CAMPUS VESTA

Academiejaar 2017-2018

Eindwerk postgraduaat rampenmanagement

Titel: De optimalisering van de steun door de Civiele Bescherming aan het crisisbeheer, in het bijzonder bij terroristische incidenten
Kandidaat: Jorn Bronselaer
Promotor: Peter Mertens

Universiteit Antwerpen

Provincie Antwerpen

Sitrep op Twitter over stofstorm op Mars

Crisis Intelligence door Curiosity Rover vanuit de « rode zone »

Executive summary

Het onderwerp van dit eindwerk betreft de steun die de Civiele Bescherming kan bieden aan het crisisbeheer, op het vlak van mobiele coördinatie-infrastructuur en informatie- en communicatiemiddelen[1]. Meer bepaald gaat het om de optimalisering hiervan in het licht van de groeiende uitdagingen en verwachtingen, niet in het minst door ernstige en complexe veiligheidsrisico's zoals terroristische incidenten.

De studie van de reglementering en literatuur inzake crisisbeheer leert dat continue evoluties in de reglementering en organisatie en de nood aan voorbereiding op en coördinatie van grootschalig, gespecialiseerd en langdurig optreden, het niet gemakkelijker maken voor de actoren. Daarbij vormen dataverzameling en –analyse en overleg sinds lang cruciale factoren voor het welslagen. Actuele technologieën en applicaties bieden meer mogelijkheden, maar riskeren net zo goed nieuwe moeilijkheden te creëren. Een snel gedeeld situatiebeeld is nochtans essentieel om de respons te verzekeren en te stroomlijnen. Denken we weer aan terrorisme, dan zien we dat dit fenomeen eigenschappen en implicaties kent die de zaken nog meer kunnen compliceren.

Kunnen rekenen op de nodige ruimte en technische middelen en expertise om vlot informatie te delen, is dan ook geen onterechte behoefte van de actoren en structuren. De wettelijke opdrachten, alsook haar veranderende organisatie, positie en rol, vragen van de Civiele Bescherming dat ze haar dienstverlening in dit domein aanpast aan de nieuwe verwachtingen.

Vanuit deze probleemstelling, werd de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

> *Hoe kan de capaciteit van de Civiele Bescherming ter realisatie van de steun aan het crisisbeheer verder worden geoptimaliseerd, in het bijzonder in geval van terroristische incidenten?*

Kort gesteld, vereist het antwoord op deze vraag een integraal en geïntegreerd ontplooiingskader en ontwikkelingsplan: deze moeten bepalen waaruit de steun zou moeten bestaan en hoe deze kan worden gerealiseerd en verder verbeterd. Het identificeren en converteren van de betreffende visies, werkwijzen en aandachtspunten, ook specifiek naar terrorisme toe, vormde bijgevolg de uitdaging voor het onderzoeksontwerp. Door het raadplegen van een diversiteit aan informatiedragers, een triangulatie van methoden en een gestructureerd analyse- en rapporteringsmodel, werd het beoogde raamwerk bekomen. Voorliggend onderzoeksrapport biedt een uitgebreide bespreking van de onderzoeksresultaten, alsook een gestructureerde, globale synthesetabel (bijlage 7). Zo biedt het een geheel van concrete aanbevelingen ter optimalisering van de steun door de Civiele Bescherming.

De conclusie luidt dat de beoogde optimalisering gerust kan worden beschouwd als een (hele reeks) uitdaging(en) op zich. De verkregen inzichten kennen evenwel een ruimere relevantie, zowel voor het algemene functioneren van de Civiele Bescherming, als voor de werking van het crisisbeheer. De gelegenheid werd dan ook aangegrepen om bredere beleidsaanbevelingen te formuleren, vooral met het oog op grootschalige, complexe en/of langdurige interventies.

[1] Het gaat dus niet om andere mogelijke vormen van steun, zoals elektriciteit of bevoorrading.

Het eerste deel van dit eindwerk presenteert het raamwerk voor het onderzoeksonderwerp en ontwikkelt daarbij de probleemstelling en onderzoeksvraag. Hierop volgt een toelichting van het research design en het verloop van het onderzoek. Het tweede deel presenteert de onderzoeksresultaten, overeenkomstig de hiertoe ontwikkelde matrix als optimaliseringsmodel. Aansluitend worden beleidsadviezen en suggesties voor verder onderzoek opgetekend.

Samengevat, situeert de meerwaarde van dit eindwerk zich op meerdere niveaus. Zonder de ambitie om al deze thema's afzonderlijk ten gronde te behandelen, biedt het onderzoek breed en diepgaand inzicht in de raakvlakken tussen (a) de organisatie en activiteiten van crisisbeheer (op operationeel, federaal en provinciaal vlak), (b) de (toekomstige) werking van de Civiele Bescherming, en (c) de praktijk van gespecialiseerde interventie- en steuncapaciteiten, in het bijzonder als respons op terrorisme. De aspecten klantgerichtheid, verbetering en innovatie in een veranderend landschap lopen hier transversaal doorheen.

Verder wetenschappelijk onderzoek kan toestaan de bekomen resultaten verder te testen en het ruimere domein van de transdisciplinaire ontwikkeling van interventiecapaciteiten en crisisbeheer nader te exploreren.

Sleutelwoorden

Crisisbeheer
Civiele Bescherming
Informatie- en communicatiemanagement
Technical Assistance and Support Teams (TAST)
Terrorisme

Dankwoord

Een *professioneel dankwoord* gaat in het bijzonder uit naar:
- *dhr. Edwin Van Der Eecken*, Directeur Operaties bij de AD Civiele Veiligheid, voor de enthousiaste reactie op mijn voorstel de opleiding Postgraduaat Rampenmanagement te volgen;
- *dhr. Michel Moors*, vrijwilliger in de Operationele Eenheid van de Civiele Bescherming te Crisnée en actieve 'bezieler'/'piloot' van het project « TAST », voor het op vele momenten en op uiteenlopende vlakken aanleveren van informatie en ervaring in de materie;
- *dhr. Jan Beeldens en dhr. Nicolas Navaux*, Adjunct-Eenheidschefs en resp. Nederlandstalige en Franstalig Cluster Manager Incident & Crisis Management, voor het frequent delen van deskundige inzichten in de materie;
- *dhr. Peter Mertens*, Wnd. Directeur Communicatie/Alarmering/ICMS bij de AD Crisiscentrum, voor het als promotor enthousiast reageren op mijn vragen en voorstellen en het meermaals faciliteren van de realisatie van dit eindwerk.

Daarnaast gaat dank uit naar iedereen die heeft bijgedragen tot de totstandkoming van dit eindwerk (bijlage 1 bevat een lijst van 'actieve participanten').

Een *familiaal dankwoord* gaat uit naar mijn vrouw Relinde en mijn kinderen Mats, Lola en Millie, voor de eindeloze steun en het onuitputtelijke geduld tot wanneer ik dit laatste woord en punt van het eindwerk had ingetikt.

Inhoudstafel

Lijst van afkortingen

Afkorting	Betekenis
4G	4th generation: vierde generatie van mobiele-telecommunicatiestandaarden
ACV	Algemeen Christelijk Vakverbond
AD CC (of CGCCR)	Algemene Directie Crisiscentrum (of Coördinatie- en Crisiscentrum van de Regering)
AD CV	Algemene Directie Civiele Veiligheid
AGS	Adviseurs Gevaarlijke Stoffen
AMOK	Moorddadige aanval op een groep mensen (cf. 'amok maken')
ANIP	Algemeen Nood- en interventieplan
Art(t).	Artikel(en)
ASTRID	All-round Semi-cellular Trunking Radio communication system with Integrated Dispatching
ATEX	Atmosphère Explosible
BCPM	Behandel Centrum Post Mortem
B-EARS	Belgian Emergency Amateur Radio Service
Belintra	Belgian Incidents with Transports of hazardous substances
BLM	Blue Light Mobile
BNIP	Bijzonder Nood- en Interventieplan
BOC	Basis voor Operaties en Coördinatie in geval van evenementen, incidenten en crises
BoO	Base of Operations
B.S.	Belgisch Staatsblad
CAF	Common Assessment Framework
CB	Civiele Bescherming
CBRN(e)	Chemische, Biologische, Radiologische of Nucleaire (of explosieve) stoffen
CC	Coördinatiecomité
CCP	Casualty Collection Point
CECIS	Common Emergency Communication and Information System
CET	Casualty Extraction Teams
Cf.	Confer (vergelijk, zie ook)
CI	Crisis Intelligence
CIC	Communicatie- en Informatiecentrum
CIP	Centraal Informatiepunt
CP-Ops	Commandopost Operaties
D1	Discipline 1: hulpverleningsoperaties
D2	Discipline 2: medische, sanitaire en psychosociale hulpverlening
D3	Discipline 3: het plaatselijke politiewerk
D4	Discipline 4: logistieke steun
D5	Discipline 5: informatie (aan de bevolking)
DAFA	Directie Luchtsteun van de Federale Politie
Decon	Decontaminatie
DINA	Dynamic Information Needs Assessment
Dir	Directeur
Dir-CP-Ops	Directeur van de Commandopost Operaties
Dir D4	Directeur voor Discipline 4

Afkorting	Betekenis
Dir-Log	Directeur Logistiek
DJO	Centrale directie van operaties inzake gerechtelijke politie
DOVO	Dienst voor Opruiming en Vernietiging van Ontploffingstuigen (Defensie)
DSU	Directie Speciale Eenheden (Federale Politie)
DVI	Disaster Victim Identification (Federale Politie)
FAN	Facts – Action – Needs
FIC	Forensic Incident Commander
FOD	Federale Overheidsdienst
DPIF	Direction, Point à atteindre, Itinéraire, Formation
ECHO	European Civil protection and Humanitarian aid Operations
EERC	European Emergency Response Capacity
EU	Europese Unie
EUCPT	European Union Civil Protection Team
Enz.	Enzovoort
GCC (of CC GEM)	Gemeentelijk Coördinatiecomité
FANC	Federaal Agentschap voor Nucleaire Controle
FCP	Forward Command Post
GIS	Geografisch Informatiesysteem
GPS	Global Positioning System
GSM	Global System for Mobile Communications
HCP	High Capacity Pumping
HIT	Hazard Identification Table
HNS	Host Nation Support
IAEA	International Atomic Energy Agency
IBOBBO	Informatievergaring, Beeldvorming, Oordeelsvorming, Besluitvorming, Bevelvoering, Opvolging
ICM	Incident & Crisis Management
ICMS	Incident & Crisis Management System
ICT	Informatie- en Communicatietechnologie
ICTM	Information and Communication Technology & Management voor de coördinatie van evenementen, incidenten en crises
IFV	Instituut Fysieke Veiligheid
Incl.	Inclusief
INSARAG	International Search and Rescue Advisory Group
IPC	Internationaal Perscentrum
JESIP	Joint Emergency Services Interoperability Principles
JUDI	Judiciaire (gerechtelijk)
KB	Koninklijk Besluit
KCCE	Kenniscentrum voor de Civiele Veiligheid
LCMS	Landelijk Crisis Management Systeem (Nederland)
LIP	Logistieke Interventieplan
LMRA	Last Minute Risk Analysis
MKO	Motorkapoverleg
Mono-CP	Monodisciplinaire Commandopost
Mono-IP	Monodisciplinair interventieplan
MTD	Moeilijk Terrein/Terrain Difficile
MTU	Mobile Technical/Tetra Units

Afkorting	Betekenis
MUG	Mobiele Urgentiegroep
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NC	Noodcentrale
NILO	National Inter-agency Liaison Officer
NIP	Nood- en Interventieplan
NPA	Noodplanambtenaar
NPU	Noodplanning / Planification d'Urgence (Omzendbrief)
OCAD	Coördinatieorgaan voor de Dreigingsanalyse
OSOCC	On-Site Operations Coordination Centre
p(p).	Pagina('s)
PATRAC-DR	Personnel, Armement, Tenue, Radio, Alimentation, Commandement, Déroulement prévu, Rendez-vous
PBM	Persoonlijk Beschermingsmiddel
PCC	Provinciaal Coördinatiecomité
PEB	Punt Eerste Bestemming
PGRM	Postgraduaat Rampenmanagement
PoE	Power over Ethernet
RETEX	Retour d'Expérience
RVP	Rendez-vouspunt
s.d.	Sine dato (zonder datum)
SIGIS	Scanning Infrared Gas Imaging System
Sitrep	Situatierapport
SOIEC	Situation, Objectif, Idee de manoeuvre en Exécution, Commandement
SMS	Short Message Service
SSA	Shared Situational Awareness
Sw.	Strafwetboek
TAST	Technical Assistance and Support Team
TECC	Tactical Emergency Casualty Care
Terro	Terrorisme
TIC	Telefooninformatiecentrum
TWP	Technische en Wetenschappelijke Politie
UNDAC	United Nations Disaster Assessment and Coordination
UNDOC	United Nations Office on Drugs and Crime
USAR	Urban Search & Rescue
VHF	Very High Frequency
VISOV	Volontaires Internationaux en Soutien Opérationnel Virtuel
VMP	Vooruitgeschoven Medische Post
VOIP	Voice Over IP
VPN	Virtual Private Network

ALGEMENE INLEIDING

Crisis Intelligence[2] van op Mars. Welke dringende beslissingen er eventueel op Aarde worden gekoppeld aan de situationele informatie die ons kan bereiken door een sterk staaltje van uiterst gevorderde ruimtetechnologie, valt in het midden te laten. Het gaat hier om het principe: meetresultaten en een *selfie* genomen door een robot in een stofstorm op miljoenen kilometers van ons. We beschikken vandaag over de **middelen** om digitale data uit veraf gelegen plaatsen en erg bijzondere (crisis)omstandigheden te ontvangen, deze snel om te zetten in een bericht en een foto en deze onmiddellijk met de hele wereld te delen.

Op Mars leven – voor zover we weten/zien – geen mensen. Op Aarde wel: naast stofstormen, kennen wij ook *(hu)man-made disasters*. **Terroristische incidenten** zijn hier een voorbeeld van. *Freedom fighter* of niet, een incident met menselijke en/of materiële schade, bewust veroorzaakt door de mens, blijft een extreme crisissituatie die de respons confronteert met bijzondere uitdagingen.

Crisisbeheer omvat coördinatie. De beslissingen en het optreden van de bestuurlijke overheden en de interveniërende diensten zijn sterk afhankelijk van die afstemming, zo blijkt uit onderzoek dat in het kader van dit eindwerk werd geraadpleegd. Succesfactoren voor de onderlinge stroomlijning – vooral bij grootschalige en complexe incidenten zoals terreuraanslagen – omvatten onder meer kunnen werken als team, deskundigheid en **informatie en communicatie**. Deze laatste blijken en blijven van de voornaamste sleutels tot succes. Cruciaal is dan het beschikken over adequate middelen – infrastructuur, logistiek, technologie, applicaties, mensen – voor overleg en om incident-, interventie- en omgevingsdata in nuttige vorm te delen. Hiertoe wijst de regelgeving **steunopdrachten** toe aan (onder meer) de **Civiele Bescherming (CB)**.

Evoluties in de (keten)organisatie, de technologie en de verwachtingen van partners en gebruikers, dwingen tot een update en upgrade van de betreffende dienstverlening. De steun door de CB aan het crisisbeheer is toe aan **optimalisering**. Dit noopt tot een integraal en concreet ontplooiingskader en bijhorend ontwikkelingsplan voor de gerichte en geïntegreerde inzet en verbetering van de betreffende capaciteit.

Aansluitend op deze **algemene inleiding**, biedt het **eerste deel** van dit eindwerk de basis voor en context van het hierboven geschetste onderwerp, door een analyse van de actuele context en het belang. Vervolgens komen de probleemstelling, de onderzoeksvraag en het research design aan bod. Het **tweede deel** presenteert het geheel van de onderzoeksresultaten, alsook een aantal beleidsadviezen en suggesties voor verder onderzoek. Tot slot volgt een **algemeen besluit**.

Een lijst met **afkortingen** bevindt zich na de inhoudstafel. Lijsten van de **tabellen en figuren** zitten achteraan, net voor de **referentielijst** en de bijlagen met **ondersteunende documenten**.

Optimalisering is enkel mogelijk door het nieuwsgierig openen van de geest om iets bij te leren.

Curiosity is the wick in the candle of learning – William Arthur Ward (Aarde, 1921-1994)

[2] Voor een uitgebreide handleiding inzake *Crisis Intelligence* (CI), zie: Brugghemans en Van Achte, 2016. Voorts plaatst dit eindwerk woorden of zinnen **in vet** en/of *in cursief*: **in vet** als ze extra belangrijk zijn en om het overzicht en de leesbaarheid te bevorderen, *in cursief* als het gaat om specifieke (vak)termen of citaten.

DEEL I. CONTEXT, PROBLEEMSTELLING EN METHODOLOGIE

I.1. Inleiding

Dit eerste deel presenteert het raamwerk voor het eindwerk en spitst zich toe op 3 zaken: ten eerste, de context en genese van het onderzoeksonderwerp; ten tweede, de formulering en operationalisering van de probleemstelling en de onderzoeksvraag; en ten derde, de opbouw van het research design en het globale verloop van het onderzoek.

Inzake het multidisciplinaire crisisbeheer, als algemeen thema, volgt een overzicht van de relevante hoofdpunten van de reglementering en organisatie en een analyse van de actuele ontwikkelingen, inzichten en uitdagingen voor de actoren en structuren. In de lijn hiervan richt de aandacht zich op het verzekeren van de informatie- en communicatiestromen, waarna het specifieke thema van de mogelijke steun door de CB wordt aangesneden. Gegeven de gebeurtenissen en dreigingsniveaus van de laatste jaren, komt 'terrorisme' in het vizier als bijzonder incidenttype dat grootschalig en/of complex optreden durft vereisen, wat toelaat extra focus te brengen in het onderzoek. In dat opzicht bieden de aanbevelingen uit het Parlementair Onderzoek betreffende de terroristische aanslagen van 22 maart 2016 in België[3] (hierna 'de Onderzoekscommissie 22/3'), heel wat stof tot nadenken.

Op die basis ontwikkelen zich de probleemstelling, onderzoeksvraag en kernconcepten. Aansluitend wordt een passende en haalbare onderzoeksmethodologie uitgetekend en vervolgens beschreven naar praktisch verloop. Dit deel rondt af met de manier waarop de onderzoeksresultaten worden gepresenteerd.

I.2. Context en genese van het onderwerp

I.2.1. Opbouw en uitdagingen van het multidisciplinair crisisbeheer in België

I.2.1.1. Wettelijk kader en organisatie

De noodplanning en het crisisbeheer vinden heden een globale wettelijke basis in **3 teksten**:
- de Wet van 15 mei 2007 betreffende de civiele veiligheid[4] (hierna 'de Wet Civiele Veiligheid');
- het Koninklijk Besluit (KB) van 16 februari 2006 betreffende de nood- en interventieplannen[5] (hierna 'het KB Noodplanning');
- het KB van 31 januari 2003 tot vaststelling van het noodplan voor crisisgebeurtenissen en -situaties die een coördinatie en/of een beheer op nationaal niveau vereisen[6] (hierna 'het KB Nationale noodplanning').

[3] Parlementair Onderzoek belast met het onderzoek naar de omstandigheden die hebben geleid tot de terroristische aanslagen van 22 maart 2016 in de luchthaven Brussel-Nationaal en in het metrostation Maalbeek te Brussel, met inbegrip van de evolutie en de aanpak van de strijd tegen het radicalisme en de terroristische dreiging, Tussentijds en voorlopig verslag over het onderdeel "Hulpverlening", *Parl. St.* 1752/006, 107 pp. Voorliggend eindwerk zal niet ingaan op alle aanbevelingen uit dit rapport, maar enkel op deze die hier relevant worden geacht.
[4] Artt. 8-10; *B.S.* 31 juli 2007.
[5] *B.S.* 15 maart 2006.
[6] *B.S.* 21 februari 2003.

Deze teksten organiseren het crisisbeheer op **2 niveaus**, namelijk het operationele niveau en het beleidsniveau. Dit laatste niveau kent drie vormen, via door de bevoegde overheid af te kondigen *fases* of *nood- en interventieplannen* (NIP's). Ten eerste is er de *gemeentelijke* fase, wanneer beheer door de burgemeester vereist is. Als tweede niveau is er de *provinciale* fase, waarbij ofwel beheer door de gouverneur vereist is, ofwel de directe gevolgen het grondgebied van de gemeente overschrijden. Het derde niveau bestaat uit de *federale* fase (nationaal), indien de noodsituatie beantwoordt aan één of meerdere vooropgestelde criteria en de Minister van Binnenlandse Zaken hiertoe beslist.

Aan de Wet Civiele Veiligheid en het KB Noodplanning wordt praktische uitvoering verleend via **4 Ministeriële Omzendbrieven** van 2006 en 2009, die bekend staan als *NPU's*[7]. Deze stipuleren onder meer de inhoud van de provinciale *algemene* en *bijzondere nood- en interventieplannen* (**ANIP's en BNIP's**) en ze verschaffen een hulpmiddel aan de zogeheten *disciplines* (cf. infra) voor de uitwerking van hun interventieplannen.

NIP's zijn bedoeld om de inzet van de middelen te plannen, te faciliteren en te coördineren (Algemene Directie Crisiscentrum (AD CC), 2013, pp. 3-8 en 14-15). Gemeentelijke en provinciale ANIP's zorgen voor de algemene richtlijnen en noodzakelijke informatie, inclusief de te treffen maatregelen en de organisatie van de hulpverlening. Aanvullend kunnen specifieke bepalingen of richtlijnen over bijzondere risico's worden opgenomen in BNIP's, zoals voor Seveso-bedrijven, pijpleidingen, luchthavens, luchtvaart- en spoorwegongevallen, evenementen, gevangenissen, natuurbranden, elektriciteitspannes, overstromingen en terrorisme. Nationale noodplannen zijn steeds risicospecifiek en van meer strategische aard, om een globaal kader te verlenen aan de diverse bevoegdheden en actoren en aan hun onderlinge interactie. Ze handelen bijvoorbeeld over nucleaire en radiologische risico's[8] en terrorisme[9].

Op gemeentelijk en provinciaal niveau worden de NIP's opgesteld en getest door zogenaamde *veiligheidscellen*. Deze cellen bestaan uit de burgemeester/gouverneur, een vertegenwoordiger van elke discipline, de *noodplanambtenaar* (NPA)[10], en eventuele andere relevante betrokkenen. De opstelling van nationale noodplannen gebeurt onder de coördinatie van de AD CC van de FOD Binnenlandse Zaken. Volledigheidshalve kan worden vermeld dat er ook interne noodplannen bestaan, opgesteld door en voor een bedrijf of instelling waarin de eigen materiële en organisatorische maatregelen staan beschreven en dat externe tussenkomst faciliteert.

De afkondiging van NIP's gebeurt op het niveau van de territoriaal bevoegde overheid. De overgang van de ene fase naar een andere en het opheffen van een fase gebeuren in overleg tussen de betrokken overheden. De parameters voor het afkondigen van een fase en een eventuele opschaling naar een hoger niveau staan opgelijst in de NPU's[11]:
- de geografische uitgestrektheid;

[7] Ministeriële Omzendbrief NPU-1 van 26 oktober 2006 betreffende de nood- en interventieplannen, *B.S.* 10 januari 2007; Ministeriële Omzendbrief NPU-2 van 30 maart 2009 betreffende het algemeen nood- en interventieplan van de gouverneur, *B.S.* 9 september 2009; Ministeriële Omzendbrief NPU-3 van 30 maart 2009 betreffende de goedkeuring van de provinciale nood- en interventieplannen, *B.S.* 9 september 2009; Ministeriële Omzendbrief NPU-3 van 30 maart 2009 betreffende de disciplines, *B.S.* 9 september 2009.
[8] KB van 1 maart 2018 tot vaststelling van het nucleair en radiologisch noodplan voor het Belgisch grondgebied, *B.S.* 6 maart 2018; dit KB heeft dat van 17 oktober 2003 opgeheven.
[9] KB van 1 mei 2016 tot vaststelling van het nationaal noodplan betreffende de aanpak van een terroristische gijzelneming of terroristische aanslag, *B.S.* 18 mei 2016.
[10] Vermoedelijk wordt dit in de toekomst de *Noodplancoördinator*, met een meer formeel bepaalde en erkende rol.
[11] NPU-1, p. 6; NPU-2, p. 6; zie ook AD CC, 2013, p. 7.

