

REIN WELSCHEN, oud-burgemeester, Eindhoven:

'Wees alert op de verschillende percepties bij media, slachtoffers en hulpverleners'

Rein Welschen was burgemeester van Eindhoven op het moment van de Herculesramp in juli 1996. In dit gesprek blikt hij terug op het crisis management tijdens de ramp zelf en de lange nasleep, waarin vele onderzoeken naar de oorzaak en afhandeling van de Herculesramp elkaar in hoog tempo opvolgden.

Op 16 juli 1996 raakt bij de landing op het vliegveld Welschap een militair Herculestransportvliegtuig van de baan en vliegt in brand. De militaire brandweer is onmiddellijk ter plaatse en blust de brand maar zet geen reddingsactiviteiten in. De burgerbrandweer wordt slordig gealarmeerd en rukt daardoor 12 minuten te laat uit. Noch de militaire noch de burgerbrandweer zijn er in die eerste minuten van op de hoogte dat zich in dit transportvliegtuig tientallen passagiers bevinden. Veertig minuten na het begin van de brand worden de deuren geopend. In anderhalf uur tijd worden de slachtoffers een voor een uit het verbrande wrak gehaald. Vierendertig slachtoffers zijn overleden, enkele anderen blijven met zware brandwonden in leven. In de maanden en jaren na het ongeluk verschijnen tientallen rapporten. Volgens Welschen gaat het merendeel van de rapporten over de gang van zaken tijdens de hulpverlening. 'Over de aanleiding tot de ramp en de vliegtechnische aspecten wordt weinig gepubliceerd. De kernvraag in de onderzoeken richt zich op de vraag "had de brandweer eerder met redden kunnen beginnen en zou het aantal slachtoffers dan kleiner zijn geweest?". Daarmee is de ramp te boek komen te staan als een hulpverlenerramp.'

Welschen is niet in de stad op het moment dat het vliegtuig in Eindhoven neerstort. 'Ik zat in de avond op een camping in Zuid-Frankrijk toen mijn zoon mij belde. Hij vertelde dat Omroep Brabant met het nieuws was gekomen dat in Eindhoven een vliegtuig was verongelukt. Omdat men op dat moment niet wist of er passagiers in het vliegtuig zaten was het op dat moment volstrekt onduidelijk hoe ernstig het ongeval was.' Welschens eerste reactie op het bericht is ongeloof. 'Op het vliegveld is het helemaal niet druk en een Hercules kan praktisch niet verongelukken. Je vraagt je dan ook af wat er aan de hand kan zijn. Om duidelijkheid te krijgen heb ik contact gezocht met de gemeente. Je liep toentertijd tegen het probleem aan dat mobiele telefoons het niet overal doen en het via overbezette lijnen een tijd duurt voordat je contact hebt. Ik ben de volgende morgen direct terug naar Eindhoven gevlogen. Toen ik op Nederlandse bodem het Eindhovens Dagblad opensloeg las ik dat het volgens de krant de hoogste prioriteit had om te zien of de reddingsdiensten goed hadden gefunctioneerd. Die vraag heeft sindsdien de boventoon gevoerd in de vele onderzoeken die volgden.'

Machteloosheid

De eerste uren ervaart Welschen een gevoel van machteloosheid. 'Je probeert in Frankrijk al een goed beeld van de situatie in Eindhoven te krijgen, maar dat is erg lastig'. Eenmaal terug in Nederland gaat Welschen direct door naar het beleidsteam. Hij wordt gebriefd over de stappen die het team in zijn afwezigheid heeft genomen. 'Het beleidsteam meldde mij dat er ondanks het

