, tot voor kort regel, is een de facto ontkenning van het partnerschap. De aanstaande intensivering juist een erkenning. Dat er daarbij ook voor Defensie voordelen aan de samenwerking kleven spreekt voor zich.

Een stevige nationale verankering plaatst Defensie nadrukkelijker in de samenleving en verankert in zeker opzicht ook de middelen waarover Defensie beschikt. Daar is niets mis mee,

aangezien twee van de drie hoofdtaken van onze krijgsmacht zeer nadrukkelijk nationaal georiënteerd zijn.

Wij staan aan het begin van een mooie veiligheidsbeweging: meer integraal, meer samen en meer multidisciplinair. Veiligheidsmanagement als netwerk-in-actie, gegrondvest op de idee dat samenwerking niet alleen in 's lands voordeel is, maar ook in het voordeel van de veiligheidspartners. Partnerschap klinkt aantrekkelijk, maar vraagt wel om invulling. Dat geldt ook voor de relatie met Defensie. Als wij gezamenlijk inderdaad meer dan een vangnetrelatie willen onderhouden moet er gewerkt worden om nader tot elkaar te komen.

Defensie komt niet in een gespreid veiligheidsbed. De veranderingen op het gebied van veiligheidsmanagement zijn nog maar net in gang gezet. De ordening van gezag en wetgeving is nog gaande. Tegelijkertijd worden binnen en over brandweer, politie en de organisatie van de geneeskundige hulp bij ongevallen en rampen flinke inrichtingsdiscussies gevoerd. En dat allemaal tegen de achtergrond van een noodzaak om meer te doen dan samen de pen te vatten en een hark te tekenen.

Samenvattend

De voornaamste opgave voor de veiligheidsregio is niet zozeer zichzelf bestuurlijk te laten ontstaan, maar iets te institutionaliseren dat er voorheen niet was: *het veiligheidsvermogen*. Defensie kan daarin een meebouwend partner van betekenis zijn. In dit artikel heb ik een beeld geschetst van de veranderingen die plaatsvinden in het domein van de fysieke veiligheid en van de veranderingen en uitdagingen waarmee de brandweer, als huidig vaandeldrager van multidisciplinaire samenwerking, wordt geconfronteerd.

De nieuwe (aanstaande) Wet op de veiligheidsregio's voorziet in de mogelijkheid om op regionaal niveau, in

de 25 veiligheidsregio's, beter intergemeentelijk samen te werken rond fysieke veiligheidsproblemen en veiligheidsbelangen die de gemeentegrens overstijgen. De opgave om fysieke veiligheid voortaan centraal te plaatsen is moeilijk genoeg. Dat betekent namelijk dat fysiek veiligheidsbeleid veel proactiever wordt gevoerd, dat beleidsvraagstukken ook primair vanuit veiligheidsoptiek worden gesteld. Veiligheidsbeleid, als multidisciplinair en integraal wegings- en keuzevraagstuk, is pas heel recent aan een opmars begonnen, eerst in het veld van sociale veiligheid en nu in het veld van fysieke veiligheid.

De concept-wetstekst kan eleganter en het verdient aanbeveling het nieuwe veiligheidsdomein conceptueel in de wet te verankeren. Daartoe is in dit artikel een voorstel gedaan. Het valt te verwachten dat de introductie en het gebruik van zo'n conceptueel kader partners uitnodigt de samenwerking te zoeken en hen uitdaagt het werk binnen het veiligheidsdomein breder op te vatten dan thans het geval is.

De brandweer, een betrouwbare en gewaardeerde organisatie, zal zich moeten afvragen wat haar *core business* voor de toekomst wordt. Defensie belandt midden in het proces van het in woord en daad belangrijk maken van iets dat al gewoon belangrijk is. Wij zijn zeer wel in staat in Nederland met en door samenwerking op regionale schaal een verbeterd veiligheidsvermogen te organiseren. Defensie is een welkome partner maar zal zich ook echt moeten inspannen om daadwerkelijk partner te kunnen zijn. Dus meer doen dan alleen maar leveren bij tekorten; ook meer integreren. Wat betreft het laatste is het heel interessant het editoriaal in de Militaire Spectator van afgelopen maart er nog eens op na te lezen.¹⁰

¹⁰ 'Nationale Operaties' in: *Militaire Spectator* 175 (3) (2006) pp. 98-99.