- de nodige middelen;
- het aantal getroffenen;
- de nood aan coördinatie;
- de omvang en/of maatschappelijke impact (bv. op economisch, sociaal of milieuvlak);
- de aard en evolutie van het incident en de technische complexiteit.

Voor de federale fase worden deze parameters gespecificeerd en aangevuld in het KB Nationale noodplanning[12], met bijvoorbeeld: (dreigend gevaar voor) inbreuken op de vitale belangen van de natie of op essentiële behoeften van de bevolking; de noodzaak tot inwerkingstelling en coördinatie van verschillende ministeriële departementen of federale instellingen; en/of de noodzaak tot algemene informatie aan de bevolking.

Als voornaamste algemeen principe uit de NPU's valt hier de **multidisciplinaire benadering** te beklemtonen, die de optimale samenwerking en coördinatie tussen de actoren vooropstelt op operationeel en beleidsvlak (cf. Dereymaeker, 2015, p. 89). Men beoogt een adequate, continue en coherente respons te waarborgen. Het belang hiervan komt ook duidelijk naar voor in de definitie van een *noodsituatie* (art. 6 § 2 van het KB Noodplanning; eigen nadruk):

> *elke gebeurtenis die schadelijke gevolgen voor het maatschappelijk leven veroorzaakt of veroorzaken kan, zoals een ernstige verstoring van de openbare veiligheid, een ernstige bedreiging ten opzichte van het leven of de gezondheid van personen en/of ten opzichte van belangrijke materiële belangen, en* ***waarbij de coördinatie van de disciplines is vereist*** *om de dreiging weg te nemen of om de schadelijke gevolgen te beperken.*

In dit verband definieert de NPU-1 (p. 6) ***crisisbeheer*** als:

> *het nemen van alle maatregelen alsook de coördinatie ervan op operationeel en beleidsvlak, met het doel ofwel de dreiging te verminderen of weg te nemen, ofwel de noodsituatie te bestrijden, de gevolgen ervan zoveel mogelijk te beperken en de openbare orde te handhaven of eventueel te herstellen*. Dit beheer eindigt niet bij het afsluiten van de acute bestrijding, maar omvat ook het verder helpen of doorverwijzen van de getroffenen (bv. naar psychosociale zorg of het rampenfonds).

Dit is het actuele kader. Nog in 2018 is een **herziening** gepland van het KB Noodplanning en de Ministeriële Omzendbrieven (AD CC, 2017). Een reeks studiedagen en workshops leidden tot de conclusie dat de structuren algemeen positief worden beoordeeld, maar dat een geactualiseerde en meer ondersteunende wettelijke basis nodig is (zie ook: Dereymaeker, 2015, pp. 98-102). Vier grote thema's werden vooropgesteld om op te werken:
- *uniformiteit* qua structuur en aanpak van noodplannen: meer eenvoudig en praktijkgericht;
- *samenwerking* tussen disciplines en tussen gemeenten, bv. qua NPA's en qua gebruik van infrastructuur zoals een crisiszaal of een onthaalcentrum;
- *informatiebeheer*, door de introductie van het *IBOBBO*-model[13] teneinde de uniformiteit, structuur en overzichtelijkheid van crisisoverleg te versterken;
- *expertise en/of poolvorming* voor de coördinatie en de bijhorende ondersteuning voor crisisbeheer, externe communicatie, gevaarlijke stoffen, administratie en techniek.

[12] Cf. punt 4.1. van de bijlage bij dit KB.
[13] IBOBBO = Informatievergaring, Beeldvorming, Oordeelsvorming, Besluitvorming, Bevelvoering, Opvolging.

De AD CC werkt aan een nieuw KB Noodplanning (en bijhorende Omzendbrief) en heeft over het ontwerp een reeks consultatierondes opgezet bij de betrokken actoren. Hierbij lijkt niet te worden geraakt aan de fundamenten van het huidige reglementering, maar de nodige updates, verduidelijkingen en meer expliciete verwachtingen zitten er effectief aan te komen. Een voorbeeld naar samenwerking bij crisisbeheer toe, is de invoering van de mogelijkheid tot onderlinge ondersteuning tussen de gemeentelijke, provinciale en federale overheden.

Bij de update zal ook worden gekeken naar de conclusies van de **Onderzoekscommissie 22/3**. Deze publiceerde namelijk een apart verslag gewijd aan de hulpverlening, waarin de noodplanning en het crisisbeheer specifieke aandacht kregen.

Algemeen pleitte die Commissie (pp. 30-36 en 49) voor één coherente en globale reglementering, met integratie van alle bestaande regelgeving in een nieuw alomvattend Koninklijk Besluit. Hierin zouden ook de zogenaamde *dreigingsniveaus* 3 en 4[14] moeten worden geïntegreerd, met bijhorend vooralarm en verhoogde paraatheid van de interventiediensten en andere proactieve maatregelen. Daarnaast wordt aandacht gevraagd voor de flexibiliteit, de coherentie en de praktische bruikbaarheid van NIP's, en ook voor gedifferentieerde scenario's en *maxi-planning* om via grotere ontplooiing in te spelen op meervoudige incidenten en gelijkaardige dreigingen. ANIP's en BNIP's behoeven jaarlijkse oefening, ook over de provinciegrenzen heen. In functie hiervan zullen evaluatie en aanpassing van de NIP's nodig zijn. Op beleidsniveau stelt men een *Kadernota Hulpverlening* voor, met geïntegreerde en gemeenschappelijke standaarden voor de betrokken opdrachten en actoren.

Uit het bovenstaande vallen meerdere elementen te onthouden die het centrale onderwerp van dit eindwerk betreffen en meer in detail zullen worden besproken, in het bijzonder de multidisciplinaire coördinatie, en, met het oog daarop, de infrastructuur, het informatiebeheer en administratieve en technische ondersteuning door teams van de CB. Ook andere aspecten komen verder in dit eindwerk nog aan bod.

I.2.1.2. Opdrachten, diensten en evoluties van de disciplines

Het KB Noodplanning omschrijft een *discipline* (D) als *een functioneel geheel van opdrachten die door verschillende tussenkomende diensten worden uitgevoerd* (art. 1). Een discipline wordt dus niet gedefinieerd met een 'organisatie', maar door de uit te voeren opdrachten. Samengevat, gaat het in de artikelen 9 tot en met 14 van het KB Noodplanning concreet om **5 disciplines**:

- *D1* voor de hulpverleningsoperaties, door de Hulpverleningszones en de CB;
- *D2* voor de medische, sanitaire en psychosociale hulpverlening, zoals dringende geneeskundige hulp met ziekenwagens, ziekenhuizen en het Rode/Vlaamse Kruis;
- *D3* voor het plaatselijke politiewerk, door de Federale en/of Lokale politie[15];
- *D4* voor de logistieke steun, door de CB, de Hulpverleningszones en gespecialiseerde openbare en private diensten[16];
- *D5* voor de informatie (aan de bevolking), door de bevoegde overheid.

[14] Het Coördinatieorgaan voor de Dreigingsanalyse (OCAD), opgericht bij wet van 10 juli 2006 (*B.S.* 20 juli 2006), staat in voor de evaluatie van de dreiging volgens 4 niveaus (cf. art. 11 § 6 van het KB van 28 november 2006 tot uitvoering van de oprichtingswet, *B.S.* 1 december 2006). Niveau 3 of 'ernstig' omvat een mogelijke en waarschijnlijke dreiging tegen een bepaalde persoon, groepering of gebeurtenis, niveau 4 of 'zeer ernstig' betekent dat de dreiging ernstig en zeer nabij is.

[15] Te denken valt aan het vrijhouden van wegen, het begeleiden van middelen, opzetten van perimeters.

[16] Voorbeelden: bedrijven in de sectoren van bouw, ruiming, nutsvoorziening, catering, vervoer en communicatie.

Werpen we een nadere blik op de **opdrachten van D4**, dan zien we dat deze zeer divers zijn. De invulling van de betreffende logistieke steun is, naast in het KB Noodplanning zelf, te vinden in het KB van 10 juni 2014 tot bepaling van de opdrachten en taken van civiele veiligheid uitgevoerd door de hulpverleningszones en de operationele eenheden van de civiele bescherming […] , hierna 'het KB Taakverdeling'. Zo is er onder meer sprake van: versterking met (gespecialiseerd) personeel en materieel, bevoorrading van hulpdiensten en getroffenen, bepaalde steun bij incidenten met gevaarlijke stoffen en natuurbranden, speleohulp, voorzien in drinkbaar water, inzet van drones en robots en levering van stroom. Dit eindwerk richt zich op de opdrachten tot organisatie van de technische communicatiemiddelen en mobiele infrastructuur voor de disciplines en de multidisciplinaire coördinatiestructuren[17].

De laatste decennia maken de diensten van de disciplines het voorwerp uit van verregaande **hervormingen**. Een tendens die nog niet lijkt te zijn gestopt. Bij *D1* (en deels *D4*) werd de organisatie van de brandweer getransformeerd naar 34 hulpverleningszones[18] (AD CV, 2017; zie bijvoorbeeld de Wet Civiele Veiligheid van 2007), met als kernelementen: professionalisering en schaalvergroting; uniformiteit en samenwerking bij interventies; innovatie en best practices; en het uniformiseren en herwaarderen van de personeelsstatuten. Voor *D2* staat een hervorming van de dringende geneeskundige hulp in het vooruitzicht. Deze is gebaseerd op kwaliteitseisen en normen voor ziekenwagens zoals geografische spreiding, aanrijtijden, uitrusting en personeelsbezetting (De Block, 2017). *D3* kende de grote politiehervorming die eind jaren negentig werd ingezet. Inmiddels volgden nog reorganisaties van de federale (gerechtelijke) politie in 2007 en 2013, gekenmerkt door een vereenvoudiging van de organisatiestructuur en van de werking. Tegelijkertijd werd gestreefd naar betere dienstverlening en grotere eenheid van beleid (De Bolle, 2014, pp. 26-29; Fahy, 2012). Als fundamentele evoluties bij *D5* valt te denken aan de oprichting van het *Team D5* als permanent stand-by netwerk van vrijwillige communicatiespecialisten, de introductie van het *Werkproces Crisiscommunicatie* als pragmatisch werkmodel en de lancering van *Be-Alert* voor een moderne alarmering van de bevolking (AD CC, 2015 en 2017).

Vergelijkbare tendensen zijn ingezet voor de CB, een sleutelactor voor *D1* en *D4*, met de aankondiging van een **fundamentele hervorming** in april 2017 (AD CV, 2017). Deze is gebaseerd op de idee van doorgedreven specialisatie[19] op het vlak van opdrachten en bijgevolg ook van personeel en materieel. De CB krijgt – naast buitenlandse inzet – een complementaire tweedelijnspositie op federaal niveau, ten aanzien van de eerstelijnsrol van de Hulpverleningszones op lokaal niveau. In functie hiervan moet de aanpassing van het eerder vermelde KB Taakverdeling, die in werking zal treden op 1 januari 2019, een meer duidelijke onderlinge afbakening realiseren. Tegen dezelfde datum zal het aantal Operationele Eenheden worden teruggebracht van zes naar twee (gelegen te Brasschaat en Crisnée[20]), onder het federale commando van een Operationele Directie te Brussel. Op personeelsvlak wordt onder andere gestreefd naar een opwaardering van het statuut gealigneerd op dat van de brandweer[21], een aanpassing van de arbeidstijd en meer mobiliteitsmogelijkheden naar en van de brandweer.

---

[17] Cf. art. 13 § 2, 2° en §§ 3 en 4 van het KB Noodplanning en bijlage 1, punt 4.B. van het KB Taakverdeling.

[18] Naast de Dienst voor Brandbestrijding en Dringende Medische Hulp (DBDMH) van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.

[19] Het nieuwe KB Noodplanning legt mogelijk eveneens meer de nadruk op gespecialiseerde logistieke steun vanuit D4, mee evoluerend met de nieuwe positie van de CB.

[20] Zie het KB van 8 oktober 2017 tot bepaling van de vestiging van de eenheden van de civiele bescherming, *B.S.* 16 oktober 2017. Hierna wordt kortweg 'Eenheden' gebruikt in plaats van 'Operationele Eenheden'.

[21] Zie de 2 KB's van 29 juni 2018 die het nieuwe administratief statuut en de nieuwe bezoldigingsregeling (geldelijk statuut) vorm geven, alsook het KB van 3 juli 2018 betreffende diverse maatregelen voor de personeelstransitie. Deze 3 KB's werden gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad op 19 juli 2018.

De beoogde specialisatie zal worden gebouwd rond **4 domeinen**:
- *CBRN* (chemische, biologische, radiologische of nucleaire stoffen[22]), bijvoorbeeld detectie, metingen, depollutie, decontaminatie, ophalen en transporteren van verdachte pakketten. Ook de specifieke inzet bij terroristische dreiging hoort hier bij;
- *Search & Rescue*, zoals Flood Rescue, Urban Search & Rescue (USAR), zware ontzetting, zoeken naar vermiste personen, opsporing van menselijke indiciën en resten;
- *Technical Deployment*, zoals voor waterbevoorrading, dijkversterking, zware pompwerken;
- *Incident & Crisis Management*, bijvoorbeeld voor internationale samenwerking en de steun aan het crisisbeheer met mobiele infrastructuur en communicatiemiddelen.

Voorliggend eindwerk beoogt bij te dragen tot de opbouw van deze gespecialiseerde operationele capaciteiten, in het bijzonder wat betreft de steun aan de multidisciplinaire coördinatie. Voor dergelijke logistieke bijstand bepaalt de Wet Civiele Veiligheid (art. 11 § 2) dat deze opdracht het nemen van maatregelen omvat op het vlak van:
- *proactie*: het inventariseren en analyseren van risico's;
- *preventie*: het beperken van het zich voordoen van de risico's of het minimaliseren van de gevolgen;
- *preparatie*: garanderen dat de dienst klaar is om het hoofd te bieden aan een reëel incident;
- *uitvoering*: wanneer er zich daadwerkelijk een incident voordoet;
- *evaluatie*: het verbeteren van het bovenstaande via lessen getrokken uit het incident.

Om zodoende de eigen interventiemodaliteiten te regelen en een planmatige en gestructureerde ontplooiing te waarborgen, dienen de disciplines *monodisciplinaire interventieplannen* (mono-IP's)[23] uit te werken. Deze bevatten de afspraken inzake de verschillende aspecten van het optreden, in het bijzonder voor operaties van grootschalige of langdurige aard, te weten: alarmering, opstart, aflossing, opschaling, reserve, taakverdeling, veiligheid/hygiëne, communicatie en commando. Dit plan geeft ook de vertegenwoordiging in het multidisciplinaire overleg aan. Uiteraard vereisen de mono-IP's compatibiliteit met deze van andere disciplines en de diverse multidisciplinaire NIP's. Ze kunnen los van de multidisciplinaire worden opgestart, wat wel impliceert dat de bestuurlijke overheid op de hoogte wordt gebracht en aan haar kan worden gesuggereerd een fase af te kondigen.

I.2.1.3. Multidisciplinaire coördinatie

Het KB Noodplanning (artt. 15-22; 26, 5°; 27 § 1, 5°) en de NPU's[24] leggen de basis voor de operationele coördinatie en de beleidscoördinatie tussen de verschillende disciplines, die praktisch worden georganiseerd via de NIP's.

De **operationele coördinatie** van de multidisciplinaire hulpverlening vormt de verantwoordelijkheid van de *Directeur Commandopost Operaties* (Dir-CP-Ops)[25]. Hij/zij staat in voor de oprichting en leiding van de CP-Ops in de nabijheid van het incident. Daar is er bijstand door minimum de operationele verantwoordelijken van de disciplines (*directeurs* of *Dir's*), een adviseur voor risico-evaluatie (bv. voor de intervenanten) en een secretaris voor het

[22] Een bredere benadering spreekt over *CBRNe*, waarbij de 'e' het aspect 'explosieven' toevoegt.
[23] Zie vooral: artt. 2, 4 en 9 van het KB Noodplanning; NPU-1, p. 4-5; NPU-2, pp. 5 en 9; NPU-4, p. 14.
[24] Zie vooral: NPU-1, pp. 6 en 12-14; NPU-2, pp. 5-6 en 8-9; NPU-4, pp. 5-6 en 12.
[25] Art. 15 § 2 van het KB Noodplanning: *De functie van Dir-CP-Ops wordt waargenomen door de op de plaats van de interventie aanwezige brandweerofficier met de hoogste graad. In geval van gelijkheid van graad heeft de oudste in graad voorrang. De bevoegde overheid kan een leidinggevende van een andere discipline, die meer bij de noodsituatie betrokken is, aanduiden voor het vervullen van de functie van Dir-CP-Ops.* De NPU-4 (p. 5) geeft een aantal types situaties ter bepaling van de bekleder, bv. dat dit door D3 kan gebeuren bij gijzeling of terrorisme.

logboek. Daarnaast kunnen andere nuttig geachte experten en iemand van de getroffen instelling of onderneming participeren. Het oprichten ervan gebeurt wanneer er afstemming en samenwerking dient te zijn tussen de acties van de verschillende hulpdiensten. Vaak wordt dit voorafgegaan door een zogenaamd *motorkapoverleg* (MKO) tussen de eerst aangekomen interventiediensten. Bij nucleaire en radiologische incidenten onderscheidt de *CP-Ops op de site*, voor tussenkomsten van de interventiediensten, zich van de *CP-Ops buiten de site*, voor de beschermingsmaatregelen voor de bevolking en die bovendien kan worden ondersteund door lokale *antennes* voor bepaalde luiken (bv. een opvangcentrum).[26]

De CP-Ops staat in voor: het eerste operationeel situatierapport, informatie en advies aan de betrokken overheden en aan het bevoegde NC 112, de uitvoering van beslissingen, de organisatie van het interventieterrein en het installeren/opheffen van de zonering (cf. infra). Voorts moeten er operationele richtlijnen worden gegeven inzake beschermings- en veiligheidsmaatregelen voor de bevolking (bv. schuilen of evacueren), het leefmilieu (bv. de voedselketen), de hulpverleners, de infrastructuur en de logistieke ondersteuning.

Zolang er coördinatie nodig blijft tussen minstens twee disciplines, moet de CP-Ops behouden blijven. Onder andere op aanbevelen van de Dir-CP-Ops kan worden beslist complementair de beleidscoördinatie op te starten. In afwachting van de installatie van een coördinatiecomité, draagt de Dir-CP-Ops de volledige verantwoordelijkheid over de beleidscoördinatie.

De **beleidscoördinatie** door het *coördinatiecomité* (CC) is gericht op het nemen van strategische, beleidsmatige maatregelen om de maatschappelijke gevolgen te beperken en terug te keren naar de normale toestand, alsook om de operationele acties te ondersteunen. Voorbeelddomeinen zijn de bescherming van de bevolking of het milieu, de socio-economische impact en communicatie met de media, de bevolking en de slachtoffers. Ze gebeurt op het niveau van de bevoegde overheid, die – bij een gemeentelijke of provinciale fase – daartoe wordt bijgestaan door een multidisciplinaire cel. Gemeentelijke en provinciale CC's (resp. GCC's en PCC's) bestaan minimaal uit de burgemeester/gouverneur, de NPA en een verantwoordelijke per discipline. Bij een PCC komt (komen) hier de burgemeester(s) van de betrokken gemeente(n) bij.[27] Net als bij de CP-Ops kunnen hier andere publieke of private diensten worden uitgenodigd. De oprichting van een CC op een 'hoger' niveau (bv. provinciaal of federaal), sluit niet uit dat op een 'lager' (bv. gemeentelijk of provinciaal) niveau een CC actief is, volgens de onderrichtingen vanwege het hogere niveau.

Op federaal/nationaal niveau bestaan **specifieke structuren**, die worden samengeroepen binnen het Nationaal Crisiscentrum (CGCCR) en volgende samenstellingen en opdrachten kennen (KB Nationale noodplanning, punt 4.4.; AD CC, 2013, p. 21):

- de *evaluatiecel*, samengesteld uit specialisten en wetenschappers, die een evaluatie maakt van de situatie en verslag uitbrengt bij de beheerscel;
- de *beheerscel*, samengesteld uit de betrokken ministers[28], die de beslissingen neemt;
- de *informatiecel*, samengesteld uit communicatieverantwoordelijken en woordvoerders, die de bevolking informeert;
- indien nodig, een *socio-economische cel*, die advies verleent over de socio-economische gevolgen en opvolging doet van de beslissingen ter zake.

[26] Zie punt 2.1.5.2 van het nucleair en radiologisch noodplan.

[27] Indien de aard van de noodsituatie het gelijktijdig samenkomen van de GCC en PCC op een aparte locatie vereist, duidt de burgemeester een vertegenwoordiger aan, hetzij in het PCC, hetzij in het GCC.

[28] Bijvoorbeeld : Binnenlandse Zaken, Volksgezondheid, Mobiliteit, Economie, Defensie, enz.

Daarnaast moet elke federale overheidsdienst voorzien in een cel voor crisiscoördinatie en -beheer binnen de eigen bevoegdheden, zowel voor nationale als internationale incidenten.

Het opzetten van aparte structuren voor de operationele en beleidsmatige coördinatie, met soms bijkomende opsplitsingen, betekent dat deze overlegorganen in de praktijk ook onderling een gedegen **samenwerking** horen op te zetten. Enkel zo garandeert men een globale benadering.

Bovendien ontstaan er meer gecompliceerde, frequente of grootschalige risico's en incidenten, mede gelinkt aan diverse bredere evoluties. Denk maar aan het klimaat (wateroverlast, natuurbranden), economie (industriële accidenten), energie (elektriciteitspannes), technologie (cyberaanvallen), verstedelijking/mobiliteit (files), demografie (migratiecrises) en menselijk handelen (wegblokkades, terrorisme). We zien ook de organisatie van talrijke massa-evenementen en het toenemend gebruik van alternatieve energiebronnen, biotechnologie en sociale media. Dergelijke situaties impliceren een differentiatie qua gesprekspartners met elk hun eigen bevoegdheden, werking en prioriteiten, zoals private ondernemingen, overheidsbedrijven, regio's en federaties (Dereymaeker, 2015, pp. 89-90 en 96-99).

Die verhoogde complexiteit intensifieert de **eisen** die worden gesteld aan de organisatie van de coördinatiestructuren en aan het professionalisme van de deelnemers. Daarom wordt onder meer gepleit voor het opsplitsen van besluitvorming en uitvoering. Dit kan door mono-CP's op te zetten in aparte werkruimtes als backoffices in een *commandodorp* of *basis*. Voorts wordt het belang onderstreept van deskundige risico-evaluatie (bv. door een AGS) en samenwerking of poolvorming voor sleutelfuncties (bv. een CP-Ops- of CC-secretaris).

Het verslag van de **Onderzoekscommissie 22/3** (pp. 39-41) bevat algemene aanbevelingen inzake de multidisciplinaire coördinatie. Er wordt geadviseerd de interacties, overdrachten en verantwoordelijkheden tussen de operationele en beleidsniveaus bij het op- en afschalen en bij langdurige incidenten duidelijker te bepalen, vaker te oefenen en genomen beslissingen en maatregelen beter op te volgen. Klaarheid blijkt nodig over wat moet worden gecommuniceerd, door en aan wie en wanneer precies. Globale evaluaties van de situatie moeten meer structureel, multidisciplinair en sneller worden opgesteld en gedeeld. Eenheid van commando via de Dir-CP-Ops blijft een aandachtspunt, in het bijzonder voor de bestuurlijke en gerechtelijke taken en federale en lokale structuren van de politie (D3).

Verder in dit eindwerk zal dieper worden ingegaan op het praktisch opzetten van de multidisciplinaire coördinatie, evenals de specifieke samenstelling en werking in geval van terroristische incidenten.

I.2.1.4. Organisatie van het interventieterrein

Ter ruimtelijke organisatie van het gebied en de omgeving van het incident, maken het KB Noodplanning en de NPU's[29] het onderscheid tussen, enerzijds, de *noodplanningszone* waarvoor een BNIP vooraf de maatregelen bepaalt, en, anderzijds de *interventiezone* die wordt afgebakend in functie van een concrete noodsituatie en waarbinnen maatregelen worden genomen om de noodsituatie te beheren.

[29] Zie artt. 24 en 25 van het KB Noodplanning; NPU-2, p. 8; NPU-4, p. 7.