grote aantal slachtoffers goed werk gedaan was door alle hulpdiensten. Het was een rampzalige situatie maar over het werk en de samenwerking was men tevreden.' De tevredenheid van het beleidsteam slaat om als ter sprake komt dat het beleidsteam te laat bij elkaar is gekomen omdat is aanvankelijk grote onduidelijkheid over de situatie bestond. Ook en blijkt dat het beleidsteam nooit heeft vergaderd met een vertegenwoordiger van de vliegbasis. Welschen noemt nog twee andere punten die hij in het beleidsteam aan de orde heeft gebracht. 'Als eerste viel me op dat er een vliegtuig was geland zonder dat de luchthavenautoriteiten wisten dat daar tientallen passagiers in zaten. Ik vond het heel vreemd dat zoiets kon gebeuren. Punt twee was het verhaal dat wij twaalf minuten te laat vanuit de regionale brandweer waren uitgerukt omdat de alarmering onhelder was geweest. Ik heb mijn mensen toen gezegd dat ik heel snel het antwoord op deze twee vragen wilde.' Vervolgens komt de Chef Luchtmachtstaf om hem te bedanken voor het werk van de hulpdiensten. 'In dat gesprek kwam ter sprake dat leidinggevendenden bij Defensie de ramp als 'hun ramp' beschouwden en helemaal niet zo coöperatief waren geweest. Defensie opereerde vanuit het beeld dat de minister en de staatssecretaris de politiek-bestuurlijke verantwoordelijken waren en defensie als organisatie verantwoordelijk was. De staatssecretaris, die er op de rampavond grotendeels bij was geweest, leefde in dezelfde veronderstelling. Vanuit dat perspectief reageerden en redeneerden zij dat het hún vliegveld, hún vliegtuig en hún mensen waren die daar waren verongelukt. De Herculesramp was in alle opzichten hún ramp. Het is belangrijk dit probleem van derden bij oefeningen goed onder ogen te zien.'

Incompleet beleidsteam

Welschen typeert die eerste periode als een chaotische en rommelige situatie. 'Buiten mij waren ook andere vaste leden van het beleidsteam op de avond van de ramp op vakantie: de brandweercommandant, de gemeentesecretaris en het hoofd voorlichting. De aanwezige wethouders, één fungerend als locoburgemeester, waren emotioneel zeer geraakt. Vervolgens bleek dat een groot aantal zaken niet verlopen was volgens de afspraken die vastgelegd waren in het rampen- en rampenbestrijdingsplan. Daar ben je als burgemeester zelf verantwoordelijk voor. Je weet op dat moment al dat die problemen nog op je bordje gaan komen. Maar de precieze gang van zaken was nog niet bekend. Daarnaast wilde ik naar de slachtoffers en nabestaanden in mijn hoedanigheid van 'burgervader' en naar de hulpverleners die een zware en trieste avond en nacht hebben meegemaakt. Datzelfde gold ook voor de plaatsvervangende leden van het beleidsteam. Het zal duidelijk zijn dat het feit dat er zoveel slachtoffers waren gecombineerd met het feit dat er een aantal zaken niet goed waren gegaan, die gesprekken voor mij ingewikkeld maakten.'

Regionale media

De artikelen in de regionale kranten in Eindhoven brengen Welschen in een spagaat. 'De medewerkers en hulpverleners waren in grote lijnen positief over de manier waarop de dingen waren gelopen. Ze hebben zich met hart en ziel ingezet om alles in goede banen te leiden. Het is dan funest als je in de media wordt afgebrand. Er zijn politiemensen uit dienst gegaan omdat ze niet meer tegen alle negatieve verhalen konden. Vaak zeg ik nu tegen mensen die in eenzelfde situatie komen dat ze er sterker uitkomen als ze er doorheen komen. Maar óf je er doorheen komt, merk je pas als het gebeurt. Je blijft

natuurlijk achter je mensen staan. Maar tegelijkertijd heb je er begrip voor dat de overlevenden en nabestaanden oorzaken zoeken en al gauw bij de hulpverleners aankomen.' Tegelijkertijd speelde op de achtergrond nog het gevecht met Defensie, dat ondanks de hernieuwde afspraken de neiging had een eigen lijn te blijven volgen. Je wilt mensen troosten en waar mogelijk helpen, maar wordt ook gezien als een van de uiteindelijk verantwoordelijken voor de ramp. Ik heb Jan Mans daarover ook gesproken toen ik hem kort na de ramp in zijn stad belde.'