De indeling van de interventiezone omvat **3 zones**:
- de *rode zone*, begrensd door de uitsluitingsperimeter, waarin de interventie gebeurt door de hulpdiensten (eventueel ook experts of technici) mits akkoord en overeenkomstig de richtlijnen van de Dir-CP-Ops;
- de *oranje zone*, begrensd door de isolatieperimeter, waarin de logistieke steun van de hulpdiensten georganiseerd wordt (cf. D4), en die toegankelijk is voor personen die er wonen of werken, mits akkoord van en overeenkomstig de richtlijnen van de Dir-CP-Ops. Hierin kunnen de CP-Ops, de mono-CP's, de *Vooruitgeschoven Medische Post* (VMP) en het parcours voor het ophalen en evacueren van slachtoffers worden opgezet.
- de *gele zone*, begrensd door de ontradingsperimeter, waarin de maatregelen worden genomen om de toegang voor de hulpdiensten en het vlot verloop van de hulpacties te waarborgen, en die ontraden wordt aan personen die er niet wonen of werken.

Dicht bij de gevarenbron of noodsite en waar er groot gevaar is of wordt verwacht voor de interventiediensten, kan een *eerstenoodzone* of *eerstehulpverleningszone* worden bepaald. Dit gebeurt in een NIP bij een vooraf lokaliseerbaar risico, of ter plaatse door Discipline 1 of 3 bij een niet vooraf lokaliseerbaar risico. Uiteraard kan deze naderhand worden verfijnd.

Het *Punt Eerste Bestemming* (PEB) is een rendez-vouspunt (RVP) buiten de interventiezone, verwijderd van het gevaar, waarnaar hulpverleners zich moeten begeven via een te bepalen reisweg. Het NIP bepaalt verschillende mogelijke PEB's.

Mede in functie van het niveau van de crisiscoördinatie, onderscheidt men **3 gebieden** (Instituut Fysieke Veiligheid (IFV), 2013, p. 13-15; Kiel, 2014 en 2015; Bruelemans, Brugghemans en Van Mechelen, 2016, pp. 8-9). In het *brongebied* vindt de directe bestrijding plaats van (de bron van) het incident, door de hulpdiensten. Het *effectgebied* omvat de omgeving waarp het incident effect heeft. De ruimere of latere gevolgen en opvolging van het incident situeren zich – niet louter geografisch, maar meer maatschappelijk – in het *impactgebied* en kunnen betrekking hebben op vragen of angst bij de ruimere bevolking, media, verkeers- of communicatieproblemen, economische of ecologische schade en bestuurlijke of juridische aspecten. Naargelang de reikwijdte van het incident toeneemt in functie van deze gebieden, hoort te worden overwogen of een opschaling naar een hogere fase nodig is.

Een adequate bepaling van de zones en de gebieden veronderstelt een deskundige en objectieve analyse en advisering, die slechts mogelijk is door het samenbrengen van de nodige informatie en expertise vanuit de verschillende betrokken actoren (cf. Van Den Bossche, 2015, p. 262).

I.2.1.5. Structurele uitdagingen voor het crisisbeheer

In andere publicaties werd de actuele organisatie van de noodplanning en het crisisbeheer reeds uitgebreid toegelicht en geanalyseerd (zie bijvoorbeeld: Easton, Vincent & Dormaels, 2013, pp. 5-15; Dereymaeker, 2015, pp. 87-102; Van Den Bossche, 2015, pp. 249-265). Bovendien is deze, zoals hierboven meermaals aangestipt, in volle evolutie. Naar praktische implementatie toe, is het meer interessant in te gaan op de **uitdagingen** waarvoor de beleids- en operationele coördinatie worden gesteld en de geïdentificeerde **succesfactoren**, in het bijzonder bij grootschalige incidenten. Deze behelzen, enerzijds, al sinds lang terugkerende problemen, en vloeien, anderzijds, voort uit ruimere recente evoluties (Maertens, 2015, pp. 2-25; Dereymaeker, 2015, pp. 98-101).

Deze kunnen worden samengevat in de onderstaande punten:
- het verder focussen op multi-/transdisciplinaire samenwerking, door aangepaste en coherente structuren, systemen, processen, opleidingen, oefeningen en denk-/werkwijzen;
- het investeren in professionalisering, door kennis- en expertiseopbouw en schaalvergroting door poolvorming voor sleutelfuncties;
- het creëren van lerende organisaties en van evaluatie- en onderzoeksstructuren;
- het openstaan voor innovatie en dus nieuwe technologie;
- het aanwenden van nieuwe, sociale media;
- het inzetten op informatiemanagement en –coördinatie.

Sommige van deze punten werden eerder in dit eindwerk al geïllustreerd en andere zullen verder nog worden uitgediept. Niettegenstaande de samenhang met en afhankelijkheid van de andere opgesomde factoren, wordt erkend dat het laatste aspect één van de grootste uitdagingen is voor het moderne crisisbeheer en voor een slagkrachtige crisisorganisatie (Bharosa, Lee en Janssen, 2009, pp. 49-50; Maertens, 2015, p. 20; Zanders, 2016, pp. 170-171).

I.2.1.6. <u>De uitdaging van informatie- en communicatiebeheer</u>

a. <u>Belang</u>

Informatie en communicatie kennen een cruciaal belang in het crisisbeheer (Gonzalez, 2010, pp. 5-9; Bharosa, Lee en Janssen, 2009, pp. 50-52; Maertens, 2015, pp. 3-4 en 20-22; Simon, Goldberg en Adini, 2015, pp. 610-611; Zanders, 2016, pp. 170-171). De kwaliteit van de beslissingen, de commando's en het optreden van de betrokken actoren zijn aanzienlijk afhankelijk van hun adequate onderlinge afstemming en van het gedeelde situatiebeeld.

Maar in een crisissituatie zijn de formele en informele interacties tussen diensten, systemen, processen en personen talrijk, uniek en deels onvoorspelbaar. Silovorming, tegenstrijdige doelen en prioriteiten en de eigenheden van verantwoordelijkheden en protocollen belemmeren dan een goed verloop. Vaak is het inherent aan incidenten en de reacties dat de communicatie-(infra)structuur onder druk komt te staan. Concreet resulteert dit, wat betreft het **hebben** van informatie, in knelpunten qua beschikbaarheid, toegankelijkheid, bruikbaarheid, verzameling, verwerking en interpretatie. Inzake het **delen of uitwisselen** van informatie, gaat het om onvoldoende uitwisseling, coördinatie en afstemming, namelijk met andere disciplines en departementen, tussen de hiërarchische niveaus, op geografisch vlak en naar de buitenwereld toe. Hierdoor dreigen collectieve fouten op het vlak van inzet, aaneensluiting en timing van de hulpverlening, die mogelijk leiden tot incidentescalatie.

b. <u>Regelgeving</u>

Niettegenstaande het belang, blijkt in België slechts een **beperkte wettelijke grondslag** te bestaan (Bruggemans, Milis en Van De Walle, 2015, p. 78). De Wet Civiele Veiligheid bevat geen bepalingen in die zin. Het huidige KB Noodplanning definieert de Discipline 5 voor 'de informatie' (art. 14), maar deze blijkt gericht op de buitenwereld, extern de crisisorganisatie, met name de bevolking en de media. Algemeen gesteld is dit KB uiteraard per definitie gericht op de gezamenlijke planning en de onderlinge coördinatie tussen de actoren, maar omtrent informatie en communicatie als dusdanig zijn enkel deze 2 artikels te vinden:
- art. 16 (§ 1, 2°): de Dir-CP-Ops ziet toe op de regelmatige informatie over de evolutie van de gebeurtenis aan de betrokken overheden en de noodoproepcentrale;

- art. 26 (3° en 10°): NIP's moeten, onder andere, de aan te wenden communicatiemiddelen en het aan te wenden communicatieschema bevatten, alsook modelberichten en –formulieren voor de noodsituatie en het logboek.

De NPU's bieden ter zake geen aparte, nadere uitwerking, maar wel een reeks ad hoc terug te vinden elementen. De tabel in **bijlage 2** geeft de voornaamste punten weer. Deze stellen voornamelijk dat het moet gebeuren, en globaal wie, wat en dat er middelen en kanalen moeten zijn, maar bijvoorbeeld niet de kwaliteitsverzekering via standaarden, modellen, tools en functies. Samengevat, hebben de richtlijnen betrekking op:
- de nadere afspraken en aspecten die de mono- en multidisciplinaire plannen moeten bevatten (bv. communicatieschema, analyse en evaluatie van de situatie, actiekaarten);
- de uitwisseling en kanalen binnen en tussen de disciplines en structuren (incl. de NC 112);
- de opdrachten van de Dir-CP-Ops (bv. situatierapporten, zonering, organisatie van de communicatie, risico's) en de disciplines (bv. oprichting van een informatiepunt over slachtoffers door D2 en info-uitwisseling over slachtoffers tussen D2 en D3);
- de nood aan interdisciplinaire, interprovinciale en internationale info-uitwisseling;
- het belang van oefeningen, ook naar communicatie en informatie toe.

c. Actuele ontwikkelingen en inzichten

De uit de NPU's te distilleren elementen kunnen vooralsnog in rekening worden gebracht bij de uitbouw van de informatie- en communicatievoorzieningen. Desalniettemin blijft tot nader order een solide werkingskader met concrete richtlijnen, zoals dit bestaat in Nederland bijvoorbeeld, afwezig in België (Bruggemans, Milis en Van De Walle, 2015, p. 86). Vermoedelijk zal de update van het KB Noodplanning en de bijhorende Omzendbrief zorgen voor enige rechtsgronden om de informatie- en communicatieverwachtingen naar inhoud, systemen, tools en documenten te verplichten en te officialiseren.

Bij onze noorderburen is reeds wettelijk bepaald dat informatiemanagers deel uitmaken van bepaalde crisisbeheerniveaus (Scholtens, 2015, pp. 106-107 en 112; Zanders, 2016, p. 169). Ginds bestaan diverse voorschriften om de functies, teams, processen en taken in de praktijk naar wens en behoefte te doen functioneren, bijvoorbeeld het *Referentiekader Netcentrische Crisisbeheersing* (IFV, 2015) en het *Handboek Informatiemanagement Crisisbeheersing* (IFV, 2016). Voor een informatiegestuurde werkwijze bij grootschalig optreden bieden ze werkafspraken, concepten, goede praktijken en samenwerkingsvormen. De invoering hiervan ging gepaard met de lancering van een online platform voor informatie-uitwisseling, het *Landelijk Crisis Management Systeem* (LCMS)[30].

België nam op 1 januari 2017 het ***Incident & Crisis Management System* (ICMS)** in gebruik, na voorbereiding door de AD CC van de FOD Binnenlandse Zaken (AD CC, 2016). Via ICMS kunnen NIP's, contactgegevens en documentatie worden gedeeld en het kan worden aangewend bij oefeningen. In het kader van het crisisbeheer, staat het toe om eenzelfde beeld van de situatie en beslissingen te delen met alle betrokkenen, via gedeelde logboeken, situatieverslagen, dynamische cartografie en een beveiligde chattoepassing. Verdere evolutie blijft het adagium, met extra functionaliteiten zoals beheer en opvolging van de beschikbare capaciteiten en verdere integratie van bestaande tools of nieuwe technologieën. Intussen volgden al uitgebreide informatiesessies, opleiding en testing (AD CC, 2017).

[30] Zie https://www.lcms.nl/

De effectiviteit en efficiëntie van dit digitaal platform kunnen nog worden versterkt mits progressie op andere ontwikkelingspolen (Brugghemans, Milis & Van De Walle, 2015, pp. 86-88; Maertens, 2015, p. 21-22; Scholtens, 2015, pp. 110-114; Van Den Bossche, 2015, pp. 260-265; Zanders, 2016, pp. 168-170). Het systeem staat of valt met de mono- en multidisciplinaire maturiteit van de gebruikers. Hun competentieprofiel qua noodplanning en crisisbeheer, ervaring met software, analytisch vermogen en team spirit zijn essentieel. Bijhorende afspraken over het gebruik, de terminologie en de vergaderdiscipline helpen verwarring, misverstanden en dubbel werk te voorkomen. Collega's die overnemen, behoeven een briefing voor de continuïteit. Reeds 'verrijkte' gegevens vanuit de disciplines zouden direct voorsprong bieden wanneer ze multidisciplinair worden gepresenteerd. Verdere *research & development* kunnen het gebruik van en de methoden en de technieken voor ICMS dus nog verfijnen.

Het belang van *shared situational awareness* (SSA) niet te na gesproken, is operationele inmenging vanuit het beleidsniveau te voorkomen. Direct gedeelde info maakt dat de onderlinge afbakening moet worden bewaakt, zodat ze niet in elkaars vaarwater te komen. Te onthouden is de precieze functie en meerwaarde van ICMS: centrale beschikbaarheid en directe uitwisseling van schriftelijke en visuele informatie vanaf het opstarten. Het vervangt niet de mondelinge gesprekken en commando's bij operationele teams op het terrein, die er deels zelfsturend en autonoom de eerste interventie hebben aangevat en rechtstreeks reageren op het verloop in de rode zone en het brongebied.

In breder perspectief, staan de recente **technologische ontwikkelingen** toe steeds sneller en meer te informeren en te communiceren. Zowel het netwerk en de apparatuur (Wifi/4G, smart phones, drones, intelligente camera's) als de digitale applicaties (bv. GIS, Facebook, Twitter, Google) zorgen voor een verruiming en een intensifiëring van datastromen in diverse formats.

Toch toont onderzoek aan dat de verwachtingen en dus het gebruik van nieuwe technologieën kunnen variëren, zelfs binnen eenzelfde discipline en regio en dit tot op individueel niveau (Paul, Reddy, Abraham en DeFlitch, 2008, pp. 561-565; Reddy, Paul, Abraham, McNeese, DeFlitch en Yen, 2008, pp. 263-267; Bharosa, Lee en Janssen, 2009, p. 51; Gonzalez, 2010, pp. 9-14; Levy, Blumberg, Kreiss, Ash en Merin, 2010, pp. 628-629; van Liempt, Provost en Strobbe, 2016, pp. 8-12). Evenzeer is de vraag, functioneel gezien, hoever de vervanging van meer conventionele middelen (face-to-face, papier, white board, radio, pager) effectief gaat. Aan de andere kant kennen de 'klassiekers' net hun beperkingen die mede met de 'nieuwkomers' kunnen worden aangepakt, als ze maar doordacht worden aangewend, gebruiksvriendelijk zijn en budgettair haalbaar zijn. Ze dienen bij te dragen tot een vlotte of zelfs realtime afstemming van informatie-, operatie- en beslissingsstromen, met afdoende standaardisering, interoperabiliteit en vertrouwdheid.

Een ruimer bijkomend aandachtspunt gezien de afhankelijkheid van het digitale, is de garantie van **beveiliging, stabiliteit en continuïteit** tijdens grote crisissituaties en tegen cyberaanvallen. Zeker met de potentiële verwerking van soms persoonlijke (big) data over getroffenen, getuigen of intervenanten (tevens werknemers), is aandacht vereist voor niet-conform gebruik, intrusie, de accuraatheid van gegevens en ethische en transparante procedures (Jasmontaite en Dimitrova, 2017, pp. 28-29; Watson, Finn & Wadhwa, 2017, pp. 19-22).

Wat de communicatienetwerken betreft, formuleerde de **Onderzoekscommissie 22/3** (p. 91) een aantal aanbevelingen voor de providers en de operatoren, ter voorkoming van overbelasting. Deze omvatten capaciteitsverhoging (eventueel tijdelijk en lokaal met mobiele antennes), de invoering van prioritaire nummers voor sleutelactoren (intussen gerealiseerd met *Blue Light*

Mobile) en sensibilisering inzake correct gebruik van radiocommunicatiegroepen. Voor de 100/112-centrales vraagt ze technologische versterking, harmonisering en samenwerking. Algemeen wordt gepleit voor meer digitale opties, zoals SMS en chatapplicaties.

Hoogwaardige technologie en logistiek moeten dus hand in hand gaan met de ontwikkeling van strategieën en werkwijzen die de samenwerking en coördinatie tussen de actoren echt bevorderen. Concreet blijft de uitdaging, enerzijds, al de informatie doelgericht te integreren, structureren en diffuseren als bruikbare en sturende *Crisis Intelligence* (CI), en, anderzijds de nodige middelen beschikbaar te hebben en optimaal in te zetten.

d. <u>Logistieke en technische steun</u>

De beschikbaarheid van geschikte middelen kan worden gefaciliteerd door logistieke en technische steun. Eerder werd reeds vermeld dat het tot de opdrachten van **D4** behoort om de technische communicatiemiddelen en mobiele infrastructuur te organiseren.

Nog even terugkerend naar de NPU's[31], valt op te merken dat deze een aantal **richtlijnen** bevatten voor de organisatie en de werking van de CP-Ops en het CC. Zo moet elke gemeente en provincie voorafgaand een locatie bepalen die dient als crisiscentrum waar het GCC en PCC normaliter zullen samenkomen. Het provinciaal ANIP bepaalt deze plaats en één of meerdere alternatieven voor wanneer die in de interventiezone ligt, alsook vermeldt het de ligging van de GCC's. De locaties dienen goed bereikbaar te zijn en over een minimale infrastructuur te beschikken om te vergaderen en te communiceren met de CP-Ops, de disciplines op het terrein, de bevolking, de media, enzovoort.

Wat de CP-Ops betreft, moeten provinciale NIP's ofwel de mogelijke plaatsen bevatten, ofwel de criteria aangeven om deze te bepalen. De CP-Ops zal worden opgericht in de onmiddellijke omgeving van de interventie – uiteraard buiten het gevaar en dus meestal in de oranje zone – en tevens nabij verbindingswegen om de bereikbaarheid te vergemakkelijken. Het komt toe aan de Dir-CP-Ops om, in overleg met de betrokken disciplines, oordeelkundig te beslissen over de lokalisering en eventueel de verplaatsing naar een alternatieve locatie bij een potentieel evolutief risico. Hetzelfde geldt voor het PEB en de VMP. De verschillende operationele structuren moeten duidelijk herkenbaar zijn en, bij verminderde zichtbaarheid, voldoende verlicht. De herkenbaarheid wordt verzekerd door de signalisatie en de markering.[32] Handhaving van de veiligheid gebeurt door D3.

ANIP's moeten voorts een reeks praktische zaken beschrijven qua organisatie, werking, inrichting en uitrusting van het PCC en de CP-Ops, zoals de toegang, opstart en logistieke middelen qua communicatie, informatica en cartografie.

Op het vlak van ondersteuning qua infrastructuur voor de operationele en beleidscoördinatie, wordt de **taakverdeling** tussen de Hulpverleningszones en de Eenheden van de CB, bepaald in de bijlage 1 bij het KB Taakverdeling, zoals weergegeven in tabel 1.

---

[31] NPU-1, pp. 13-14 en 16; NPU-2, pp. 7, 12-14 en 17; NPU-4, pp. 5-6, 8, 11 en 13; zie ook KB Noodplanning, art. 27. Vermoedelijk wordt in het nieuwe KB Noodplanning het voorzien van coördinatie-infrastructuur en toereikende middelen een verplichting van de bevoegde overheden.

[32] De CP-Ops is te herkennen aan een vlag (zwart opschrift op gele achtergrond), een mobiel groen zwaailicht en een geruite striping (amarant en wit). Bij de eventuele mono-CP's, alsook de VMP en andere structuren, is dit een vlag of andere elementen met een zwart opschrift op een gele achtergrond.

Tabel 1: taakverdeling tussen de Hulpverleningszones en de Civiele Bescherming inzake logistieke ondersteuning aan de beleids- en operationele coördinatie volgens het KB Taakverdeling

Typologie van incidenten die aanleiding geven tot algemene opdrachten van civiele veiligheid	**Opdrachten en taken van de hulpverleningszones met, indien nodig, steun van andere hulpverleningszones**	**Opdrachten en taken van de operationele eenheden**
4. Logistieke ondersteuning en ondersteuning bij crisisbeheer		
B. Beleids- en operationele coördinatie in geval van grootschalige operaties of bij afkondiging van een fase	Opzetten van een coördinatie- (CC GEM) en CP-OPS infrastructuur bij afkondiging van een gemeentelijke fase of van een gemeentelijk noodplan	Opzetten van een mobiele coördinatie-infrastructuur bij afkondiging van een provinciale of federale fase of van een provinciaal of federaal nood- en interventieplan

Hierbij valt op te merken dat de taakafbakening wordt gedefinieerd in functie van het niveau van de beleidscoördinatie, maar dat de beoogde steun net zozeer de operationele coördinatie-infrastructuur omvat. De CB beschikt hiertoe sinds lang over diverse middelen (Bosilo, 2009, pp. 102-103; Algemene Directie Civiele Veiligheid, 2014, pp. 90-91). Het intussen verouderde materieel was evenwel toe aan actualisering en opwaardering en met de lopende hervorming dringt een verdere specialisatie zich op (AD CV, 2014 en 2017). Er wordt gewerkt aan **nieuwe, flexibel inzetbare middelen**. Het gebruik hiervan veronderstelt en genereert data en dus informatiestromen die moeten worden beheerd. Dit omvat de verzameling, verwerking, presentatie en verspreiding van **diverse datatypes**, zowel op mono- als multidisciplinair niveau en zowel voor de beleids- als de operationele coördinatie.

Om de inzet hiervan op het terrein te realiseren, zullen één of meerdere teams nodig zijn, inclusief zogenaamde ***Technical Assistance And Support Teams*** **(TAST)**. Dit is de benaming die op Europees niveau wordt gehanteerd, waar gelijkaardige teams worden ontwikkeld in het kader van de *European Emergency Response Capacity*[33] (EERC) ter ondersteuning van operationele capaciteiten, evaluatie- of coördinatieteams zoals een *European Union Civil Protection Team* (EUCPT) of een coördinatiecentrum. Dit is al beschikbaar vanuit bijvoorbeeld Nederland, Duitsland, Denemarken, Finland en Zweden (European Commission, 2018). Een Europees TAST staat in voor het opzetten en beheren van kantoren en voor steun onder de vorm van ICT, logistiek, verblijf en vervoer, al is de mogelijkheid tot flexibele **opsplitsing** van deze componenten in diverse eenheden vereist. Het TAST moet klaar kunnen zijn voor vertrek uiterlijk 12 uur nadat het aanbod tot steun werd aanvaard door de verzoekende lidstaat.

Een dergelijke innovatie en specialisering qua materieel, technologie en data in goede banen leiden, vereist solide planning en uitvoerige afstemming, opleiding en oefening (Maertens, 2015, pp. 6-7). Dit is waar voorliggend eindwerk beoogt toe bij te dragen.

[33] Via de zogenaamde *Voluntary Pool*. Zie het Uitvoeringsbesluit van de Commissie van 16 oktober 2014 tot vaststelling van uitvoeringsbepalingen van Besluit nr. 1313/2013/EU van het Europees Parlement en de Raad betreffende een Uniemechanisme voor civiele bescherming en tot intrekking van de Beschikkingen 2004/277/EG, Euratom en 2007/606/EG, Euratom van de Commissie.

I.2.1.7. Conclusie

De disciplines en de multidisciplinaire coördinatie staan voor continue evoluties, toenemende verwachtingen en nieuwe uitdagingen. Inzichten uit het werkveld en wetenschappelijk onderzoek zullen leiden tot belangrijke veranderingen in de regelgeving voor en de organisatie van het crisisbeheer. Daarnaast zijn er de aanbevelingen van de Onderzoekscommissie 22/3. Het ontstaan van meer gecompliceerde, frequente of ernstige risico's van diverse aard, dwingt tot betere voorbereiding bij de betrokken actoren, die op hun beurt evenzeer steeds meer divers worden. Er dient rekening te worden gehouden met incidenten van buitengewone omvang, hoge ontwikkelingssnelheid, lange duur, op moeilijk bereikbare locaties of met onverwachte wendingen, en dus ook met de voorbereiding op grootschalig en gespecialiseerd optreden.

Dit alles versterkt de klassieke uitdaging van de informatie- en communicatiestromen. De technologische en digitale (r)evoluties van de laatste jaren zorgen voor een innovatieve boost in de mogelijkheden. De voortschrijdende integratie ervan en 'gewenning' ervoor in de werking van de actoren, maken evenwel meer afhankelijk van het gebruik en de beschikbaarheid en meer kwetsbaar qua continuïteit en veiligheid van data. Gegeven de actuele context van terroristische dreiging, zal het volgende hoofdstuk de bijzondere uitdagingen die met dat incidententype gepaard gaan – als exponent van de aangestipte ontwikkelingen in het crisisbeheer en potentiële noodsituaties – nader belichten.

I.2.2. Terrorisme

I.2.2.1. Actuele dreiging en aard

De voorbije decennia kende Europa al vaker periodes met terroristische 'golven'. Hoewel het fenomeen heden vooral in het Midden-Oosten en Noord-Afrika talloze slachtoffers maakt, is het duidelijk dat ook Europese landen het doelwit vormen (zie bijvoorbeeld: Europol, 2016 en 2017; Institute for Economics and Peace, 2017; Vermaat, 2017). Bij het begin van het millennium eisten vooral de aanslagen te Madrid (11 maart 2004, 191 doden) en Londen (7 juli 2005, 52 doden) een erg zware tol. Tussenin werd erg toegeslagen in Oslo en op het eiland Utøya (22 juli 2011, 77 doden). De laatste jaren was dit het geval te Parijs (13 november 2015, 130 doden) en Nice (14 juli 2016, 85 doden). Uiteraard bleef het niet beperkt tot deze daden en vielen bij een lange reeks andere incidenten soms 'slechts' gewonden, maar soms ook tot tientallen doden. In ons land kwamen op 22 maart 2016, naast de 3 daders zelf, in totaal 32 mensen om het leven. Bij een recent incident op 29 mei 2018 te Luik, doodde een schutter 3 mensen en verschanste zich in een school waarna hij zelf werd neergeschoten door de politie.

Qua gehanteerde **modus operandi** is een diversifiëring merkbaar in het complexiteitsniveau op het vlak van ingezette wapens en geografische spreiding: van de klassieke explosieven die al dan niet simultaan op verschillende plaatsen tot ontploffing worden gebracht, over meervoudige schiet- en steekpartijen, naar 'bewegende' vracht- of bestelwagens. Recent bleken tot 2 keer toe – in Frankrijk en Duitsland[34] – aanslagen te worden voorbereid met ricine als biologisch agens. De doelwitten zijn de ene keer symbolisch (bv. het Joods Museum te Brussel, politie, leger, politiek), de andere keer gericht op soft targets en burgers (bv. het openbaar vervoer of massa-evenementen). Daders zijn soms goed georganiseerde *cellen* of *netwerken*, dan weer bijna

[34] In mei 2018 in Frankrijk: https://www.nieuwsblad.be/cnt/dmf20180518_03519071 en in juni 2018 in Duitsland: http://www.standaard.be/cnt/dmf20180620_03571718.

spontane *lone wolves*. Niettegenstaande de indruk die kan ontstaan uit recente gebeurtenissen, gaat het niet enkel om geradicaliseerde islamisten, maar ook om extreemrechtse, -linkse, separatistische of single issue-activisten die meestal specifieke figuren, infrastructuren of manifestaties viseren. Buiten de aanslagen zelf, lijkt de precieze timing die bij terrorisme als maatschappelijk fenomeen hoort, een meer diffuse vorm aan te nemen. De samenleving wordt geconfronteerd met langdurige hoge dreigingsniveaus en met gerelateerde gebeurtenissen zoals de ontdekking van explosievenlabo's, wapenopslag- of schuilplaatsen, 'mislukte' aanslagen, arrestaties en berechting van verdachten of medeplichtigen.

De exacte **aard, waarschijnlijkheid en gevolgen** van terrorismegebonden incidenten kan dus sterk variëren. Deze vallen niet direct te vergelijken met meer dagdagelijkse of niet-intentionele situaties zoals brand of verkeersongevallen. Natuurlijk bestaan er parallellen met andere incidenten. Tevens doen er zich gebeurtenissen voor die bij 'aanvang' niet onmiddellijk van terrorisme te onderscheiden vallen, of die gelijkaardig zijn zonder een 'terroristisch' oogmerk te kennen. Bij dit laatste valt te denken aan accidentele explosies bij eetgelegenheden of tijdens evenementen (bv. door defecte gasinstallaties), transportongevallen en sommige gijzelingen of situaties met wapens gekend als de zogenaamde *Fort Chabrol*, *AMOK* of *active shooters*. Een concreet geval in België deed zich voor bij een kerstmarkt op 13 december 2011 te Luik, waar een man granaten gooide en schoten loste, met zes doden en 123 gewonden tot gevolg. Net zozeer doen zich gerichte aanslagen voor als bedreiging of afrekening in georganiseerde misdaadkringen (bv. het drugsmilieu) of tegen bedrijven (bv. Delhaize, ACV).

Terrorisme kan niet zomaar onder één noemer gevat worden als we het willen indelen bij de **soorten crises**, naargelang de snelheid van de ontwikkeling en van de afbouw (Brugghemans en Van Achte, 2016, pp. 10-11; Drennan en McConnel, 2007, pp. 18-19; Neirinck, 2017, p. 15). De dreiging van een terroristische aanslag, de zoektocht naar en de ontmanteling van een terroristische organisatie, kunnen worden beschouwd als een *cathartic crisis* (trage ontwikkeling, snelle afbouw). Mogelijke oorzaken of 'katalysatoren' kunnen verband houden met een *slow burning* (of *creeping*) *crisis* (trage ontwikkeling en afbouw), zoals geopolitieke of ideologische spanningen, migratie of socio-economische verschillen, die maar moeilijk een oplossing kennen. Een grote terroristische (CBRNe-)aanslag begint als *fast-burning crisis* (snelle ontwikkeling en afbouw), maar gaat waarschijnlijk over in een *long shadow crisis* (snelle ontwikkeling en trage afbouw) met gevolgen van ruimere betekenis die verder gaan dan het incident op zich en zelfs aanleiding kunnen geven tot latere crises, bijvoorbeeld op politiek gebied. Zo reiken de werkzaamheden van de Onderzoekscommissie 22/3 veel verder dan de directe afhandeling van de aanslagen zelf. Vanuit interventie-oogpunt valt de snelheid van de afbouw van een fast-burning crisis te nuanceren[35] qua verloop en tijdsdruk:

- start van de interventie door eerstelijnsdiensten, die eventueel versterking oproepen;
- begin van de hogere monodisciplinaire bevelvoering en de multidisciplinaire coördinatie;
- inroepen van gespecialiseerde politie- en hulpverleningsdiensten of andere experten;
- het voorbereiden van de terugkeer naar de normale toestand van de site, de slachtoffers, de omgeving en de intervenanten.

Het crisisbeheer zal niet noodzakelijk elke keer lang duren, en dus evenmin de voorziene steun, maar zal zich in bepaalde omstandigheden niet beperken tot enkele uren. Hieronder wordt dieper ingegaan op de concrete uitdagingen.

[35] Ter illustratie, na de aanslagen op 22 maart 2016 duurde het circa 2 weken vooraleer de luchthaven heropende en dan nog niet met de normale werking. De federale fase werd al na enkele minuten afgekondigd, maar was een maand later nog steeds van kracht, net als dreigingsniveau 3 voor het hele land (AD CC, 2016).

I.2.2.2. Terrorisme als bijzondere uitdaging

a. Uitdagingen voor het crisisbeheer

Het inzicht dat terrorisme bijzondere uitdagingen creëert voor het crisisbeheer, is niet nieuw (Muller, 2005, pp. 47-48; Ruggiero en Vos, 2013, pp. 153-157; U.S. Department of Health and Human Services, 2014, pp. 7-8; Thompson, Rehn, Lossius en Lockey, 2014, pp. 3-7). Het gaat soms om *multi-risks* of *combi-crises*. De **schaal en complexiteit** wordt opgevoerd ingevolge gelijktijdige, gediversifieerde interventies van hulpverlening, openbare orde en onderzoek. Er is dan nood aan ruimere, meervoudige of langdurige coördinatie, door het risico op secundaire of andere aanslagen of door het gebruik van gevaarlijke stoffen. CBRN-contaminatie riskeert zich verder te verspreiden of de intervenanten te treffen. Mogelijk viseert men ook de coördinatiesite(s), een PEB of VMP. Aangezien de aard van het incident gewelddadige, strafbare feiten omvat, vormt de plaats van een incident niet enkel een rampterrein, maar ook een *plaats delict* of *crime scene*. Hierdoor zullen er meer diensten actief zijn en langdurig informatie/communicatie genereren. Bepaalde gegevens zijn evenwel van gevoelige en vertrouwelijke aard. De navolgende huiszoekingen, aanhoudingen en herdenkingsmomenten kunnen eveneens opvolging en coördinatie vereisen ingevolge aanhoudende dreiging.

Het gebruikelijke kader voor de noodplanning en het crisisbeheer in België komt al deels tegemoet aan de behoefte om in te kunnen spelen op dergelijke uitdagingen. Eerder in dit eindwerk kwamen al sporadisch elementen of voorbeelden naar voren. Hierna worden enkele bijkomende relevante aspecten in de verf gezet.

Het voorwoord van het KB Nationale noodplanning van 2003 verwees al uitdrukkelijk naar de dreiging van terroristische aanslagen, met, algemeen, de noodzaak aan coördinatieprocedures en informatie-uitwisseling op nationaal en internationaal niveau, en, specifiek, de noodzaak zich voor te bereiden op CBRN-aanvallen. De federale fase was toen reeds bedoeld om op dit type incidenten te kunnen reageren. Het nieuwe nucleair en radiologisch noodplan rekent terroristische daden en kwaad opzet nu eveneens tot haar toepassingsgebied[36].

De NPU's bieden elementen die toestaan in te spelen op een gerechtelijke en/of terroristische dimensie. Naargelang het type incident kan voor de **operationele coördinatie** iemand van een andere discipline (dan D1) als Dir-CP-Ops worden aangewezen.[37] Bij elke aanslag of dreiging van aanslag op de openbare veiligheid, kan dit iemand van D3 zijn, zoals voor rellen, gijzeling, bomalarm of een terroristische daad of dreiging. Voor de **beleidscoördinatie** kan worden voorzien in de aanwezigheid van de Procureur des Konings in het PCC, zodat niet alleen de interactie tussen opdrachten van de bestuurlijke en de gerechtelijke politie wordt aangestuurd, maar ook de afstemming met de andere D's sterker wordt gewaarborgd.[38]

Bij de organisatie van het interventieterrein kan worden voorzien in een ***gerechtelijke zone***[39]. Dit kan op vraag van de gerechtelijke overheid en in overleg met de Dir-CP-Ops, vanaf het ogenblik dat hij/zij heeft geoordeeld dat de veiligheid hersteld is en dat de gerechtelijke taken het goede verloop van de – prioritaire geachte – reddingsoperaties niet belemmeren. Deze zone is enkel toegankelijk voor de door de politieleiding gemachtigde personen. Idealiter biedt het monodisciplinair plan van D3 de praktische regeling hiervoor. Zo is er bescherming voor de

[36] Zie punt 1.3 van dit plan.
[37] NPU-4, p. 5.
[38] NPU-2, p. 7.
[39] NPU-1, p. 15; NPU-2, pp. 8-10; NPU-4, p. 9.

uitvoering van taken van technische en wetenschappelijke politie (TWP) en beperking van vervuiling met exogene sporen. Het gerechtelijk onderzoek kan eventuele strafbare feiten, de aanleiding en de verantwoordelijkheden vaststellen. Het herstel van de plaats van de noodsituatie mag pas wanneer het labo van de TWP sporen heeft kunnen nemen, en na uitdrukkelijke vrijgave door de Procureur des Konings of de Onderzoeksrechter.

Niettegenstaande deze generieke bepalingen, bleek bij de aanslagen van 22 maart 2016 dat aan de vermelde uitdagingen beter kan worden tegemoet gekomen, wat leidde tot het KB van 1 mei 2016 tot vaststelling van het nationaal noodplan betreffende de aanpak van een terroristische gijzelneming of terroristische aanslag[40] (hierna het '**KB Terro**'). Naast de bepaling van het nationaal noodplan en van de modaliteiten voor een federale fase, alsook het creëren van de basis voor provinciale BNIP's ter zake, voorziet dit KB in specifieke coördinatiestructuren.

Ten eerste refereert het **toepassingsgebied** voor het nationaal noodplan en de provinciale BNIP's rechtstreeks aan het Strafwetboek (art. 137, §§ 1-3 Sw.). Algemeen gaat het om het misdrijf dat door de *aard of context een land of een internationale organisatie ernstig kan schaden en opzettelijk gepleegd is met het oogmerk om een bevolking ernstige vrees aan te jagen of om de overheid of een internationale organisatie op onrechtmatige wijze te dwingen tot het verrichten of het zich onthouden van een handeling, of om de politieke, constitutionele, economische of sociale basisstructuren van een land of een internationale organisatie ernstig te ontwrichten of te vernietigen*.

De specifieke misdrijven die in dat opzicht kunnen worden gepleegd, zijn zeer divers en kunnen dan ook tot erg uiteenlopende scenario's voor het crisisbeheer leiden. Ter illustratie:
- gijzeling en ontvoering;
- kaping van vliegtuigen, schepen of andere transportmiddelen;
- grootschalige vernieling of beschadiging;
- handelingen met springstoffen, chemische, biologische/bacteriologische, toxine- of kernwapens, of andere gevaarlijke stoffen (CBRNe)[41];
- het veroorzaken van een overstroming van een infrastructurele voorziening;
- het verstoren of onderbreken van de toevoer van water, elektriciteit of andere essentiële natuurlijke hulpbronnen;
- de poging tot of de bedreiging met het plegen van bepaalde van deze feiten.

In tegenstelling tot de algemene regelgeving voor crisisbeheer, voorziet dit KB wel in samenhang tussen de **dreigingsniveaus** die het OCAD bij zijn analyse van de dreiging hanteert, de fasen van de noodplanning, en de te nemen maatregelen en in te zetten middelen[42]. De Onderzoekscommissie 22/3 (pp. 41 en 62-63) pleit voor het sneller en systematischer opschalen naar de federale fase in geval van terrorisme en voor oefeningen in het kader van hoge dreigingsniveaus en vervolgaanslagen, in samenwerking met de AD CC. Een gemeentelijke of provinciale coördinatie wordt niet uitgesloten, integendeel, deze kunnen mee instaan voor de uitvoering van de maatregelen.

---

[40] *B.S.* 18 mei 2016. Allereerst blijkt dit uit de inleiding, want het KB zelf bevat slechts 4 algemene artikels en meer details bevinden zich in de niet in het Belgisch Staatsblad gepubliceerde bijlage met het nationaal noodplan. Dit eindwerk vermeldt enkel de relevante algemene elementen.

[41] Naast het gebruik, ook onderzoek, ontwikkeling, productie, bezit, opslag, aan- of verkoop, vervoer, levering.

[42] Zo gaat dreigingsniveau 4 minimaal gepaard met een fase van vooralarm en het samenroepen van een coördinatievergadering door de AD CC, waarbij al maatregelen mogelijk zijn voor een noodsituatie en/of een federale fase. Een effectief alarm wordt afgekondigd door de Eerste minister, de minister van Veiligheid en van Binnenlandse Zaken en de minister van Justitie.

Ten tweede wordt uitdrukkelijk gesteld dat het beheer zowel gerechtelijke als bestuurlijke overheden vereist, met geïntegreerde en multidisciplinaire betrokkenheid van diverse openbare diensten. Bijgevolg wordt geopteerd voor **afwijkende structuren** ten aanzien van wat eerder in dit eindwerk werd beschreven. Meer bepaald gaat men over tot de oprichting van respectievelijk de *beheerscel* en de *operationele cel*. Deze kennen een andere samenstelling vergeleken met de 'gebruikelijke' federale beleidscel en PCC's, door de ruime aanwezigheid van politionele, gerechtelijke, inlichtingen- en veiligheidsdiensten. Opvallend is dat de bevoegde gouverneur in de beheerscel wordt verwacht en de federale vertegenwoordigers van de (andere) disciplines er slechts zullen participeren op uitnodiging. Evenwel worden de anderen van het PCC en de burgemeester 'geïntegreerd' in de operationele cel. Voor de CP-Ops is geen bijzondere samenstelling voorzien.

De beheerscel werkt onder het gezamenlijk voorzitterschap van de Directeur-generaal van de AD CC en de federale procureur. Ze beslist over de algemene strategie en het definiëren van de aanvaardbare risicogrenzen. De voorbereiding en uitvoering gebeurt door de operationele cel, geleid en gecoördineerd door D3 in hoofde van de bestuurlijke directeur-coördinator of de korpschef van de lokale politie. Het federaal parket voert het opsporingsonderzoek samen met de gerechtelijke politie. De informatie en communicatie tussen de beheerscel en de operationele cel heeft vooreerst betrekking op het uitvoeren van de genomen beslissingen en de stand van zaken op het terrein. Niet te vergeten is dat de beheerscel een evaluatiecel en een informatiecel kan oproepen en er dan mee gaat interageren.

Bij een onderhoud met de AD CC in juni 2018, bleek dat momenteel een **herziening** van het KB Terro in ontwerp is, waarbij vermoedelijk meer zal worden uitgegaan van enerzijds de reguliere crisisbeheerstructuren en anderzijds bijzondere gerechtelijke structuren zoals een *CP-Ops JUDI* en een *Federale Gerechtelijke Strategische Cel*.

Inzake de verdere evoluties, kan opnieuw worden gekeken naar enkele aanbevelingen van de **Onderzoekscommissie 22/3** (pp. 30 en 44). Zo vond ze dat NIP's aandacht moeten besteden aan de bescherming van specifieke doelwitten, zoals kritieke infrastructuren en *soft targets* met grote menselijke aanwezigheid. Ook pleitte ze voor een specifiek noodplan voor CBRNe-incidenten[43]. Intussen werd het ontwerp van KB goedgekeurd[44] dat een federaal crisisbeheer organiseert voor dergelijke vrijwillige daden met terroristische of criminele intenties in België of in het buitenland (Internationaal Perscentrum (IPC), 2018). Dit KB herneemt de organisatieprincipes zoals gedefinieerd in het KB Terro.

b. <u>Uitdaging voor de informatie en de communicatie</u>

Uit onderzoek blijkt dat op het niveau van de interveniërende actoren **specifieke bezorgdheden** en behoeften bestaan qua informatie en communicatie bij terroristische incidenten (Becker, 2004, pp. 203-204; Ruggiero en Vos, 2013, pp. 157-160; Ruggiero en Vos, 2015, pp. 140-147; Valaker, Hærem en Bakken, 2018, pp. 10-11). Deze worden gevoed door de initiële onduidelijkheid, de onbekendheid, de diversiteit en de onvoorspelbaarheid van dit type (CBRNe-)incidenten. Gegevens over de complexe aard, effecten en geografische en

[43] Zoals een aanslag op een installatie, opslagplaats of vervoer van CBRN-stoffen of het inbrengen ervan in de voedselketen, het drinkwaterdistributienet of het leefmilieu.

[44] Koninklijk Besluit van 11 juni 2018 tot vaststelling van het nationaal noodplan betreffende de aanpak van een crimineel incident of een terroristische aanslag waarbij chemische, biologische, radiologische en nucleaire agentia worden gebruikt (CBRNe), *B.S.* 19 juni 2018. Ook hiervan werd de bijlage niet gepubliceerd.

tijdsdimensie zijn van belang voor de performante uitvoering van de taken, zoals ontzetting, evacuatie, verzorging of decontaminatie. Tegelijk is er de waarschijnlijkheid dat intervenanten zelf ook het slachtoffer of het doelwit worden. Dit alles vereist wetenschappelijke, medische en forensische analyses en geïntegreerde deskundige adviezen over het gebeuren en de dynamiek ervan. Beslissingen over de specialisatie en coördinatie van de inzet van personeel, materieel en persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM's) hangt af van het niveau van deze SSA. Die convergentie hangt samen met de beschikbare middelen en kanalen voor de infodeling.

Voorts gaat het er om de getroffenen en de bevolking coherent te kunnen informeren en kalmeren, ter preventie van cascade-effecten of van bijkomende incidenten ingevolge paniek, vluchtgedrag, plotse instroom bij medische faciliteiten of overbelasting van communicatienetwerken en noodnummers. Evenzeer moeten zij net betrokken blijven, teneinde relevante informatie te kunnen bieden of krijgen qua veiligheidsmeldingen, gevluchte daders, beelden, reacties of pas later opduikende gezondheidseffecten. Het inschakelen en monitoren van sociale media helpt hierbij.

De **Onderzoekscommissie 22/3** (p. 74) wees expliciet op het belang van de automatische en volledige vastlegging, doorstroming en opvolging van alle beslissingen en initiatieven en van een goed zicht op de participerende actoren. Het eerder al vermelde **ICMS** is hiervoor onontbeerlijk, als digitaal online en real time logboek-systeem. Het biedt de opportuniteit om tegemoet te komen aan de nood aan een centraal hulpverleningsplatform inzake de beschikbaarheid en ontplooiing van middelen en tegelijk de identificatie en registratie van slachtoffers te faciliteren (met respect voor de privacy en het beroepsgeheim). Het nationaal noodplan van 2016 bepaalt dat twee leden van de DJO het logboek van de beheerscel bijhouden. De veiligheidsofficier van de AD CC classificeert dit onder het beschermingsniveau 'geheim' krachtens de geldende wetgeving[45].

Kijken we naar de bepalingen qua infrastructuur, dan zien we dat de beheerscel in principe wordt opgericht in de ADCC. Voor de operationele cel is dit het provinciaal crisiscentrum van de betrokken gouverneur(s) of een andere plaats die beantwoordt aan de vereisten. De Onderzoekscommissie 22/3 (p. 40) beveelt aan alternatieve mogelijkheden te plannen en deze adequaat uit te rusten. Onrechtstreeks betrokkenen hoeven er niet fysiek aanwezig te zijn, maar kunnen middels videoconferentie of andere digitale middelen worden bereikt. De nood aan dergelijke mogelijkheden hangt vooral samen met specifieke situaties, zoals grootschalige incidenten of complexe interventies. **Ondersteuning** met infrastructuur, logistiek en mensen kunnen dan nodig blijken omdat het crisisbeheer kampt met onvoldoende of onbruikbare middelen voor de talrijke en diverse overlegmomenten en taken.

c. Uitdaging voor de disciplines

De gebeurtenissen in België, en bij uitbreiding Europa, hebben geleid tot initiatieven om de interventiediensten meer paraat te maken voor een adequate respons. Zo volgden ze de **ruimere trend** van maatregelen tegen radicalisering en terreur op juridisch en bestuurlijk vlak en bij Defensie en politie-, inlichtingen- en veiligheidsdiensten (Scraeyen, 2016). Ter illustratie volgen hier enkele voorbeelden. Bij de brandweer van Brussel en Luik ontwikkelden zich *Casualty Extraction Teams* (CET): gespecialiseerde teams met ballistische bescherming om zwaargewonde slachtoffers te ontzetten uit een gevaarlijke zone, waarin bijvoorbeeld nog een

[45] Wet van 11 december 1998 betreffende de classificatie en de veiligheidsmachtigingen, veiligheidsattesten en veiligheidsadviezen, *B.S.* 7 mei 1999.

schutter actief is. Dit gebeurt in principe samen met gespecialiseerde politie-eenheden (DSU). Idee is deze capaciteit overal in België te kunnen inzetten en verder uit te breiden[46]. Daarnaast zijn er met Defensie opleidingen *terror awareness* en *Tactical Emergency Casualty Care* (TECC) gehouden, die onder meer de aandacht versterken bij aankomst op de incidentlocatie en leren omgaan met oorlogswonden en tourniquets (AD CV, 2017). De TECC-opleiding werd intussen uitgebreid naar politie en dringende geneeskundige hulpverleners (Campus Vesta, 2017, p. 26). Voor CBRN-incidenten bouwde de CB haar expertise verder uit met onder meer een *mobiel labo* voor analyses op het terrein en de *SIGIS*[47] voor langeafstandsdetectie van gevaarlijke gassen (AD CV, 2017 en s.d.).[48]

I.2.2.3. Conclusie

De hoge dreiging en de reeks gevarieerde terroristische incidenten waar België en Europa de laatste jaren mee werden geconfronteerd, stellen het crisisbeheer, de bijhorende informatie- en communicatiestromen en de disciplines voor bijzondere uitdagingen. Het aantal slachtoffers, de waaier aan werkwijzen, doelwitten en daders, de diffuse timing en locaties én de parallellen met andere intentionele daden, gaven mee aanleiding tot bijzondere plannen en structuren. Politie-, gerechtelijke, veiligheids- en inlichtingendiensten helpen mee om zowel de risico's en incidenten te beheersen als het onderzoek te sturen.