Welschen heeft ondanks een lange periode van werken met de media geen goede ervaringen met de media in de periode na de ramp. 'Tijdens de eerste persconferentie werd de vraag gesteld of het rampenplan in werking was gesteld en hoe lang de burgerbrandweer er gezien de spoorwegovergang over gedaan had om naar het vliegveld te komen. Ik heb geantwoord dat het rampenplan automatisch geldend is bij een ramp en dat die afstand het normale aantal minuten had gevegd. De andere dag word je dan geconfronteerd met het bericht dat Welschen gezegd heeft dat het rampenplan goed gewerkt had en dat de brandweer snel en goed gereageerd had. Ik heb nooit gesuggereerd dat alles vlekkeloos is verlopen, maar ik kom nooit meer van het beeld af dat ik dat wel zou hebben gezegd . Zeker toen we de dag daarna bekend maakten dat de onduidelijke alarmering tot een vertraging van uitrukken van 12 minuten had geleid, deed zich door de eerdere krantenberichten een geloofwaardigheidsprobleem voor.'

Daarnaast is volgens Welschen het beeld van een chaotisch verlopen hulpverlening ontstaan, terwijl de overgrote meerderheid van de hulpverleners verklaarde dat gezien de omstandigheden goed en met overleg was gewerkt. 'Een groot deel van de beroerde beeldvorming is ook gebaseerd op verhalen van een aantal individuele hulpverleners die uit eerste hand vertelden wat er op die bewuste dag was gebeurd. Het Eindhovens Dagblad sprak met veel mensen. Enkele hulpverleners vertelden de krant dat mensen uit het vliegtuig waren gehaald die in de armen van hulpverleners waren gestorven. Ook waren er mensen die vertelden dat er te weinig verplegers waren geweest en iemand in de armen van een chauffeur was gestorven. Dat beeld suggereert dat de betrokkene zou zijn gestabiliseerd als er wel een verpleger was geweest. Maar volgens mijn organisatie waren er voldoende verplegers geweest.' Om een goed beeld te krijgen van wat er werkelijk is gebeurd, besluit Welschen de hulpverleners bij elkaar te roepen. 'Op dat moment bleek dat men zelfs als men vlak naast elkaar had gewerkt, heel verschillende belevingen had bij wat was gebeurd. Een politieagent zal het herkennen; na een aanrijding spreekt de ene getuige over een rode auto die doorreed, terwijl een ander met dezelfde stelligheid zal spreken over een groene auto. Bij de hulpverleners was het idem dito.'

Welschen besluit om richting de media geen reacties en interpretaties meer te geven maar alleen nog bewezen feiten. Dat kost tijd. Dit wordt opgevat als een informatiestop en leidt tot de suggestie in de lokale pers dat er wel wat te verbergen zal zijn. Voor het reconstrueren van het feitenrelaas wordt een onafhankelijk onderzoek gestart. 'Het was in 1996 nog niet gebruikelijk om een dergelijk onderzoek te starten. De eerste reactie van de Inspectie Brandweer op de avond van de ramp was ook dat er geen onderzoek hoefde te komen. In overleg met Defensie is besloten om wel een diepgaand onderzoek te vragen aan het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Dat legde

het onderzoek neer bij de Inspectie Brandweer. Op dat moment hebben wij ons niet gerealiseerd dat slachtoffers en nabestaanden achterdochtig zouden kunnen worden omdat het onderzoek juist door de overheid zelf werd uitgevoerd en daarom niet onafhankelijk genoeg zou zijn. Het is een les die we in Nederland inmiddels geleerd hebben.'

Welschen wijst op de intensiteit waarmee de lokale krant zich op de ramp en de nasleep van de ramp heeft gestort. 'De journalisten van het Eindhovens Dagblad behandelden de Herculesramp natuurlijk als hún ramp. Als je dieper in de verhalen duikt, blijkt dat vaak slechts het halve verhaal verteld wordt. Een ontslagen verpleger die vertelt hoe slecht de leiding was, daarbij insinuerend dat de leiding bij de ramp even slecht moet zijn geweest.' Ook de nabestaanden komen in de krant aan het woord. 'Toen het onderzoek van de inspectie gereed was, werd de toonzetting behoorlijk verwijtend in de richting van de hulpverlening. Het verwijt was vooral dat de hulpverleners te lang met blussen waren bezig geweest en te laat met redden waren begonnen. Dat werd brandweerlieden verweten maar natuurlijk ook de burgemeester, de systeemverantwoordelijke.' Uiteindelijk heeft de aandacht van de media jaren aangehouden. 'Dat leidde er feitelijk toe dat ik voor mezelf het gevoel had dat ik een jaar minder goed gefunctioneerd heb als burgemeester. Terwijl de gemeenteraad mij volledig steunde voelde ik me toch zeer verantwoordelijk voor alles wat misgegaan was.'

Aftredingsvraagstuk

Welschen ziet het als een persoonlijk geluk dat de media niet hebben ingezet op zijn aftreden. 'Dat hebben de media wel gedaan bij Hans Ouwerkerk, die na de Oosterparkrellen in Groningen onder vuur kwam te liggen. Als ik in 1996 was afgetreden had ik waarschijnlijk geen kans meer gekregen om daarna weer door te gaan en zaken te verbeteren.' In de hele nasleep van het ongeval tracht Welschen zijn twee loco-burgemeesters uit de wind te houden. 'Ze waren getraind maar hadden in mijn optiek niet het gezag om de commandant van de luchtmachtbasis naar het gemeentehuis te laten komen. Hij gaf leiding aan zijn eigen mensen en wachtte op zijn eigen locatie op de komst van de staatssecretaris. Het was een wrange situatie. Eindhoven was een van de eerste gemeenten die ook de loco-burgemeesters trainde en een van de eerste die voor de luchthaven een rampenplan vol van goede afspraken met Defensie had gemaakt.'

Welschen moet zich vanzelfsprekend in de gemeenteraad verantwoorden. 'Daar kreeg ik alle steun. Evenmin vroegen media om mijn aftreden. Toch heb ik wel getwijfeld of er aanleiding was om af te treden. Ik heb aan de toenmalige minister Dijkstal gevraagd of hij aanleiding zag voor een aftreden. Hij vond dat daar helemaal geen aanleiding toe was. Ik heb ook Van Thijn en Tjeenk Willink gepolst en met een aantal mensen uit de Raad van State van gedachten gewisseld over de vraag wanneer een burgemeester af zou moeten treden. Het is belangrijk hier voor jezelf duidelijke criteria over te hebben en die ook helder te communiceren. Ik vond geen aanleiding tot aftreden. Toen is het besluit genomen door te gaan.'

Contact nabestaanden

Voor Welschen is het voor de eigen verwerking belangrijk geweest om het contact met overlevenden en nabestaanden te onderhouden. 'Bij veel bilaterale gesprekken, bij de gesprekken over een gedenkteken en bij de