Het gedeelde situatiebeeld en de beslissingen worden uitgedaagd door (1) de onduidelijkheid, onvoorspelbaarheid, complexiteit, dynamiek, omvang en het doel(wit) van het incident, (2) de bredere participatie van actoren en de hogere opschaling, (3) de globale belasting van informatie- en communicatiemiddelen, en (4) de nood aan langdurige en gespecialiseerde interventie- en coördinatiecapaciteiten en aan specifieke veiligheidsmaatregelen. Hiervoor paraat zijn, dekt tegelijk veel andere situaties af.

[46] CET's vallen sinds de wijziging van 8 mei 2018 (*B.S.* 24 mei 2018) aan het KB Taakverdeling onder de bovenzonale opdrachten van civiele veiligheid.
[47] SIGIS: Scanning Infrared Gas Imaging System.
[48] Voor interessante artikels over interventies en projecten rond CET, TECC en *CBRN-forensics*, zie 'Taking the Pulse' (pp. 43-46) en 'Health & safety' (pp. 47-49) in *CBRNe World* van februari 2018 en 'Every CBRN leaves a trace' (pp. 25-30) en 'Closing the CBRN (EN)Circle' (pp. 40-41) in *CBRNe World* van oktober 2017.

I.3. Probleemstelling, onderzoeksvraag en doelstellingen

I.3.1. Probleemstelling

Op basis van de studie van de reglementering en de wetenschappelijke literatuur inzake crisisbeheer, kan worden geconcludeerd dat het gaat om een belangrijke, maar complexe coördinatieopdracht die – mede door diverse actuele ontwikkelingen – voor structurele en specifieke eisen en uitdagingen wordt gesteld. Zowel op beleidsmatig als operationeel niveau blijken de beslissingen en het optreden van de actoren sterk afhankelijk van de kwaliteit van de informatie- en communicatieflux en de beschikbaarheid van adequate middelen en bekwame mensen. Die complexiteit en afhankelijkheid worden nog versterkt in geval van terroristische incidenten of dreiging, zoals ook algemeen naar voren kwam uit de vaststellingen en aanbevelingen van de Onderzoekscommissie 22/3.

Voor de coördinatie is het dus cruciaal de informatie- en communicatiestromen te verzekeren tussen alle actoren en structuren, zelfs als die zich op verschillende locaties bevinden. Daarvoor is het noodzakelijk te voorzien in de nodige infrastructuur, logistiek, technologie en digitale applicaties. Dit veronderstelt het ontplooien van gesofisticeerd materieel en het inzetten van professioneel personeel, inclusief de goede voorbereiding daarvan. Bij deze dienstverlening dient tevens rekening te worden gehouden met de wetsconformiteit, de (innovatieve) gebruiksvriendelijkheid, de budgettaire haalbaarheid, de continuïteit en de veiligheid van informatie en personen.

In het kader van de lopende hervorming tot een (nog) meer gespecialiseerde partner in de hulpverlenings- en logistieke keten, werkt de CB verder aan haar capaciteiten om optimaal aan deze noden en de bijhorende verwachtingen tegemoet te komen. Specifiek aandachtspunt bij deze ontwikkeling is de afstemming met de verplichtingen, plannen, werkwijzen en personeels- en materiële middelen van de gebruikers en partners. Het nagaan van de onderlinge complementariteit en interoperabiliteit vormt een inherent deel daarvan, in de eerste plaats voor de operationele en beleidsmatige coördinatiestructuren in het algemeen, en aan deze voor terroristische incidenten in het bijzonder. Bijna per definitie zal terrorisme een federale en/of provinciale fase genereren, waarbij een ambtshalve optreden van de CB mogelijk is.

Behoorlijke voorbereiding laat evenwel niet toe louter reactief of ad hoc verbeteringen aan te brengen, maar veronderstelt het vooraf identificeren en in kaart brengen van de praktische mogelijkheden en wensen. Vervolgens vallen deze te vertalen in een concreet ontplooiingskader en bijhorend ontwikkelingsplan dat de geleverde steun gericht, integraal en geïntegreerd helpt te optimaliseren. Zodoende kan de CB vanuit haar opdrachten tot steun aan het crisisbeheer bijdragen tot de versterking van de multidisciplinaire coördinatie.

I.3.2. Onderzoeksvraag

Uitgaande van de probleemstelling, kan de volgende **onderzoeksvraag** worden vooropgesteld:

- Hoe kan de capaciteit van de CB ter realisatie van de steun aan het crisisbeheer verder worden geoptimaliseerd, in het bijzonder in geval van terroristische incidenten?

Deze onderzoeksvraag kan worden opgedeeld in de volgende **concrete subvragen**:

- **(a)** Waaruit zou de steun door de CB aan het crisisbeheer moeten bestaan?
    - Wat is de visie van de CB wat betreft de ontplooiing en de ontwikkeling van de steun?
    - Waaruit bestaan de visies en de werking van de partners en de gebruikers, waar de CB rekening mee kan houden bij de ontplooiing en de ontwikkeling van de steun?
    - Wat zijn de specifieke aandachtspunten bij de ontplooiing van de steun aan het crisisbeheer naar aanleiding van terroristische incidenten?

- **(b)** Hoe kan de deze steun verder worden ontwikkeld en verbeterd?
    - Wat zijn de mogelijke verbeteracties in functie van de visies en de werking van de CB en van de partners en de gebruikers?
    - Wat zijn de mogelijke specifieke verbeteracties ter ontwikkeling van de steun aan het crisisbeheer naar aanleiding van terroristische incidenten?

I.3.3. Definiëring van de kernconcepten

Hieronder worden de centrale concepten van de onderzoeksvraag – mede op basis van de voorstudie – concreet gedefinieerd en praktisch afgebakend in functie van dit eindwerk.

- *Crisisbeheer*: het nemen van alle maatregelen alsook de coördinatie ervan op operationeel en beleidsvlak, met het doel ofwel de dreiging te verminderen of weg te nemen, ofwel de noodsituatie te bestrijden, de gevolgen ervan zoveel mogelijk te beperken en de openbare orde te handhaven of eventueel te herstellen (cf. NPU-1).

- *Civiele Bescherming* (van België): de twee (toekomstige) Operationele Eenheden van de CB te Brasschaat en Crisnée en de Directie Operaties te Brussel. Hoewel de CB heden nog zes eenheden telt, kijkt dit eindwerk reeds vooruit naar de organisatie vanaf 1 januari 2019.

- *Steun aan het crisisbeheer*: de regelgeving voorziet in 2 algemene steunopdrachten voor de CB: het organiseren van technische communicatiemiddelen (cf. KB Noodplanning) en het opzetten van mobiele infrastructuur (cf. KB Taakverdeling).

- *Capaciteit*: de geleverde resultaten onder de vorm van ‘producten’ en ‘diensten’, en teneinde die resultaten te leveren: (a) de verrichtingen (processen, taken, activiteiten, bevelvoering, coördinatie) en (b) de middelen op het vlak van materieel (infrastructuur, logistiek, technologie, digitale tools) en personeel (qua aantal en competenties).

- *Optimalisering:* de bepaling van een adequaat kader en bijhorend plan in functie van een verwacht/gewenst resultaat (i.c. de steun aan het crisisbeheer).

- *Ontplooiing*: de *uitvoering* van de opdracht op het terrein, maar hierbij hoort volgens de regelgeving: (a) *proactie* via risico-inventarisatie en –analyse), (b) *preventie* om de risico's te beperken, (c) *preparatie* of de garantie klaar te zijn om op treden (ook wel: 'paraatheid'), en (d) *evaluatie* met het oog op lessen ter verbetering (cf. Wet Civiele Veiligheid).

- *Visie:* de ideaal geachte, haalbare 'droomsituatie' en de ambities qua toekomstige ontplooiing en ontwikkeling (cf. het *Common Assessment Framework* (CAF), 2013, p. 83), onder de vormen van de opvattingen, zienswijzen, verwachtingen en behoeften.

- *Werking*: de praktische manier van werken bestaande uit bepaalde structuren, systemen, principes, processen, modellen/methoden, instrumenten, applicaties en/of activiteiten.

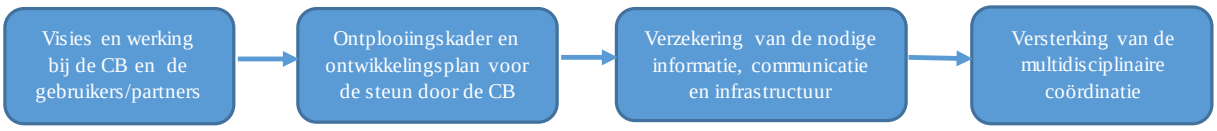
- *Partners en gebruikers*: de diensten die deelnemen aan het crisisbeheer in geval van coördinatie op federaal en provinciaal niveau, in het bijzonder voor terroristische incidenten. Uiteraard omvat dit een uiterst grote groep aan potentiële participanten. Het methodologisch kader komt hierop terug.

- *Ontwikkeling* en *verbeteracties*: de initiatieven die de capaciteit van en ontplooiing door de CB gericht, integraal en geïntegreerd kunnen bevorderen, ter tegemoetkoming aan de praktische context en criteria zoals geïdentificeerd in de studie van de regelgeving en de literatuur en aan de visies en werking zoals deze naar voor komen uit het onderzoek.

- *Terroristische incidenten*: incidenten direct gerelateerd aan de terroristische misdrijven zoals omschreven in art. 137, §§ 1-3 van het Belgisch Strafwetboek, en waarbij een coördinatie van de disciplines vereist kan worden geacht (cf. KB Terro). Deze zijn niet beperkt tot 'gelukte' CBRNe-aanslagen met menselijke slachtoffers en/of materiële schade, maar kunnen ook betrekking hebben op de poging tot of bedreiging met een aanslag (bv. niet-ontplofte explosieven of verschanste daders), de voorbereiding (bv. ontdekking van een CBRNe-labo of een schuilplaats), de nasleep (een manifestatie of herdenking onder hoog dreigingsniveau) of andere handelingen (bv. gijzeling, kaping, sabotage van belangrijke infrastructuur zoals vervoer, water of elektriciteit).

I.3.4. Doelstellingen en meerwaarde

Dit eindwerk kent als **uitgangspunt** dat de multidisciplinaire coördinatie in bepaalde omstandigheden bij (terroristische) incidenten meer kans op slagen zal kennen mits optimalisering van de materiële en personeelsmatige steun. Deze steun vanwege de CB bevindt zich in volle **ontwikkelingsfase**. Het is nog te vroeg om het uitgangspunt als een theoretische hypothese te beschouwen die via empirisch onderzoek ten gronde kan worden geverifieerd of gefalsifieerd, in afwachting van dat de beoogde steun meer 'vorm' heeft gekregen. Bijgevolg spitst dit eindwerk zich toe op **(1)** het in kaart brengen van de visies en de werking bij de CB en bij de partners en gebruikers, en **(2)** op het hieraan koppelen van de identificatie van de ontplooiingsmogelijkheden en verbeteracties. Op die manier kan de actualisering, opwaardering en verdere specialisatie proactief en gericht worden uitgetekend en gerealiseerd.



Figuur 1: beknopte schematische voorstelling van het uitgangspunt voor dit eindwerk

De doelstellingen en de meerwaarde van dit eindwerk situeren zich op **meerdere niveaus**, naargelang de invalshoek om het type onderzoek te definiëren.

Allereerst gaat het om *praktijk- en actiegericht onderzoek*. Het doel is een ontplooiingskader en bijhorend ontwikkelingsplan met potentiële verbeterpunten op te stellen in functie van de hierboven beschreven elementen. Er is directe relevantie voor een lopend project van de CB[49], alsook voor de behoeften van andere actoren en de coördinatiestructuren. Hoewel de focus hier ligt op terroristische incidenten, biedt dit verhaal uiteraard meerwaarde voor gelijkaardige interventies en bij oefeningen. Het draagt bij tot de tegemoetkoming aan nieuwe uitdagingen ingevolge evoluerende risico's, organisaties, reglementering en technologie.

Ten tweede betreft het *beschrijvend onderzoek* waarin de huidige situatie qua materieel en personeel bij de CB wordt geïntegreerd. Naast de visies en de werking van de organisatie zelf, zal tevens enig zicht ontstaan op deze van de partners en de gebruikers.

De derde benadering is die van het *explorerende en voorspellende onderzoek*. De studie leidt tot de identificatie van de mogelijkheden voor een nog niet eerder onderzochte materie en biedt nieuwe kennis van en inzichten in hoe men de coördinatie kan helpen versterken. Op termijn kan dit verder worden getest via evaluerend onderzoek.

Uit het eindwerk zullen ruimere aanbevelingen voor het crisisbeheer worden gedistilleerd die het onder de noemer van *beleidsgericht onderzoek* brengen. Op zich is het niet de bedoeling van het eindwerk om de reglementering en/of andere beleidsopties inzake noodplanning en crisisbeheer te evalueren, maar waar nuttige of verder te onderzoeken elementen worden geïdentificeerd, is het nuttig deze mee te geven.

I.4. Onderzoeksmethodologie

I.4.1. Algemene beschouwingen

Hierboven werden de relevante elementen besproken om het actuele en evoluerende kader van het onderzoeksonderwerp te schetsen. Op die basis werden de probleemstelling, onderzoeksvragen, conceptuele definities en doelstellingen ontwikkeld. De volgende stap is de uitwerking van het concrete research design om de nodige data te verzamelen en te analyseren en te rapporteren over de bevindingen en conclusies.

Zoals gesteld, is het niet de bedoeling hypotheses te testen of (causale) verbanden te zoeken, maar wel om een reeks visies, werkpraktijken en actiepunten te identificeren en te projecteren. Methodologisch gezien is sprake van *kwalitatief onderzoek*. Bedoeling is een zicht te bekomen op het domein in kwestie, tot op het punt van **afdoende *datasaturatie***. Absolute volledigheid wordt niet nagestreefd wegens niet haalbaar met de beperkte tijd en middelen. Desalniettemin moeten de hoeveelheid en diversiteit aan gegevens leiden tot een vermindering van de onderzoeksbeperkingen en een verhoging van de *betrouwbaarheid*.

[49] In deze zin is er gelijkenis met een enkelvoudige *case-study* (een specifiek 'probleem' wordt exploratief en in de diepte onderzocht in zijn context, complexiteit, en systematiek; zie Vervaeke, Vanderhallen, Opdebeeck en Goethals, 2002, pp. 419-434; Baarda, De Goede en Teunissen, 2005, pp. 113-122) en tegelijk met *research & development* (knowhow en vernieuwing voor product- en procesontwikkeling, gericht op functionele wensen, technische eisen en aangepaste werkwijzen; zie Vallet, 2008, pp. 346-347).

Exacte herhaling om de resultaten te 'testen' zal evenwel niet mogelijk zijn, want:
- het gaat om actiegericht en explorerend onderzoek waarbij net de evolutie van het onderzoeksonderwerp de kerndoelstelling uitmaakt;
- er doen zich continu ontwikkelingen voor in de interne en externe omgeving van het onderzoeksonderwerp.

Toch moet het gestructureerde en transparante onderzoeksdesign het mogelijk maken dat bij later onderzoek de aanpak wordt gerepliceerd en gelijkaardige resultaten oplevert. Dit laatste houdt, in het licht van *externe validiteit*, niet in dat de concrete inhoudelijke resultaten zomaar generaliseerbaar zijn, gegeven het feit dat de specifieke context elders niet dezelfde is. Qua *interne en begripsvaliditeit*, biedt de onderzoeksopbouw, via de praktische vertaling van de gedefinieerde concepten, een zo relevant en accuraat mogelijke weergave van de realiteit.

De aparte, constituerende elementen van dit eindwerk zijn: noodplanning, crisisbeheer, informatie- en communicatiestromen, Civiele Bescherming, gespecialiseerde steun en (de respons op) terrorisme. Uiteraard levert dit eindwerk **geen compleet beeld** van het gehele landschap van elk van die elementen: het gaat om de diverse raakvlakken die hier tussen zijn. Het spreekt ook voor zich dat niet alle potentiële partners of gebruikers van de beoogde steun aan het crisisbeheer in de analyse kunnen worden opgenomen. De suggesties voor verder onderzoek, onder meer op dat vlak, volgen aan het einde van dit eindwerk.

Te benadrukken is ten slotte dat de auteur een **bevoorrechte positie** bekleedt ten aanzien van het onderwerp, door de tewerkstelling bij de Directie Operaties van de AD CV van de Federale Overheidsdienst (FOD) Binnenlandse Zaken. Een deel van de opdracht van deze dienst omvat het beheer en de coördinatie van de Eenheden van de CB, inclusief het bieden van ondersteuning bij de opbouw van de operationele capaciteiten. Enerzijds faciliteert dit in belangrijke mate de toegang tot en het inzicht in de vereiste data. Anderzijds riskeert men een gebrek aan (externe) kritische zin, doch de gekozen onderzoeksaanpak beoogt dit risico te 'neutraliseren'. De faciliterende en participerende rol van de promotor bij de totstandkoming van het onderwerp, de methodologie en de resultaten draagt hiertoe bij.

I.4.2. Dataverzameling en –analyse

Een overzicht van het chronologisch, methodologisch en inhoudelijk verloop van het onderzoek is te vinden in **bijlage 3**. Hieronder volgt een beknopte samenvatting en toelichting.

Het eerste doel was data te verzamelen bij en over de CB en de meest relevante partners en gebruikers van de steun aan het crisisbeheer. Dit gebeurde via **gerichte selectie van informatiedragers**[50] in functie van de exploratie van het onderwerp en de beperkte tijd en middelen voor het onderzoek.

Bij de **Civiele Bescherming** ging het om:
- experten en verantwoordelijken ter zake, zowel bij de Eenheden als de AD CV;
- documenten: mono-IP's voor D4 en specifieke inzetprocedures en gegevens over materieel en personeel voor de capaciteit in kwestie;
- recente oefeningen met terreininzet van de steun door de CB aan het crisisbeheer, multidisciplinaire coördinatie en scenario's voor terroristische of gelijkaardige incidenten.

[50] Een namenlijst van personen die rechtstreeks/actief meewerkten aan het onderzoek is opgenomen in bijlage 1.

Bij de **partners en gebruikers** bestonden deze uit:
- experten en verantwoordelijken inzake het crisisbeheer op federaal en provinciaal niveau;
- experten en verantwoordelijken waarmee wordt samengewerkt bij de opbouw en de inzet van diverse capaciteiten van de CB, en die vanuit hun functie betrokken zijn bij crisisbeheer. De selectie werd mede bepaald door samenwerking bij de vermelde oefeningen en/of hun specifieke kennis en rol naar terroristische en/of CBRNe-incidenten toe;
- documenten: provinciale ANIP's en BNIP's Terrorisme beschikbaar in ICMS;

Tevens vormden volgende **documenten** pertinente, aanvullende informatiedragers:
- de officiële cursus inzake multidisciplinaire operationele coördinatie (Dir-CP-Ops);
- het recente eindwerk Postgraduaat Rampenmanagement (PGRM) van Naveau (2018): *Een werkwijze voor een Ondersteuningsteam Crisisbeheer*[51];
- diverse standaarden voor multidisciplinaire respons op CBRNe-, *mass casualty* en/of terroristische/criminele incidenten, van prominente nationale en internationale instellingen.

In functie hiervan werd voor de verzameling van data geopteerd voor een combinatie van volgende **methoden** en dus zogenaamde *methodetriangulatie*:
- semigestructureerde interviews en groepsgesprekken[52];
- documentenanalyse;
- semi-participerende observatie van de vermelde oefeningen.

Het volgende doel was de verzamelde data gefaseerd aan elkaar te verbinden, te synthetiseren en om te zetten in bruikbare resultaten. Dit verliep via een vaste **systematiek** om de focus, de volledigheid en het overzicht te verzekeren. Hiertoe werd een **matrix met 9 domeinen** ontworpen, zoals weergegeven in **tabel 2**. De domeinen werden bepaald door een mix van de structuur van een (zelf-)evaluatiekader voor kwaliteitsmanagement bij overheidsorganisaties (het CAF[53]) met de elementen die naar voor kwamen uit de studie van regelgeving en literatuur.

Het praktisch gebruik van de matrix verliep **stapsgewijs**:
- voor de semigestructureerde interviews bij de CB werd een **topic list** (bijlage 1) ontwikkeld overeenkomstig de structuur van de matrix;
- op basis van de topic list, de interviews en de documentenanalyse werd een **conceptnota** met dezelfde structuur opgesteld voor de groepsgesprekken met de CB en de AD CV. De bijgewerkte (en intern gevalideerde) nota vormde het eerste ontwerp voor het ontplooiingskader en het ontwikkelingsplan;
- de conceptnota vormde de **basis voor de groepsgesprekken** met de experten en verantwoordelijken. Ter illustratie werd een synthese van opgetekende bemerkingen opgenomen in bijlage 6.
- ook de extractie van de gerelateerde elementen uit de ANIP's en BNIP's verliep met **ordening in tabellen** volgens de matrixstructuur;
- voor de **rapportering** werden de bevindingen steeds verder uitgewerkt via bovenstaande stappen en intussen getoetst en aangevuld op basis van de observaties/lessen uit de oefeningen en de relevante elementen uit de vermelde bijkomende documenten.

[51] Een groot deel van voorliggend eindwerk werd opgebouwd vooraleer dat eindwerk werd geraadpleegd. Er werd enkel gekeken naar de relevant geachte parallellen in functie van de scope en context van voorliggend eindwerk.
[52] Praktisch, voor de zelf georganiseerde (groeps-)gesprekken: er werden ter plaatse direct notities genomen, die na afloop via e-mail werden overgemaakt aan de respondenten en deelnemers en/of op het moment zelf via projectie (beamer of groot televisiescherm) zichtbaar waren. De inhoud kon dus worden 'gevalideerd', bijgestuurd, genuanceerd of aangevuld waar nodig geacht door de respondenten.
[53] Voor meer info, zie: https://www.publicquality.be/index.php/nl/

Tabel 2: matrix met 9 ontwikkelingsdomeinen

1. Missie & visie Hoe ziet de CB haar (wettelijke) opdrachten en hoe wil men de partners en gebruikers bijstaan?	**4. Materieel** Welk materieel is er beschikbaar en nodig?	**7. Commando & coördinatie** Welke (aan)sturing is nodig voor de ontplooiing?
2. Strategie & planning Wanneer wordt de capaciteit ontplooid, voor wie en waarvoor?	**5. Tools** Welke applicaties en software moeten worden gebruikt en ge(pre-) configureerd?	**8. Partners & gebruikers** Waarvoor en hoe kan de samenwerking en afstemming met de partners en gebruikers worden versterkt?
3. Processen Hoe verloopt de operationele ontplooiing en wat zijn de mogelijke activiteiten en taken?	**6. Team** Welke competenties en hoeveel mensen zijn er nodig?	**9. Innovatie en leren** Hoe kan de capaciteit continu worden verbeterd?

Per domein stond een maximale input en output voorop van bestaande en gewenste elementen, specifieke concepten en bijzondere aandachtspunten. Waar relevant werd een korte schets verwerkt van de actuele situatie (*AS IS*). Evenwel bleef het doel het creëren van een integraal en geïntegreerd ontplooiingskader en een aansluitend ontwikkelingsplan met verdere verbeteracties (*TO BE*). De totstandkoming was een **incrementeel en iteratief proces** met toenemende omvang, diepgang en integratie van de gedistilleerde resultaten.

I.4.3. Presentatie van de resultaten

De onderzoeksresultaten worden in de vorm van **tekst, tabellen en schema's**[54] in detail weergegeven in het volgende deel. **Bijlage 7** biedt een synthesetabel met de hoofdpunten.

Hoewel quasi geheel gebaseerd op de verzamelde data (tenzij anders vermeld) en grotendeels intern en/of extern afgetoetst, omvat deze finale versie enkel **de mening van de auteur**.

I.5. Conclusie

Vanuit de studie van de regelgeving en het wetenschappelijk onderzoek inzake de actuele verwachtingen en evoluties van het crisisbeheer en de bijhorende uitdagingen qua informatie- en communicatieflux en terroristische incidenten, richt dit eindwerk zich op het verzekeren van de nodige middelen op materieel en personeelsvlak. Gegeven haar wettelijke opdrachten ter zake, alsook haar veranderende organisatie, positie en rol, dient de CB haar dienstverlening in dit verband te optimaliseren. Het research design, met een diversiteit aan informatiebronnen, triangulatie aan methoden en gestructureerd analyse- en rapporteringsmodel, beoogt de relevante elementen aan te leveren voor het beoogde ontplooiingskader en ontwikkelingsplan.

[54] Infodragers worden niet telkens apart vermeld, wegens de praktisch volstrekte verwevenheid in de resultaten.