herdenking van de ramp na een jaar voel je wel hoe de zaken bij hen liggen. Vaak merkte ik dat de verhouding goed was, maar er bleef een forse kern die verwijten bleef uitspreken. Ik heb me wel eens afgevraagd of ik dat zelf onder dezelfde omstandigheden ook niet gedaan zou hebben.' Het muntje valt op zijn plaats als Welschen in contact komt met het Instituut voor Psychotrauma. Het instituut doet een onderzoek onder de hulpverleners over de nazorg. Het instituut wil ook met de burgemeester praten. 'Nazorg is heel belangrijk. Dat bleek goed gedaan te zijn. Ik vond het bijzonder prettig om met professionals over deze materie te praten. Ze maakten mij duidelijk dat het in feite een heel logisch en verklaarbaar proces was waar ik in terecht was gekomen. De nabestaanden zoeken als onderdeel van de rouwverwerking natuurlijk 'schuldigen' en dat is vaak de meest zichtbare bestuurder.' Mede door het gesprek met het instituut heeft Welschen de ramp een plek kunnen geven. 'Ik ben gaan beseffen dat ik mijn eigen beleving en werkelijkheid als uitgangspunt moest blijven zien. Mijn werkelijkheid verschilt van de beleving van slachtoffers en media. Die beleving is op hún manier gekleurd.' Die inkleuring van de werkelijkheid vindt volgens Welschen nog tot ver na de Herculesramp plaats. 'De hoofdredacteur van het Eindhovens Dagblad heeft in een artikel ooit gezegd dat hij het een prestatie vond dat zijn krant met zijn opstelling een benoeming van mij als staatssecretaris van Binnenlandse Zaken heeft tegengehouden. Een bewijsbaar foute inschatting, maar het tekent wel de verhouding.'

Naarmate de ramp verder achter Welschen komt te liggen, merkt hij dat de groep slachtoffers verder in tweeën splitst. 'De ene helft wilde blijven vechten tegen de mensen die verantwoordelijk waren. De andere helft vond het na de reeks van onderzoeken wel genoeg en wilde de rouwperiode afsluiten. Het geeft aan dat je alert moet zijn op de processen en hoe verschillende mensen de processen beleven. Het blijft een persoonlijke keuze hoe je met slachtoffers en nabestaanden en de pers omgaat, maar het is van groot belang dat dit goed gaat. Het kan geen kwaad hier een goede adviseur bij in te schakelen.'

Rapport Raad voor Transportveiligheid

Het rapport dat de Raad voor Transportveiligheid van Mr Pieter van Vollenhoven presenteerde, was voor Welschen een verademing. 'Alle rapportages van daarvoor hadden als lijn gevolgd dat "het niet uit te sluiten was dat bij een beter verloop van de hulpverlening (lees: brandweeroptreden) minder slachtoffers zouden zijn gevallen". Het rapport van Van Vollenhoven keek veel breder en vond andere systeemfouten. Het legde de vinger op de zere plek: brandbestrijding is een brandweertaak maar voor het redden van passagiers in vliegtuigen is de inzet van het vliegtuigpersoneel en zelfredzaamheid van de passagiers onmisbaar. Dat is de normale gang van zaken met passagierstoestellen en dus ook voor een Hercules die passagiers vervoert. Om de verantwoordelijkheden te kunnen bepalen en om van rampen te kunnen leren is het van het grootste belang dat het onderzoek door echte deskundigen op het betreffende gebied wordt gedaan.'

Aanpassing crisisbeheersing

De Herculesramp heeft ertoe geleid dat Welschen erg alert is geworden op rampen en crises bij collega-burgemeesters. 'Ik werd bij rampen regelmatig door collega's gebeld. Of ik informeerde zelf. Ik heb dat bij de Herculesramp heel erg gemist. Toen reageerde niemand. Ik heb dat in die periode vaker gehoord. Collega's bellen is heel goed. Je merkt snel genoeg of het op dat