DEEL II. RESULTATEN

II.1. Inleiding

Dit tweede deel presenteert de onderzoeksresultaten van het eindwerk, overeenkomstig de 9 domeinen van de matrix die in het methodologisch kader werd toegelicht. Op die manier ontstaat een integraal en geïntegreerd overzicht van het ontplooiingskader en het ontwikkelingsplan voor de steun door de CB aan het crisisbeheer.

De uiteenzetting per domein verschaft het geconstrueerde raamwerk voor de steun, met verwerking, toelichting en uitdieping van de bij het onderzoek verzamelde elementen. Waar ruimte en pistes blijven voor verdere optimalisering, worden voorstellen tot verbeteracties geformuleerd. Zonder steeds terroristische incidenten expliciet te benoemen, vormen deze de situaties die minstens in het achterhoofd werden gehouden. Daarnaast bieden ze vaak focus of illustraties via bijzondere aandachtspunten of voorbeelden uit de praktijk.

Het onderzoek naar de steun door de CB leverde daarenboven inzichten op van ruimere relevantie voor het landschap, de actoren en de werking van het crisisbeheer. Deze lessen faciliteren niet alleen de mogelijke bijdrage van de CB, maar verschaffen vooral de gelegenheid om een ruimere versterking in het vooruitzicht te stellen, en dus tegelijkertijd dit deel af te ronden met een bredere horizon ter transdisciplinaire optimalisering en verder onderzoek.

II.2. Bevindingen

II.2.1. Missie en visie

Dit domein betreft **de manier** waarop de CB haar **wettelijke opdrachten** tot steun aan het crisisbeheer **ziet** en invult en hoe zij haar **partners en gebruikers wil bijstaan**.

In juni 2017 organiseerde de Algemene Directie Civiele Veiligheid een interne workshop waarbij onder meer de algemene missie en visie voor de toekomstige CB werden geformuleerd:

> *Wij willen met gespecialiseerde steun optreden ter bescherming van de maatschappij in bijzondere omstandigheden. Wij willen erkend worden als een onmisbare en hooggespecialiseerde schakel in de hulpverleningsketen.*

In het kader van dit eindwerk werden deze gespecifieerd in het licht van de **specifieke opdrachten tot steun aan het crisisbeheer**:

> De Civiele Bescherming wil gespecialiseerde steun verlenen aan het crisisbeheer in bijzondere omstandigheden, door de ontplooiing van mobiele infrastructuur, logistiek, technologie en beheer op het vlak van informatie en communicatie. Hierbij beoogt zij zowel zelf als met de partners en de gebruikers, de wettelijke verplichtingen na te (helpen) komen tot deelname aan en organisatie van de structuren voor operationele en beleidscoördinatie.

De bijzondere omstandigheden waarvan hier sprake is, omvatten onder meer bepaalde terroristische (CBRNe-)incidenten.

Aanvullend werd gesteld de opdrachten voorzien in de wetgeving te willen realiseren door de inzet van materieel en personeel, via **2 zogenaamde *interventiemodules***[55]:

- de *Module ICTM: Information and Communication Technology & Management voor de coördinatie van evenementen, incidenten en crises*. Deze bestaat uit het in plaats stellen van de materiële en personeelsmiddelen voor het verzekeren van de transmissie en de communicatie tussen de bevoegde actoren, met inbegrip van de disciplines, de CP-Ops en de CC's. Tevens moet zij de verzameling, centralisatie, behandeling, uitwisseling en opslag van gegevens voor de Dir-Log[56], de Dir-CP-Ops en de coördinatieorganen verzekeren;
- de *Module BOC: Basis voor Operaties en Coördinatie in geval van evenementen, incidenten en crises*, die er in bestaat een mobiele operatie- en coördinatie-infrastructuur op te zetten en te organiseren.

De kwaliteit en performantie van de modules hangen samen met het nastreven van **4 principes en waarden**.

Als eerste werd *klantgerichte en gebruiksvriendelijke standaardisering* geformuleerd. De procedures moeten vooraf uniform worden vastgelegd en hierbij dient rekening te worden gehouden met hoe optimaal kan worden tegemoet gekomen aan de verwachtingen en de behoeften van de belangrijkste partners en gebruikers.

In tweede instantie moeten de modules *interoperabel, flexibel, complementair en subsidiair* zijn. De aard van het materieel en het werk van het personeel dienen in de mate van het mogelijke 'universeel' afgestemd te worden op dat van de partners en de gebruikers. Door een gedeeltelijke (modulaire) tot volledige (gecombineerde en opgeschaalde) inzet kan gedifferentieerd worden ingespeeld op de verwachtingen, de behoeften en de omstandigheden. De steun aan het crisisbeheer staat – in het bijzonder bij een provinciale of federale fase – voorop als wettelijke verplichting. Evenwel kan, mede vanuit de perspectieven van proactiviteit en partnerschap, de steun ook gebeuren bij bepaalde evenementen, op vraag van de politie of het gerecht of op beslissing van de Minister van Binnenlandse Zaken. Daarnaast kan de steun intern worden voorzien ten behoeve van de eigen taken en de andere interventiemodules van de CB bij binnen- en buitenlandse opdrachten.

Het derde principe omvat de *continuïteit en veiligheid van informatie en personen*. De bescherming van gegevens en van medewerkers, zowel op eigen niveau als van de partners en de gebruikers, vormt een fundamenteel aandachtspunt.

Tot slot moet bij de verdere ontwikkeling van de modules niet alleen het behoud van de huidige dienstverlening voorop staan, maar dient ook te worden geïnvesteerd in *innovatie* op het vlak van materieel, competenties en inzet, mede gebruik makende van mogelijkheden en opportuniteiten op het vlak van budget en externe samenwerking.

De praktische realisatie van deze missie en visie wordt in de navolgende domeinen in detail toegelicht. Zo worden het ontplooiingskader en het ontwikkelingsplan concreet uitgewerkt.

---

[55] Een *interventiemodule* wordt hier gedefinieerd als de interventiecapaciteit in termen van de dienst die de CB levert voor de wettelijk toegewezen opdrachten. Deze dienst kan bestaan uit het voorzien in materieel, personeel, informatie, analyse, advies, toepassingen, enzovoort. De precieze invulling en samenstelling van een module varieert in functie van de situatie en de operationele behoeften en kan evolueren overheen de tijd. Er wordt doorgaans geen standaard uitruk bepaald, maar wel bijvoorbeeld een maximale versterking of duurtijd die de CB wil of kan bieden. In de praktijk kunnen elementen uit andere modules worden opgenomen indien nodig geacht.

[56] Dir-Log: directeur logistiek, die instaat voor de operationele leiding van D4.

Een **eerste voorstel tot verbeteractie** op dit niveau is de integratie in de missie en visie van de mogelijke steun en de bijhorende internationale standaarden, enerzijds, in het kader van buitenlandse missies, zoals aan een *EUCPT* of een *Base of Operations* (BoO), en, anderzijds, in het kader van bi- of multilaterale bijstand vanwege andere landen aan België, bijvoorbeeld bij *Host Nation Support* (HNS)[57]. Het volgende domein gaat hier kort dieper op in.

Een **tweede voorstel tot verbeteractie** omvat het onderzoeken van synergiën met het project voor een « Team ICM » van de AD CC. Dit nog op te richten ondersteuningsteam is bedoeld voor *Incident and Crisis Management* en *Crisis Intelligence* (CI) ten dienste van de operationele of beleidscoördinatie bij gemeentelijke en provinciale overheden. Het team kan – wanneer daar behoefte toe is – bij het crisisbeheer onder meer advies verlenen, informatie beheren, tools hanteren of andere gespecialiseerde steun bijvragen (bv. juristen, tolken, Team D5). De missie en potentiële activiteiten van dit team lopen deels samen met deze van de module ICTM en het TAST. Evenwel zijn ze, enerzijds, technisch beperkter, en, anderzijds, inhoudelijk ruimer waarbij ze tegemoet komen aan behoeften die op zich buiten de wettelijke steunopdrachten van de CB vallen, zoals beleidsadvies, bevolkingszorg en nazorg. Aangezien er ook noemenswaardige raakpunten zijn, wordt deze opportuniteit tot bijkomend partnerschap momenteel bestudeerd en overlegd. Verder in dit eindwerk wordt alvast ingegaan op relevante synergiën. Hiervoor kon – naast uit diverse andere bronnen – worden geput uit resultaten van het PGRM-eindwerk van Naveau over een Ondersteuningsteam Crisisbeheer, dat werd geschreven met de oprichting van het Team ICM in het achterhoofd en waarin net het nagaan van de mogelijke synergie met het TAST werd geadviseerd (Naveau, 2018, pp. 20 en 73).

De bovenstaande verbeteracties werden samengevat in onderstaande tabel.

Tabel 3: Missie en visie – Verbeteracties

Nr.	Missie en visie – Verbeteracties
1.1	Integratie van de mogelijke steun en de bijhorende internationale standaarden, in het kader van buitenlandse missies en in het kader van bi- of multilaterale bijstand vanwege andere landen aan België.
1.2	Het onderzoeken van synergiën met het project voor een « Ondersteuningsteam Crisisbeheer » of « Team ICM » van de AD CC.

II.2.2. Strategie en planning

II.2.2.1. Inleiding

Bij dit domein wordt gekeken naar **de aanleiding tot en de omstandigheden voor de inzet** van de modules en **voor wie en wat** ze worden ingezet.

Tot op heden bestond er geen omvattend en concreet raamwerk specifiek voor de inzet van de steun aan het crisisbeheer. Wel is het zo dat bestaande Logistieke Interventieplannen (LIP's, als D4), interne procedures van de Eenheden en de catalogus van de interventiemodules een

[57] Beheer van de HNS is eveneens een taak toegewezen aan de CB in het KB Taakverdeling. De principes van HNS zijn reeds terug te vinden in punt 2.1.7.2.2 van het nucleair en radiologisch noodplan voor het Belgisch grondgebied van 6 maart 2018.

reeks praktische principes en voorschriften bevatten gericht op de eigenlijke ontplooiing. Als **algemene vertrekpunten** kunnen hieruit de volgende elementen worden gedistilleerd:

- Inzet is mogelijk in het gehele land, via aanvraag tot geplande opdracht of directe bijstand of in het kader van een rampenfase;
- Er is versterking mogelijk via het oproepen van extra beroepsmensen of vrijwilligers of via bijstand vanuit de andere Eenheden van de CB;
- Voor zover niet vooraf bepaald via een NIP, gebeurt de bepaling van de precieze vereiste inzet op basis van een situatierapport (sitrep) en/of een verkenning ter plaatse, zodat de beschikbare middelen optimaal worden aangewend om tegemoet te komen aan de door de toestand en partners vereiste behoeften;
- Afstemming met de partners is noodzakelijk, bijvoorbeeld qua communicatie en veiligheid. Dit vereist analyse voor de aanwezigheid van secundaire risico's ingevolge (de bron van) het incident en de omgeving. De opstelling van het materieel voor steun aan het crisisbeheer vindt doorgaans plaats in de nabijheid van het incident, maar buiten de gevarenzone;
- Het aanbod bestaat uit materieel en personeel voor vergaderruimte, telecommunicatie, camerabeelden en/of informatiebeheer, afzonderlijk of tussen de mogelijke gebruikers, namelijk de CB/D4, de coördinatiestructuren of Belintra[58].

II.2.2.2. Scenario's en risico's

Verdere details qua effectieve ontplooiing komen aan bod in de volgende domeinen. In dit domein wordt beschreven hoe de inzet van de modules ICTM en BOC en het TAST kan worden **gepland in functie van de mogelijke scenario's en risico's** die zich kunnen stellen.

Voor de meer **normale, frequente werkingsomstandigheden** en vooral bij een (beperkte) operationele coördinatie en/of een gemeentelijke fase, wordt er van uitgegaan dat de actoren en disciplines aanvankelijk hun middelen kunnen gebruiken. Eigen ASTRID-radio's, telefoons, laptops met 4G-verbinding en commandovoertuigen volstaan dan nog. Sommige provincies beschikken over *rampenkoffers* met materiaal[59] om elders een CC op te kunnen starten. Voorts zorgen de Hulpverleningszones in eerste lijn voor mobiele coördinatie-infrastructuur[60] (cf. KB Taakverdeling), eventueel via interzonale samenwerking.

Qua infrastructuren[61] zijn doorgaans meerdere alternatieve back-up locaties voorzien: naast crisiscentra bij steden/gemeenten, brandweer of politie, behoren meer geïmproviseerde plekken zoals sporthallen, bedrijven, hotels of universiteiten tot de mogelijkheden. Het kan natuurlijk gebeuren dat ook deze niet bruikbaar zijn, of dat een mobiele of direct goed uitgeruste ruimte veiliger of meer geschikt wordt geacht. Tevens bestaan er lokale initiatieven om tussen gemeenten of op provinciaal niveau samen te werken en/of elkaar te ondersteunen in het crisisbeheer (Naveau, 2018, 23-33). Algemeen vormt het vertrekpunt dat de steun gedifferentieerd en pragmatisch wordt verleend aan wie het nodig acht en niet wordt opgelegd.

---

[58] Belintra (*Belgian Incidents with Transports of hazardous substances*), opgericht in 1998, voorziet in een permanentie voor gespecialiseerd advies over gevaarlijke producten door deskundigen uit de chemiesector, via een overeenkomst met Binnenlandse Zaken. Zie bv. https://www.civieleveiligheid.be/nl/news/protection-civile/overeenkomst-belintra

[59] Het ANIP van West-Vlaanderen bijvoorbeeld, geeft als inhoud o.a.: contacten, USB-stick, bureaumateriaal, standaardformulieren, afspanlint, NIP's, afsprakenregelingen, bilaterale overeenkomsten en draaiboeken.

[60] Volgens het ANIP van Antwerpen bijvoorbeeld, bieden de mobiele CP-Ops-eenheden van brandweer en politie (naast de CB) o.a.: vergaderruimte, ASTRID-, telefonie- en informaticamiddelen, kaarten, plannen, kantoorbenodigdheden en stroomvoorziening.

[61] Op te merken valt dat het PCC van Luik zich momenteel in de Eenheid te Crisnée bevindt en dat van Luxemburg in de Eenheid te Libramont.

De **effectieve noodzaak** situeert zich vooral in situaties van complexe, meervoudige en/of langdurige aard en waarbij de bestaande infrastructuren of hun uitrusting niet (voldoende) bruikbaar, toegankelijk of goed gelegen zijn. Dit kan het geval zijn door deze omstandigheden:
- de aard van het incident (incl. cascade-/domino-effecten), het aantal incidenten of het aantal getroffen locaties;
- de infrastructuur zelf is getroffen of bevindt zich in de te dichte nabijheid van het incident[62]. Voor operationele of veiligheidsredenen kan men zich dus verder van het incident moeten bevinden, maar evenzeer net dichterbij mits afdoende bescherming en beveiliging;
- overbelasting, panne of beschadiging van de gebruikelijke netwerken en kanalen;
- de operationele en/of beleidscoördinatie vereisen meerdere ruimtes, bijvoorbeeld voor meerdere bijeenkomende comités of cellen of omwille van het feit dat vele, diverse actoren samen of in elkaars nabijheid overleg moeten kunnen plegen;
- een veelheid of diversiteit aan data moet worden verzameld, getoond en opgevolgd[63].

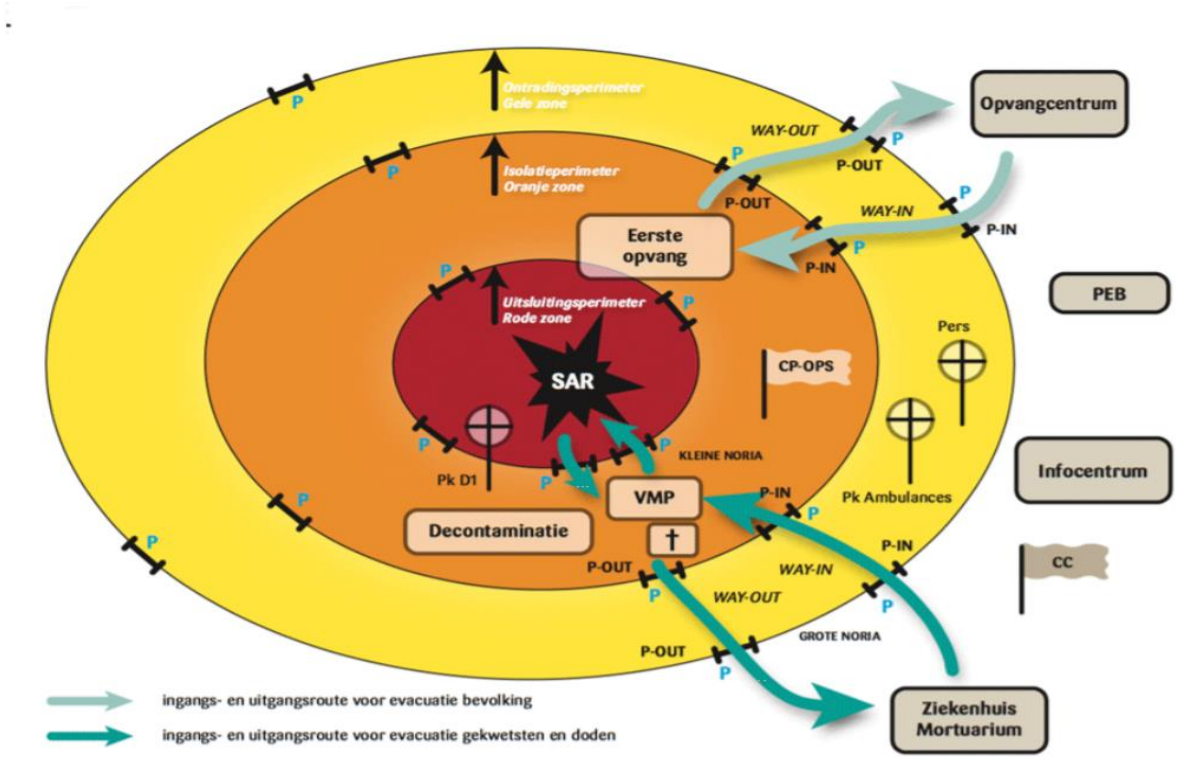
Het spreekt voor zich dat dergelijke omstandigheden van meer uitzonderlijke aard zijn en eerder gepaard gaan met de schaal, complexiteit of geviseerde site(s), zoals het geval is bij sommige terroristische CBRNe-aanslagen.

Voorts betreffen **specifieke situaties**, van geplande aard of door te pre-positioneren:
- Aanwezigheid op vraag van de politie of het gerecht, zoals grootschalige controleacties, huiszoekingen of arrestaties, forensisch onderzoek op bepaalde locaties, enzovoort;
- Bepaalde (risico-)evenementen, zoals manifestaties, wegversperringen/gridlocks, internationale toppen, bezoeken van buitenlandse staatshoofden, officiële plechtigheden, enzovoort[64]. Het gaat hier niet om systematische inzet voor alle dergelijke evenementen, maar om een ad hoc beslissing wanneer dit precies nodig en haalbaar is;
- Verhoogde algemene of specifieke terroristische dreiging volgens het OCAD.
    - Voorbeelden van specifieke doelwitten zijn kritieke infrastructuren (bv. nucleaire sites, nutsvoorzieningen, transportinfrastructuur), industrie (bv. Seveso-bedrijven), soft targets (bv. gebouwen voor handel, recreatie, onderwijs, religie of zorg; vertegenwoordigingen van landen/gemeenschappen), instellingen (bv. EU, NATO, justitie) en (spontane) rouwplechtigheden in de nasleep van een effectieve aanslag.
    - Een bepaalde (nood)situatie met een *man-made* dimensie gedurende een hoog dreigingsniveau en die aanleiding geeft tot het opstarten van een coördinatie die rekening houdt met mogelijke terreur, zoals een gijzeling of schietpartij.
- Een beslissing van de Minister van Binnenlandse Zaken.

II.2.2.3. Organisatie, partners en gebruikers

Onderstaand, algemeen gekend schema biedt een overzicht van de **gebruikelijke organisatie** van de diverse structuren, punten en zones voor de interventies en de coördinatie. Zo ontstaat een idee van de locaties en spreiding van de mogelijke steun. De CP-Ops bevindt zich in principe in de oranje zone, het CC buiten het interventieterrein.

[62] Ter illustratie: de aanslag in het metrostation van Maalbeek op 22 maart 2016 te Brussel vond plaats op 750 meter van het federaal Crisiscentrum. Tussenin bevinden zich heel wat Europese instellingen.
[63] Bv. beelden, metingen/analyses, interventiecijfers, geografie, verkeer, beslissingen, enz.
[64] Andere voorbeelden: muziekfestivals, beurzen, sportevenementen, air shows, enz.



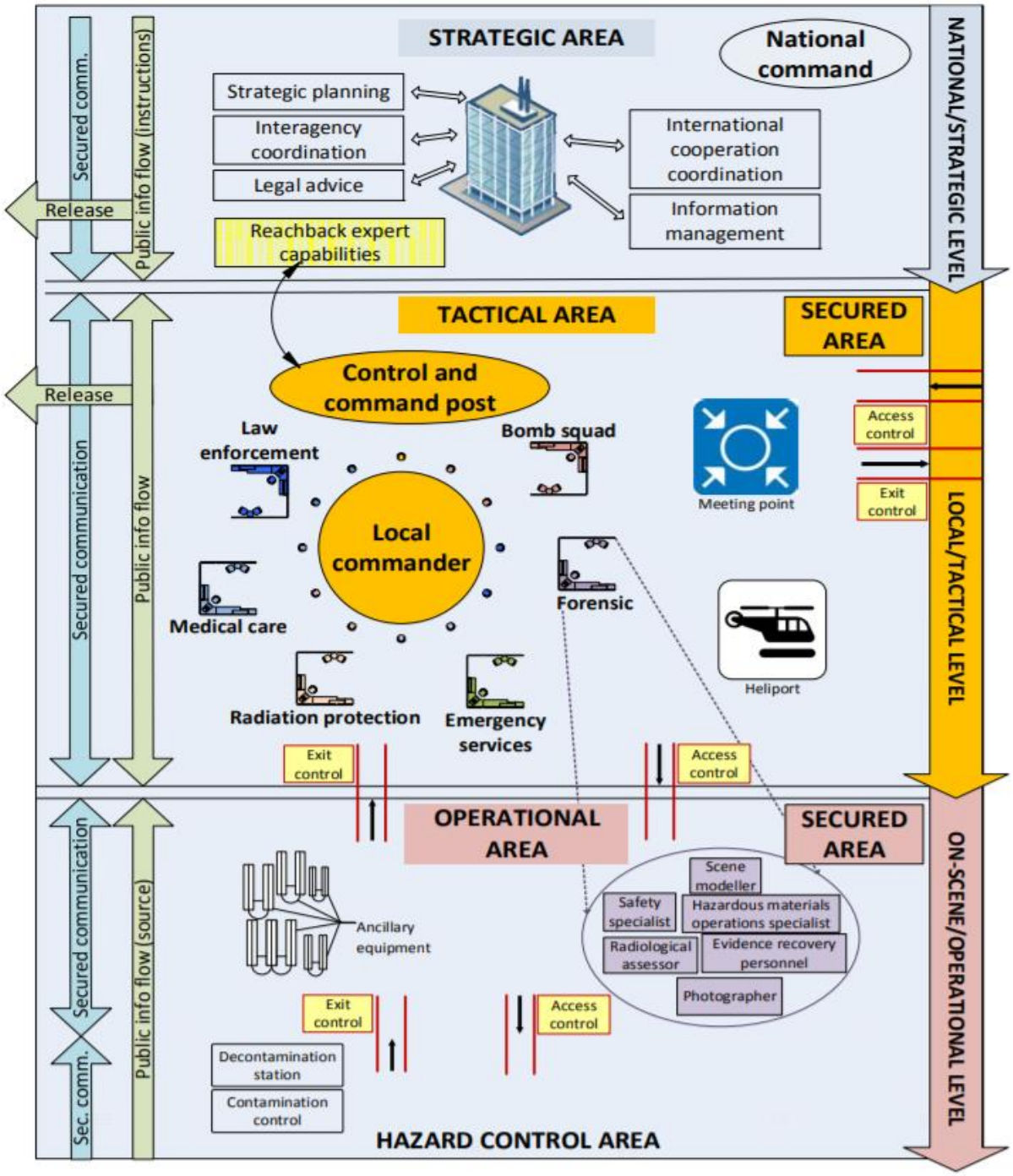
Legende

- ✞: mortuarium
- **CC**: coördinatiecomité
- **CP-OPS**: commandopost operaties
- **P**: controlepunt politie
- **PEB**: punt eerste bestemming
- **Pers**: verzamelpunt pers
- **P-IN**: verplicht doorgangspunt van ingangsroute
- **P-OUT**: verplicht doorgangspunt van uitgangsroute
- **SAR**: search and rescue
- **VMP**: vooruitgeschoven medische post

Figuur 2: organisatie van het interventieterrein (KCCE, 2016, p. 44)

Aanvullend en ter illustratie met het oog op terroristische CBRNe-incidenten, verstrekt het onderstaande internationale schema extra inzicht in de dan **mogelijk geldende structuur** van crisisbeheer. Los van de aparte terminologie, stemt dit grotendeels overeen met het bovenstaande schema over België, maar preciseert het bepaalde actoren, in het bijzonder voor het strafrechtelijke luik en naar expertise toe. Merk voorts de vermelding op van:

- het nationaal commando: interdepartementale coördinatie, internationale samenwerking en informatiebeheer;
- beveiligde communicatie;
- informatiestromen met de bevolking als infobron en/of als bestemmeling van instructies.