moment wel of niet uitkomt. Als je je verhaal aan collega's vertelde die nog nooit een ramp hadden meegemaakt, bleef het voor hen een ver-van-mijn-bed-show. Ze realiseren zich echt niet wat je kan overkomen en hoe nodig het is jezelf op een realistische wijze voor te bereiden. Maar in Eindhoven heeft de ramp ons zeker op scherp gezet. Sinds de Herculesramp hebben we jaarlijks een extra oefening gehouden op het vliegveld. Omdat de hulpverleningsorganisatie groot is oefen je dan niet steeds dezelfde mensen maar telkens nieuwe ploegen. Dat deden we ook omdat een gemeente een grote doorstroming heeft en het collectieve leervermogen beperkt is.' Welschen haalt een onderzoek van een officier van justitie in de regio aan, die in het kader van een nascholingscursus zes burgemeesters interviewde over de voorbereiding op rampen. 'Hij constateerde grote verschillen in de alertheid, het geloof in je eigen mensen en de rol van voorlichting bij mensen die wel of niet een ramp hebben meegemaakt. Ik kan zonder overdrijven stellen dat de crisisbeheersing en de hulpverleners in Eindhoven door de Herculesramp fundamenteel zijn veranderd.'

Beleidsteam

Welschen heeft ook geleerd van de opstelling van Defensie. 'Betrekkelijk snel na de Herculesramp heb ik een bijeenkomst georganiseerd met als thema: *"Als er een ramp is, ben ik de baas"*. Externe partijen, van de Spoorwegen tot de Bijenkorf of Defensie moeten weten dat onder crisissomstandigheden slechts één iemand de baas is: de burgemeester.' Welschen is er voorstander van dat de burgemeester zich door alle relevante partijen laat ondersteunen in het beleidsteam. Ook justitie en politie moeten, ongeacht de situatie, standaard deel uitmaken van het team. 'Een belangrijke ervaring in dit verband had ik met het bedrijf Hoekloos. Bij dat bedrijf ontplofte een van hun tanks. De tank vloog als een ballonnetje van de vrachtwagen en kwam vele tientallen meters verderop terecht op een – gelukkig – leeg terrein. Ook toen heb ik de plaatselijke directeur van Hoekloos bij het beleidsteam gehaald omdat hij de lokale situatie het beste kende. Met de bijna-ramp-incidenten als deze, maar ook met de Herculesramp en het gastheerschap van de Europese Kampioenschappen in 2000 hebben we steeds meer beleidsteamervaring opgedaan. Daarnaast hebben we al die jaren met regelmaat geoefend.' Welschen haalt een herinnering op van de eerste oefeningen met de luchtmachtbasis. 'In de oefeningen die we in die beginjaren deden kwam de commandant van de vliegbasis op een gegeven moment binnen met een tweede man. Samen begonnen ze als een gek te telefoneren. Die tweede man hebben we direct uit het team gezet om duidelijk te maken dat een beleidsteam vooral bestaat om het operationeel team te helpen en niet om operationeel team te worden.'

Naast de afspraak om het OM en de politie standaard deel uit te laten maken van het beleidsteam, heeft Welschen ook afspraken gemaakt over de paraatheid van hemzelf en de loco-burgemeester. 'Bij de college-onderhandelingen heb ik voorwaarden gesteld aan degenen die loco-burgemeester zouden worden. Was men het er niet mee eens, dan zou men naar een assessment gaan om te toetsen of men de druk aankon. Het ging mij niet om de beoordelingen, maar wel om het feit dat loco's met een assessment erachter komen waar hun zwakke plekken zaten en hoe ze die konden wegwerken.' Met de wethouders die loco worden spreekt Welschen af dat hij en de loco-burgemeester nooit tegelijkertijd de stad uit zullen zijn. Verder moest iedereen even goed getraind zijn om het beleidsteam aan te

kunnen sturen. Daarvoor kijkt de loco-burgemeester altijd over zijn schouder mee in het team. Welschen denkt dat uiteindelijk een veelheid van factoren de output van een beleidsteam bepaalt. 'Het hangt er vanaf wie er om de vergadertafel zitten, hoe de verhoudingen liggen en hoe men in het normale leven met elkaar omgaat. Als iemand een heel andere persoonlijkheid is dan jijzelf, moet je dat weten en ermee kunnen omgaan. Uiteindelijk zal er gewoon vertrouwen moeten ontstaan op basis waarvan je gezamenlijk de crisis aanpakt. De voorzitter is de baas maar dient tegelijkertijd uitstralen dat hij respect heeft voor de meningen van de anderen.'

Welschen en zijn beleidsteam hebben in de loop der jaren menige situatie aangegrepen om het crisis management te oefenen. 'In andere gemeenten zie je dat een incident heel groot moet zijn voordat een burgemeester zijn team bij elkaar roept. Wij hebben ervaren dat het helpt om vaker met het bijltje te hakken. Daarom zijn de 'bijna-incidenten' bij ons ook adequaat verlopen. Ook hebben we in Eindhoven een bureau ingericht waar vanuit de drie diensten mensen full-time met rampenbestrijding bezig zijn. Dat helpt allemaal enorm.' Toch merkt Welschen dat niet alle collega's beseffen dat een ramp bij iedereen kan toeslaan. 'Als ik mijn verhaal over de Herculesramp of andere bijna-incidenten aan collega's vertelde, werd ik doorgaans meewarig aangekeken. Mensen zeiden dat ze het verschrikkelijk voor mij vonden, maar in hun ogen zag je tegelijkertijd een blik dat ze dachten dat hen nooit zoiets zou overkomen. Ik dacht dan: "Nou jongen, wacht maar, dat dacht ik ook altijd totdat ik mijn eerste botsing kreeg".'

Don't overshoot

Door de ruime ervaring die Welschen heeft opgedaan is hij anders tegen crises en crisis management gaan aankijken. 'Na mijn burgemeesterschap in Eindhoven ben ik een tijd waarnemend burgemeester geweest in de nieuwe gemeente Westland. Toen werden we geconfronteerd met een brand in de Haagse Uithof. Vanuit het Provinciehuis en het Nationaal Coördinatie Centrum werd de brandweer met vragen bestookt omdat ze daar de brand zelf hadden waargenomen. Terwijl zij bij uitstek zouden moeten weten dat ze op andere wijze geïnformeerd worden.' In de bestuurlijke relaties maakt Welschen duidelijk onderscheid tussen de normale omstandigheden en crisistijd. 'Ben je in een normale situatie altijd beschikbaar voor de minister, in crisistijd kun je met goed fatsoen aangeven dat je op dat moment geen tijd voor hem hebt. Dat onderscheid tussen vreedstijd en crisistijd wordt onvoldoende gemaakt. Verder moet je oppassen voor een 'over-shoot'. Dat is de manier van handelen waarbij je je laat leiden door het beginsel "*ik zit nu in een beleidsteam en ga eens flink optreden*". Ik zie dat in trainingen nogal eens en daar moet je heel alert op zijn. Het is de kunst om het crisis management zo eenvoudig mogelijk te houden, daadkrachtig op te treden maar wel jezelf te blijven.'

Tot slot heeft Welschen nog enkele praktische overdenkingen. 'De afgelopen tien jaar hebben we geprobeerd de hulpverlening bij rampenbestrijding op een hoger niveau te brengen. Dat gaat eigenlijk maar heel langzaam. Ik denk dat het heel erg goed is om als burgemeesters onderling te praten over de structurele tekorten die daar nog zitten. De gevoeligheid van de systemen en telefooncentrales. De sleutelrol van de centralisten. De samenwerking, vooral regionaal en bovenregionaal. De voorlichters, die nauwelijks zijn opgeleid tot rampenvoorlichter. Het is van groot belang om een voorlichter met ervaring

bij de ramp aanwezig te krijgen. Bijna alle evaluaties die ik na rampen, bijna-rampen of oefeningen gezien heb tonen veel feilen die eufemistisch leermomenten worden genoemd maar bij een echte ramp tot veel slachtoffers en beroerde naweeën kunnen leiden. Burgemeesters moeten alert en ervaren zijn als het moment ooit komt.'