Figuur 3: structuur van crisisbeheer voor crime scene management bij radiologische incidenten (International Atomic Energy Agency (IAEA), 2014, p. 14)

Nader ingaand op de mogelijke **partners en gebruikers** bestaan deze op **extern** niveau allereerst uit de structuren voor operationele en beleidscoördinatie. Bij terroristische incidenten worden extra vertegenwoordigingen van politionele, gerechtelijke en inlichtingendiensten en/of bijzondere structuren voorzien. Moeilijkheid is dan allen samen plaats te laten nemen in 1 mobiele infrastructuur. Alternatief is per organisatie toch maar voor backoffices te kiezen en de infodoorstroming via 1 vertegenwoordiger te borgen. Voor een basis moeten de andere disciplines en hun mono-CP's worden ingecalculeerd, net als (de actoren aanwezig op) het PEB, de VMP en experten of vertegenwoordigers van overheden, organisaties of bedrijven.

Bij een nucleair-radiologisch incident zijn er de mobiele meet- en staalploegen die gebruik maken van het basiskamp voor de Meetcel-lokaal[65]. De basiskamp-coördinator van de CB staat in voor de organisatie en continuïteit van een veilige site met beperkte toegang voor het logistiek beheer van de teams. Het van toepassing zijnde BNIP bepaalt de in aanmerking komende locaties, waaruit de coördinator kiest in geval van een incident. Dit sluit niet uit dat van locatie kan worden gewisseld vanwege de evolutie van de situatie. Infrastructuur en communicatiemiddelen vormen evidente werkingscondities voor het basiskamp.

Uit het onderzoek bleek dat terroristische incidenten tot andere of meerdere structuren kunnen leiden. Sommige BNIP's voorzien bij meervoudige aanslagen in extra CP-Ops'en of *antennes* van een *hoofd-CP-Ops* per geviseerde locatie. Gelijkaardig is de creatie van één of meerdere *Forward Command Posts* (FCP's): een soort voortgezet MKO om ter plaatse tussen de disciplines – vooral D1, D2 en D3 – nadere afspraken te maken over de interventietactieken en –technieken voor de directe, frontbronbestrijding. Deze situeert zich binnen de rode zone, aan de grens van een zogenaamde *zwarte zone*, waarin zeer uitzonderlijk gespecialiseerde interveniërende diensten – zoals DSU, CET of DOVO – mogen optreden mits bijzondere PBM's tegen explosieven, munitie of instorting. Zelfs al worden deze structuur en deze zone niet benoemd in de reglementering, het gebruik impliceert een nood aan geïntegreerde werking binnen het crisisbeheer en de bepaling van de precieze hoedanigheid om tegenstrijdige beslissingen te voorkomen. Deze praktijken blijken nog te weinig gekend om alle behoeften aan meervoudige, opgesplitste steun in te schatten.

Het valt op te merken dat binnen de hier behandelde modules heden geen complete, rechtstreekse of automatische steun wordt voorzien met het oog op andere soms benodigde infrastructuur, zoals een (telefoon)informatiecentrum (TIC) voor slachtoffers, een centraal informatiepunt (CIP) voor info rond slachtoffers, een perscentrum, een onthaal-, opvang- of triagecentrum voor getroffenen, een (nood)mortuarium (en begroetingsruimte), of een Behandel Centrum Post Mortem (BCPM), voor de eerste identificatie. Dit hoeft daarom niet strikt uitgesloten te zijn. Een evident alternatief is dat hiertoe, naast voornamelijk D2, de samenwerking met en bijdrage van andere interventiemodules van de CB of bepaalde publieke en private actoren[66] wordt voorzien. Degelijke preparatie voor terroristische aanslagen, als potentiële *mass casualty incidents*, vraagt hier alleszins om en vormt dan ook een nog te ontginnen veld voor verdere afspraken.

Eerder **'intern'** kan steun worden verleend aan de Dir-Log in de CP-Ops, de vertegenwoordiger voor D4 in een CC en/of aan andere interventiemodules van de CB bij binnen- en buitenlandse opdrachten. Ook hier geldt overigens dat die andere modules eigen materieel, systemen en tools bevatten om informatie en communicatie te verzekeren.

Bij de ontplooiing dient rekening te worden gehouden met de complexiteit, diversiteit en duur van de respons en de coördinatie in geval van grootschalige, terroristische (CBRNe-)incidenten: de focus op het civiele en medische luik van de hulpverlening (*safety*) – onder coördinatie van D1 en D2 – gaat vooraf aan of samen met het politionele luik van veiligheid (*security*) en de aanzet tot het strafrechtelijk onderzoek onder coördinatie van D3. De voltooiing gebeurt met de

[65] De *Meetcel* levert expertise en meet- en staalnamemiddelen om radioactieve besmetting in de omgeving van een nucleair of radiologisch incident na te gaan. De *Meetcel-lokaal* is samengesteld uit mobiele meet- en staalploegen op het terrein, aangeleverd door het SCK-CEN, het IRE, de Civiele Bescherming, Defensie en het FAVV. Zie punt 2.1.4.3.2 van het nucleair en radiologisch noodplan.

[66] Bijvoorbeeld slachtofferbejegening door de Lokale Politie en de Dringende Sociale Interventie (DSI) van het Rode Kruis.

opruiming en het herstel van de incidentsite[67]. De andere interventiemodules van de CB, de steun aan het crisisbeheer en de bijdrage als Discipline tot de multidisciplinaire coördinatie, moeten de dynamiek overheen de responsfasen volgen. De tabel hieronder illustreert alvast de mogelijke evolutie en combinatie van interventies door de CB en zo de eigen modules die steun kunnen behoeven. Dit thema kwam niet ten gronde aan bod binnen het onderzoek, maar vormt voor de hervorming van de CB een interessant aspect van de bredere capaciteitsplanning.

Tabel 4: mogelijke evolutie en combinatie van interventies van de Civiele Bescherming voor grootschalige incidenten en samenwerking met partners of gebruikers

Domein/ Cluster	CB-modules 'eerste' fase	Partners/ gebruikers	CB-modules 'tweede' fase	Partners/ gebruikers
S&R	USAR en gespecialiseerde ontzetting (gewonden)	D1, D2, D3	Steun aan DVI[68] (overledenen en lichaamsresten)	D3
CBRN	Meting, stalen en detectie Behandeling/transport van verdachte pakketten	D1, D3	Analyse (mobiel labo) Massadecontaminatie van slachtoffers/intervenanten	D1, D2, D3
HTD	Beelden en metingen via drone of robot	D1, D3	Logistieke steun (bv. verlichting) Zware werktuigen	D3, D4
ICM	ICTM: creëren en opvolgen van het situatiebeeld BOC: D4, CP-Ops of CC	Mono of multi Mono of multi	ICTM: uitdiepen en structureren van info met specifieke focus BOC: basis/dorp	Mono of multi Multi

De verder te ontwikkelen **internationale inzet** kent als mogelijke partners en gebruikers:

- een *On Site Operations Coordination Centre* (OSOCC), een soort van CP-Ops beheerd door een *EUCPT* of een *United Nations Disaster Assessment and Coordination Team* (UNDAC Team). Een OSOCC coördineert en faciliteert de internationale respons en voorziet een platform voor coördinatie en informatiebeheer tussen de betrokken internationale diensten;
- een BoO;
- een *Cel HNS* die instaat voor registratie van buitenlandse interventiecapaciteiten aan het *Reception and Departure Centre* (RDC), logistieke bijstand (transport, brandstof, voeding, opvang) en coördinatie. Een TAST beschikt over de capaciteiten om hen te helpen bij het beheren en opvolgen van toegangspunten en de BoO en bij het voorzien in interoperabele communicatiemiddelen. Het nucleair en radiologisch noodplan spreekt zelfs van de combinatie hiervan met het basiskamp voor de Meetcel-lokaal;
- een specifieke optie betreft steun in bilateraal verband aan een coördinatiestructuur van bijvoorbeeld een buurland, al dan niet voor een incident in een grensstreek met België (cf. Naveau, 2018, pp. 36, 53, 83 en 85).

De nadere bespreking omtrent het verder versterken van de samenwerking en afstemming met de partners en gebruikers volgt later.

[67] Een gangbare prioriteitsvolgorde in het optreden is: (1) veiligheid van personen, (2) schadebeperking voor eigendom en omgeving, (3) behoud van bewijs, en (4) terugkeer naar de normale toestand. Zie bijvoorbeeld: IAEA, 2014, pp. 5-7.

[68] DVI: Disaster Victim Identification, één van de gespecialiseerde diensten van de TWP.

II.2.2.4. Opschalingsniveaus

Voor de modules ICTM en BOC werden **opschalingsniveaus** gedefinieerd in functie van het type coördinatie waarvoor steun vereist is, uitgaande van het principe dat de situaties oplopend uitzonderlijker of extremer zijn. Centraal staan de hoofdgebruikers op multidisciplinair of D4-niveau in geval van een operationele of beleidscoördinatie. Steun aan bijkomende gebruikers kan eerder op collectief niveau: andere mono-CP's, een VMP of PEB, al dan niet in een basis.

Bij het niveau *Zero* is er uiteraard geen inzet en wordt uitgegaan van de normale werking van de partners en gebruikers zoals hierboven beschreven. Het niveau *Light* veronderstelt dat er een multidisciplinaire coördinatie aan de gang is, maar enkel de CB/D4 zelf extra steun behoeft.

Het niveau *Medium* voorziet steun te bieden aan de operationele coördinatie (CP-Ops), terwijl dit bij het niveau *Heavy* ten voordele van de beleidscoördinatie (CC) wordt.

Het niveau *Extreme* wordt opgestart wanneer gelijktijdig op 2 verschillende locaties steun vereist is of wanneer een basis of dorp moet worden opgericht en bijhorende logistieke steun wordt voorzien. Bij die eerste situatie kan het gaan om 2 CP-Ops'en (2 keer Medium), 2 CC's (2 keer Heavy) of 1 CP-Ops en 1 CC (1 keer Medium + 1 keer Heavy). Een basis/dorp impliceert eveneens een bepaalde combinatie, maar dan met steun aan de commando- of vergaderposten als backoffices van de andere actoren of experten[69]. Momenteel is dit type steun reeds voorzien als basiskamp voor meetploegen bij nucleaire en radiologische incidenten[70] en bij buitenlandse missies van de CB (*BoO*)[71]. Eventueel samen met publieke of private partners, zijn er mogelijkheden om dit kamp af te bakenen, af te schermen en in te richten voor rust, catering, sanitair, hygiëne, medische zorg, materiaalreparatie en afvalbeheer.

Tot slot is het niveau *Black Swan* opgenomen voor onvoorspelbare mega-incidenten. Zo kan op termijn worden ingeschat wat echt onhaalbaar wordt, bijvoorbeeld meer dan 3 grootschalige incidenten verspreid over meerdere provincies met telkens nood aan permanente, intensieve en langdurige satellietverbindingen voor meerdere coördinatiestructuren. Dit kan tevens net helpen om te detailleren wat nog haalbaar wordt mits sterke bijkomende investeringen.

Bij de niveaus Light tot Extreme zijn talrijke verschillende situaties denkbaar, met een gedeeltelijke tot volledige inzet van materieel en/of personeel binnen de niveaus, naargelang de omstandigheden en de verwachtingen en behoeften. Ook kan worden voorzien in een aflossing/reserve bij langere duur van de inzet. Voor de duidelijkheid, dient te worden opgemerkt dat de effectieve haalbaarheid bij meerdere locaties varieert naargelang de exacte omvang en intensiteit van de steun die wordt verwacht: de beperkingen situeren zich hoofdzakelijk in het aanhoudend technisch verzekeren van communicatie (bv. via satelliet), en niet zozeer in het ter beschikking stellen van infrastructuur of van personeel (bv. te versterken via een eventueel samenwerkingsverband, zoals met het beoogde Team ICM). Tevens vormen de personeels-, communicatie- en infrastructurele middelen van Defensie een extra uitweg.

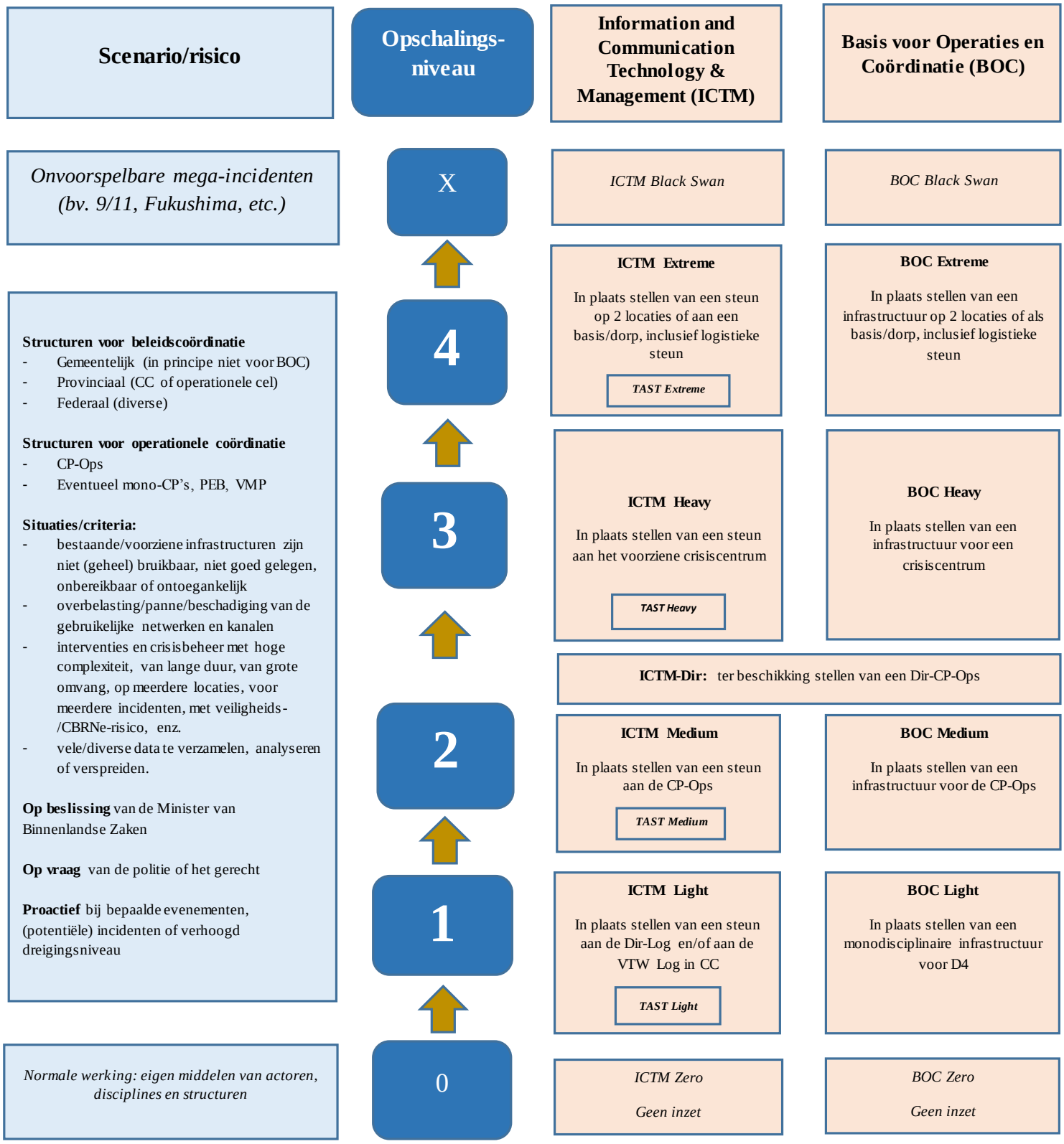
De bovenstaande plannings- en opschalingselementen worden hieronder schematisch weergegeven. In bijlage 5 bevinden zich nog 2 schema's die het concept weergeven.

---

[69] Bv. experten of vertegenwoordigers van bedrijven, AGS, stabiliteit, mobiliteit, enzovoort.

[70] Zie punt 2.1.4.3.2 van het noodplan bij het KB van 1 maart 2018 tot vaststelling van het nucleair en radiologisch noodplan voor het Belgisch grondgebied, *B.S.* 6 maart 2018.

[71] Eigen missies, zoals USAR, en/of samen met partners, zoals medische hulp (*EMT*: Emergency Medical Team) en bio-analysecapaciteit op het terrein (*B-LiFE*: Biological Light Fieldable laboratory for Emergencies).



Figuur 4: opschalingsniveaus van de modules ICTM en BOC en het TAST[72]

[72] Op de specifieke situatie voor de inzet van ICTM-Dir – het ter beschikking stellen van een Dir-CP-Ops – wordt in dit eindwerk niet verder ingegaan, wegens het specifieke doel en type steun.

II.2.2.5. Verbeteracties

Het valt aan te stippen dat tijdens het onderzoek naar voor kwam dat het Crisiscentrum, in het kader van ruimere modernisering, zich actief richt op vernieuwing. Dit omvat niet enkel de eigen manier van werken en inrichting van crisisruimtes, maar ook deze van de gouverneurs. Afstemming en compatibiliteit op het vlak van uitrusting en organisatie maken hier deel van uit. Hiertoe zal in de loop van 2018 een studie gebeuren voor een stand van zaken van de huidige middelen, werking en projecten en om gezamenlijke standaarden of minimale eisen te bepalen. De resultaten hiervan zullen bijzondere aandacht verdienen voor de **verdere verfijning** van de steun aan het crisisbeheer door de CB, in de verschillende domeinen die hier worden besproken.

De onderstaande tabel bevat de verbeteracties gebaseerd op de bovenstaande uiteenzetting.

Tabel 5: Strategie en planning – Verbeteracties

Nr.	Strategie en planning – Verbeteracties
2.1	Bepaling van criteria voor keuzes te maken: - over de al dan niet inzet bij bepaalde evenementen (bv. regelgeving, BNIP, publiek of privaat evenement, vragen van overheden, eigenschappen van het evenement, enz). Dit type situatie kent een groeiend belang, zowel naar risiconiveau als wat betreft de 'organisator' als partner of gebruiker; - indien voor meerdere situaties of structuren tegelijk steun wordt gevraagd, of indien een proactieve inzet lopende is en er zich dan een reëel incident voordoet. Terroristische (CBRNe-)incidenten kunnen dit compliceren, in geval van een algemene dreiging of meerdere specifieke dreigingen tegen potentiële doelwitten, of bij multi-site incidenten.
2.2	Opstellen van een generieke *set-up* (grondplan) voor een gegroepeerd geheel van infrastructuren (een *basis*, *dorp* of *park*), rekening houdende met evolutieve risico's of incidenten, veiligheidsvoorzieningen en nationale en internationale standaarden. Terroristische (CBRNe-)incidenten kunnen bijkomende interventiecapaciteiten, vertegenwoordiging, expertise of structuren vragen, wat de kans op de behoefte aan een soort van basis verhoogt.
2.3	Afspraken maken wat betreft de mogelijke samenwerking met de partners verantwoordelijk voor andere types structuren, zoals een FCP, diverse types centra voor slachtoffers, overledenen of andere getroffenen. Terroristische (CBRNe)-incidenten kunnen ook hier de nood verhogen, bijvoorbeeld door zones met zeer hoog gevaar, talrijke slachtoffers of massadecontaminatie.
2.4	Analyseren en bepalen van de steunvereisten voor buitenlandse missies en in geval van bijstand door andere landen aan België, alsook het integreren van de nodige elementen en terminologie in de werking.
2.5	Verdere operationele, technische en inhoudelijke verfijning van de steun door de CB aan het crisisbeheer op basis van de geplande studie door de AD CC.

II.2.3. Processen

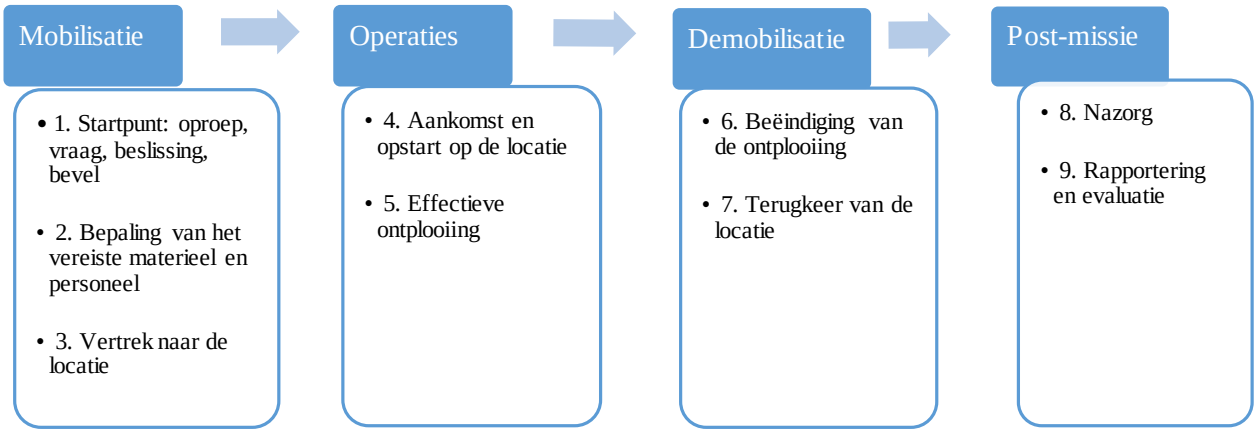
II.2.3.1. Inleiding

Dit domein richt zich op het **verloop van de operationele inzet** en de concrete mogelijke **activiteiten en taken**.

In de bestaande situatie geldt dat ook qua werkingsprocessen de hoger beschreven **basisprincipes** uit de interventieplannen en de interne procedures als vertrekpunten kunnen worden beschouwd. Voor interventies in het algemeen bestond tevens een generieke procesbeschrijving, opgenomen in de procedure *Marche générale des opérations*. Wat de logistieke steun met materieel aan het crisisbeheer betreft, is de inzet- en gebruikswijze voorgeschreven in diverse interne procedures.

In het kader van de lopende hervorming is voorzien werk te maken van de verbetering, harmonisering en formalisering van een reeks processen, waaronder de interventie-uitvoering en de interventiecoördinatie. Via voorliggend eindwerk werd voor deze 2 processen de verdere aanzet gegeven tot het in kaart brengen van de **voornaamste fasen, activiteiten en aandachtspunten**, met integratie van reeds bestaande elementen. Voor dit eindwerk vormde, logischerwijze, de betreffende steun aan het crisisbeheer het interventietype dat extra voor ogen werd gehouden.

Het schema hieronder toont de grote fasen en stappen van het proces tot interventie-uitvoering.



Figuur 5: fasen en stappen van het interventie-uitvoeringsproces van de Civiele Bescherming

Vervolgens worden hier **de 4 fasen en de 9 stappen** verder uiteengezet, met niet alleen de elementen voor de interventie-uitvoering, maar ook deels voor het intern commando binnen de interventiecoördinatie. Verdere details over de bevelvoering en de externe coördinatie komen later aan bod. Telkens worden de hoofdactiviteiten weergegeven in tabelvorm en waar nodig van bijkomende tekst en uitleg voorzien.

II.3.3.2. Mobilisatie

Tabel 6: de fase 'Mobilisatie' binnen het interventie-uitvoeringsproces van de Civiele Bescherming

Mobilisatie
Stap 1: Startpunt
- Ontvangen van een oproep, vraag, beslissing of bevel - Verkrijgen van een eerste situatiebeeld - Beslissen tot het geven van een gevolg - Registreren van de interventie
Stap 2: Bepaling van het vereiste materieel en personeel
- Bepalen van het opschalingsniveau en afstemming op het situatiebeeld - Opstellen van het voorbereidend bevel en communiceren ervan aan het personeel
Stap 3: Vertrek naar de locatie
- Bepalen van het vereiste transport en vertrekkensklaar maken - Opstellen van het verplaatsingsbevel en communiceren ervan aan het personeel

Naargelang het scenario, zal het **startpunt** bestaan uit het ontvangen van:
- ofwel een (voor)alarm[73] na een incident, door een oproep van de NC 112 of door een verzoek van een bestuurlijke overheid. Dit komt in principe aan bij de dispatching;
- ofwel een vraag of een beslissing voor een evenement, actie of dreiging met enige mogelijkheid tot inplannen van de inzet;
- ofwel een intern bevel tot steun aan de monodisciplinaire coördinatie bij de CB/D4 of aan andere interventiemodules van de CB.

Het is niet ondenkbaar dat de steun aan het crisisbeheer niet de initiële oproep of vraag betreft voor een situatie, maar pas daardoor of nadien wordt voorgesteld of verzocht. Inzake explosieven bijvoorbeeld, zijn uiteenlopende situaties mogelijk die een andere urgentie en aanpak inhouden: van een vage of expliciete bommelding, over de ontdekking van verdachte pakketten of van potentiële geïmproviseerde explosieve tuigen, of een huiszoeking in een labo, tot één of meerdere daadwerkelijke ontploffingen.

Voor het verkrijgen van een **situatiebeeld**, gaat voor een eerste sitrep of bij verkenning ter plaatse de aandacht uit naar diverse aspecten, zoals :
- Aard, omvang, omstandigheden, risico's en evolutie van het incident (cf. infra, stap nr. 4). Zo bestaat de praktijk om in de onderlinge communicatie een afgesproken term[74] te hanteren wanneer er markant gevaar – vermoedelijk 'terrorisme' – dreigt op de locatie en in de omgeving, zodat interventiediensten niet zonder de nodige voorzichtigheid vertrekken en aankomen: daders kunnen nog actief zijn; ze kunnen voor slachtoffers worden aanzien, nog gewapend zijn of een instabiele bommengordel dragen; er kunnen meerdere daders of explosieven zijn, enzovoort. Niet te vergeten is dat de aanvankelijke informatie onvolledig of fout kan zijn en onderweg of ter plekke bijsturing kent.

[73] Automatische alarmering bij een provinciale of federale fase.
[74] Zoals bij de aanslag op 22 mei 2017 te Manchester de politie het incident met de code 'Operation Plato' aankondigde teneinde enkel speciaal getrainde en uitgeruste intervenanten zich in de *hot zone* te laten begeven.

- Locatie van het incident en de zonering/perimeters;
- Verwachtingen en behoeften en te maken afspraken;
- Afkondiging/opstart van een operationele en/of beleidscoördinatie en de locatie(s). Het spreekt voor zich dat hier sprake van is als de steun wordt gevraagd.
- Afkondiging van mono-IP's;
- Inzet van andere CB-interventiemodules en van de andere disciplines/actoren.

Op basis hiervan wordt **de beslissing tot en aard van de inzet** bepaald in een voorbereidend bevel, bestaande uit onder meer de bepaling van personeel en uitrusting, de taakverdeling, de communicatie, het globaal interventieverloop en de duur. Het overwegen van een mogelijke versterking – en het informeren van de andere Eenheid – dient zo vroeg mogelijk te gebeuren, eventueel via de Directie Operaties. Het verplaatsingsbevel legt de aanrijroute, het PEB en de richtlijnen voor het transport vast. Registratie van de interventie gebeurt via de interne tools EasyCAD en Abifire (zie ook infra: tools).

II.2.3.3. Operaties

Tabel 7: de fase 'Operaties' binnen het interventie-uitvoeringsproces van de Civiele Bescherming

Operaties
Stap 4: Aankomst en opstart op de locatie
- Aanmelden bij de leider van de operaties en verkrijgen van de nodige informatie en contactgegevens - Concretiseren van het situatiebeeld en de operaties daarop afstemmen en anticiperen - Bepalen en analyseren van de behoeften, verwachtingen en omstandigheden, inclusief opstelling en opstelplaats - Bevelen en richtlijnen opstellen tot directe reacties en initiële operaties en communiceren ervan aan het personeel
Stap 5: Effectieve ontplooiing
- Inzetten van materieel en/of personeel - Briefing houden en taken verdelen - Opvolgen van de situatie en de interventie en van (de afstemming met) eventuele andere modules - Verdere verkenning en eventuele aanpassing van de bevelen en richtlijnen - Voorzien in bevoorrading, pauzes, versterking en/of aflossing - Bijhouden van logboeken en formulieren

Na **aankomst en aanmelding**, wordt het **situatiebeeld** verder gedetailleerd via een op locatie te verkrijgen sitrep en/of een nog uit te voeren verkenning. Zo kan de leidinggevende ter plaatse aan de rest van het team een eerste boodschap over het interventiemilieu door te geven en, na een *Last Minute Risk Analysis* (LMRA), de concrete bevelen en richtlijnen te briefen inzake doel, operaties, taak- en sectorverdeling, bevelvoering en veiligheidsrisico's en –maatregelen. Overbodig te herinneren dat op het werkterrein eten, drinken en roken verboden is.

De in rekening te brengen **eigenschappen** de locatie en de omgeving van het incident, betreffen voornamelijk:

- opstelruimte:
  - voldoende oppervlakte, doorgang en zicht;
  - beperking van lawaai;

    - bewust gekozen, faciliterende afstanden tussen de voertuigen (bv. CP-Ops, mono-CP's, steun) en met het brongebied/de rode zone. Concrete praktijkvoorbeelden zijn veilige en efficiënte rij-, vlucht- en zelfs vliegroutes, bijvoorbeeld voor de drone.
- ondergrond/bodem: vlak, berijdbaar, stabiel;
- aanwezigheid van hoogspanningsleidingen, bomen of hoge gebouwen: deze kunnen de signalen verstoren;
- weersomstandigheden;
- *safety & security*, inclusief PBM's, richtlijnen over het gebruik ter plaatse van GSM, radio of verlichting bij explosierisico, een eigen noodplan;
- verzekeren van de herkenbaarheid van materieel en personeel[75].

Belangrijk is van bij aanvang de plaats, oprichting, toegang en werking voldoende **te bespreken en te definiëren** met de verantwoordelijke gebruikers, i.c. meestal de Dir-CP-Ops, gouverneur of NPA. Daarnaast zijn er specifiek aangeduide coördinatoren en de politie voor controlepunten aan de perimeters. Indien nodig zijn alternatieve locaties te determineren en te plannen. Ook valt te denken aan andere belangrijke plaatsen zoals het PEB, de VMP[76] en voor een helikopter of drone. Het gaat hier om de efficiëntie, veiligheid en connectie van de infrastructuren.

In het licht van mogelijk terrorisme zijn pertinente **maatregelen**:
- *awareness* bij de partners en de CB zelf voor aanwijzingen van een aanslag, nog aanwezige daders en contaminatie van slachtoffers of de omgeving[77]. Dit is waardevol op 3 niveaus:
    - het bijstellen van de interventie, de perimeters en de locatie van operationele structuren (*terror awareness*);
    - de identificatie en vrijwaring van bewijsmateriaal (*forensic awareness*);
    - de informatiedoorstroming (*situational intelligence/awareness*; zie infra).

  De abnormale context van een schijnbaar gewoon incident – ontploffing, brand, ziekte, contaminatie – onderscheiden van (achterliggend) terrorisme spreekt soms niet voor zich[78];
- rekening houden met aanslagen gericht tegen de hulpdiensten, desgevallend met een adviseur voor risico-evaluatie inzake safety en security in de CP-Ops;
- bewaking tegen het risico op gebruik van voertuigen en uniformen van interventiediensten voor aanslagen. Belangrijk is zich kunnen identificeren met een beroepsbadge;
- in acht nemen van gepredefinieerde reflexperimeters voor explosiegerelateerde typesituaties (incl. gebruiksbeperking van radio en GSM);
- speciale *sweeping*-procedures bij bommeldingen[79].

Het spreekt voor zich dat deze maatregelen **informatiestromen** op gang (horen te) brengen. De resulterende data vergen passende verwerking en presentatie, zoals het opstellen van een grondplan of kaart[80] (cf. infra).

---

[75] Via signalisatie, markering en kledij.

[76] Ter illustratie: de initiële VMP na de aanslag in de luchthaven van Zaventem bevond zich op 300 meter van de ingang en werd na nieuw bomalarm verplaatst.

[77] Bijvoorbeeld: signalen bij mensen (fysieke symptomen, gedrag, getuigenissen), fauna of flora; onverwachte geuren, kleuren, vloeistoffen, gassen of warmte in de omgeving; wapens of munitie; verdachte voorwerpen of personen; veel scherpe metalen stukken.

[78] Praktijkvoorbeeld: de ontploffing van de woning van de daders van de aanslagen op 18 augustus 2017 te Barcelona en Cambrils leek eerst een ongelukkige gasontploffing (er werden een honderdtal butaan- en propaanflessen aangetroffen). Voorts vertoont een explosievenlabo gelijkenissen met een drugslabo.

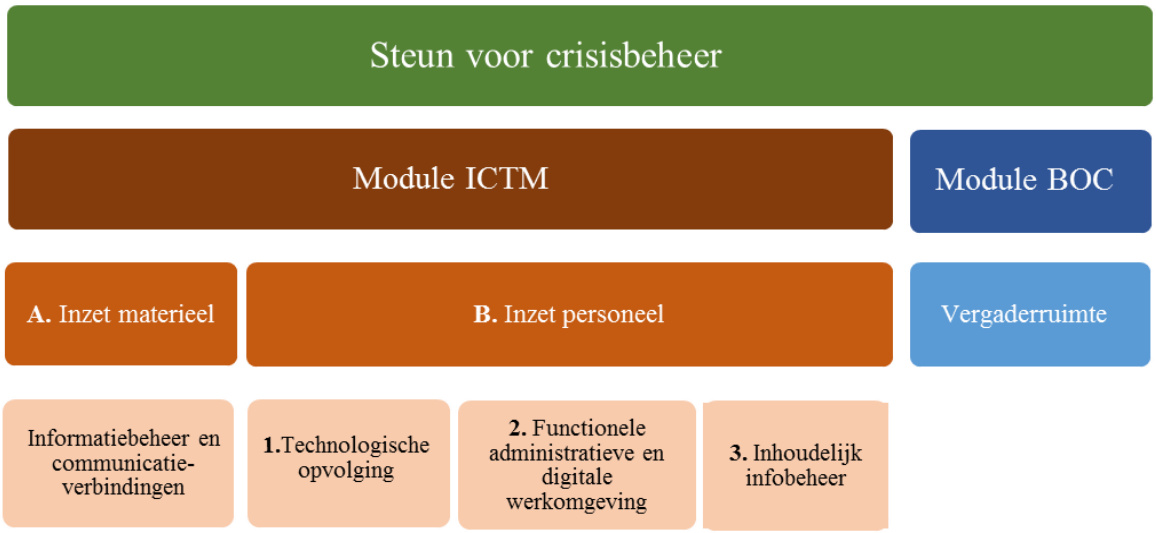
[79] Veiligheids- en beschermingsmaatregelen worden gememoriseerd met de 5 C's: *Clear* (ontruiming/evacuatie), *Cordon* (veiligheidsperimeter instellen), *Control* en *Confirm* (doorzoeking, eventueel 'no bomb'-tekens aanbrengen), *Communicatie* (beperkingen, verwittigingen en sitreps wanneer nodig).

[80] Om gegevens qua aanwijzingen, identificatie, lokalisatie, toegangen, perimeters, sectoren en resultaten te visualiseren en helder te communiceren.

Vervolgens worden de behoeften en opties ingeschat op het vlak van elektriciteit, communicatienetwerken, verwarming/airco, verlichting en signalisatie. Het gebruik van bestaande gebouwen, vaak voor een CC, noopt tot **snel contact** met iemand die vertrouwd is met de toegangsregeling (het openen van lokalen en parkings), technische opstartwijze (bv. elektriciteit/noodstroom, verwarming, ICT, paswoorden) en de voorziene kantoorbenodigdheden en catering. Meestal is dit een conciërge, de technische dienst, een bewakingsfirma of de noodplanambtenaar (NPA).

De processtappen 4 (aankomst/opstart) en 5 (ontplooiing) bestaan bij beide modules uit het inzetten van personeel om het materieel in plaats en in werking te stellen. De modules kunnen op zich worden ingezet, maar ook in combinatie, en dit zowel voor het mono-D4- als het multidisciplinaire niveau. Bovendien is er sprake van een zekere integratie van de 2 modules qua materieel, personeel, commando en coördinatie (cf. de andere bestudeerde domeinen).

Het onderstaande schema vat samen uit welke activiteiten de modules concreet bestaan inzake **effectieve ontplooiing** (stap 5) en wordt vervolgens nader besproken.



Figuur 6: mogelijk activiteitenschema van de steun aan het crisisbeheer door de Civiele Bescherming

Bij de **module BOC** gaat het concreet om het inzetten van het materieel om een vergaderruimte te bieden waarin het crisisbeheer kan plaatsvinden.

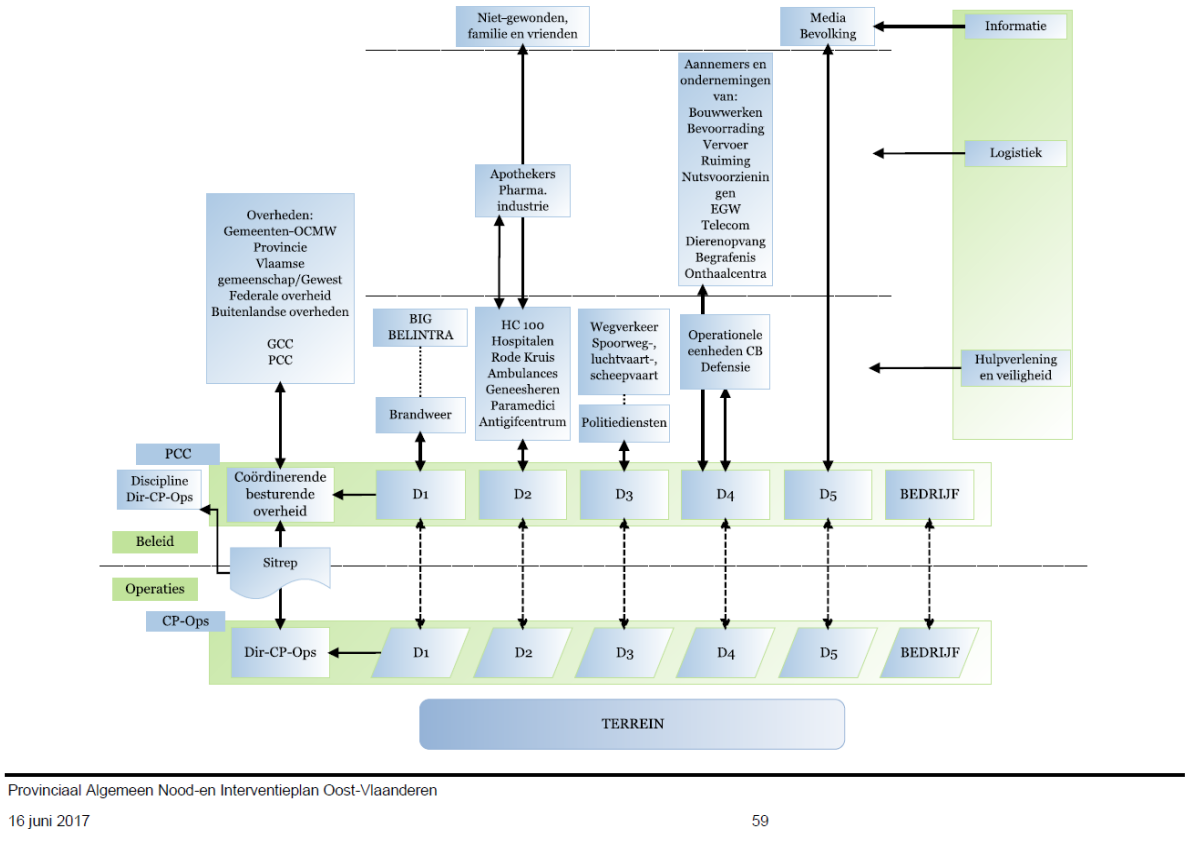
De **module ICTM** omvat **2 delen**:
- **(A)** het inzetten van het materieel om informatie te beheren en over communicatieverbindingen te beschikken. Dit behelst het ter plaatse opstellen, opstarten en desgevallend 'aanbieden' van het materieel;
- **(B)** het inzetten van personeel om het materieel te (helpen) gebruiken en de gebruikers bij te staan op administratief, functioneel en inhoudelijk vlak.

Dit tweede deel (B) omvat **3 grote taken en aspecten**.

De **eerste, technologische taak (1)** betreft het opvolgen en aanpassen van de communicatieverbindingen en informatieflux in functie van frequentie, duur, debiet, belang en

afstand tussen gesprekspartners. Een praktijkvoorbeeld is het verzekeren van voldoende bandbreedte, rekening houdende met de diverse toepassingen die meerdere gebruikers tegelijkertijd hanteren. ICMS en cartografie staan voorop, maar ook livestream van beelden van de drone of robot van de CB of de Luchtsteun van de Federale Politie wekt interesse. Deze maken een rechtstreeks zicht mogelijk op de risico's en interventies in de rode (en zwarte) zone of zijn van nut voor het direct sturen of achteraf onderbouwen van forensisch onderzoek.

Een mooi voorbeeld van een overzichtelijk schema met de gebruikelijke[81] **informatie- en communicatiestromen** tussen de Belgische coördinatiestructuren en actoren is te vinden in de ANIP's van Antwerpen en Oost-Vlaanderen, zoals weergegeven in de figuur hieronder. Deze sluit aan op de eerdere figuur met de organisatie van het interventieterrein (figuur 2) en biedt meer details over de gewoonlijke partners en gebruikers. Dit kan worden gehanteerd om inzicht te verkrijgen in de flux en de bijhorende behoeften qua netwerk en middelen, alsook helpen de prioritaire verbindingen te bepalen.



Figuur 7: algemeen communicatieschema voor crisisbeheer (bron: ANIP van Oost-Vlaanderen)

[81] Communicatieschema's uit BNIP's Terro werden niet opgenomen om de confidentialiteit te respecteren.

De tweede, administratieve en functionele taak **(2)** bestaat uit het verzorgen van een functionele administratieve en digitale werkomgeving. Dit kan worden onderverdeeld in **2 aspecten**. Ten eerste behoort het, wat het aspect **administratief onthaal en secretariaat** betreft, tot de mogelijkheden om in te staan voor:

- het aannemen en doorverbinden van oproepen en berichten;
- de ontvangst, registratie en opvolging van in- en uitgaande voertuigen en personen: aankomst, vertrek, locatie, contactgegevens, sleutels en korte intro-briefing over de situatie en werkwijze.

Uit de praktijk blijkt het belang van het bewaken van de 'orde' qua toegang tot de coördinatieruimte ('deurbeleid'; eventueel toe te wijzen aan de politie), de participatie aan de coördinatie en de communicatie tussen de coördinatiestructuren.

Bij het tweede, **functionele** aspect, dient voor de materiële hulpmiddelen (bv. whiteboard) en digitale tools (bv. ICMS) rekening te worden gehouden met de werking en modellen/concepten van het crisisbeheer. Voorbeelden zijn SSA, IBOBBO, *Crisis intelligence*[82], *Facts – Action – Needs* (FAN: statusbord), *Information – Behaviour – Sensemaking* (D5) en het werken volgens een gedeelde vergaderklok. Op internationaal niveau bestaan er eveneens werkwijzen waarop kan worden ingespeeld binnen INSARAG[83] en OSOCC[84].

De derde taak **(3)**, het leveren van inhoudelijk werk, richt zich op het verzamelen, verwerken, verrijken, presenteren, verspreiden en/of veilig opslaan van diverse datatypes. Inhoudelijk kan er namelijk worden (mee)gewerkt aan **informatiemanagement** met betrekking tot de elementen opgenomen in onderstaande tabel.

Tabel 8: mogelijke inhoudelijke elementen op het vlak van informatiebeheer

Mogelijke elementen op het vlak van informatiebeheer
Afkondiging van fases en situatierapporten (sitreps).
Overzicht van alle informatiebronnen en communicatiekanalen, zoals: ICMS-case, Google Drive, Whatsapp-groep, ASTRID-gespreksgroepen, media.
Cartografie, mede voor evolutieve risico's en incidenten en eventueel gecombineerd met luchtbeelden, zoals op het vlak van: - organisatie van het interventieterrein en de ligging van de structuren; - bepalen van de zonering/perimeters en de toegangen/controleposten; - grid/rooster van interventie- of onderzoekssegmenten[85]; - aanduiding van een veilige 'corridor' in de rode zone en van het looppad naar de locaties met bewijsmateriaal; - windrichting; - meetresultaten/drempelwaarden; - risicosites; - verkeers(circulatie)plan.

[82] Dit bestaat uit: Dynamic Information Needs Assessment (DINA); Satisficing data collection; Content curation; Design & dissemination; Thought (decision) provoking.
[83] Voor wegwijs in het INSARAG-infobeheer, zie: http://www.insarag.org/images/INSARAGCoord_Desktop.pdf
[84] Bijvoorbeeld een *Hazard Identification Table* (HIT) in Virtual OSOCC: een lijst van infrastructuur en industrie met gevaarlijke stoffen in het getroffen gebied, met details over de (secundaire) risico's voor intervenanten. Zie: https://vosocc.unocha.org/GetFile.aspx?file=att36103_h4t800.pdf
[85] Een voorbeeld is te vinden in: Interpol, 2014, p. 51.

Bijhouden en opvolgen van het statusbord en het logboek: - normaliter zal de NC 112 (of eventueel de lokale NPA) het logboek in ICMS opstarten met de initiële meldingen en feedback en na afloop ook afmelden; - bij de beheerscel voor een terroristisch incident gebeurt dit door 2 leden van de Centrale directie van operaties inzake gerechtelijke politie (DJO) van de Federale Politie en wordt dit geclassificeerd als geheim.
Bescherming en veiligheidsmaatregelen van de bevolking, de hulpverleners, de infrastructuur en de logistiek (risico-evaluatie).
Volksgezondheid, veiligheid van de voedselketen, leefmilieu en slachtoffers. Aandachtspunt hier is het respecteren van de privacy en het medisch geheim/
Adviezen van disciplines en experten en verzochte opzoekingen (bv. locaties of contactgegevens).
De disciplines, onder andere de ingezette en beschikbare middelen en de anticipatie op de situatie en de noden.
Monodisciplinair: - voorbereiding van de (de)briefing voor de leidinggevende op het terrein, de Dir-Log of de vertegenwoordiger voor D4 in het CC; - steun aan de andere operationeel zijnde modules van de CB voor het incident.

Wat nog niet via het onderzoek werd uitgediept, is het ontwikkelen van **eigen CI als actor/discipline**: gegevens over de middelen of de interventies snel en optimaal om te zetten in waardevolle, inzichtelijke info die de eigen commandoketen en de coördinatiestructuren in staat stelt om de best mogelijke beslissingen te nemen. Zoals onder meer bleek uit de bestudeerde *soft law*, bestaat de informatienood hier uit de elementen opgenomen in onderstaande tabel.

Tabel 9: mogelijke informatienoden over middelen en interventies voor omzetting naar Crisis Intelligence

Fase	Mogelijke gegevens
Mobilisatie	- Binnen welke tijd kunnen de capaciteiten actief zijn? - Hoeveel personeel en materieel zijn er nog extra beschikbaar? - Wat plant men (prioritair) nog te doen (oproepen, locaties, gebouwen, terreinen, enz.)? - Wat wordt voorzien qua PBM's of andere beschermingsacties: hygiëne, vaccinatie, decontaminatie, quarantaine, psychisch, enz.?
Operaties	- Hoeveel personeel en materieel zijn er actief? - Waar zijn er capaciteiten actief? - Hoe lang is men al actief en kan men nog actief blijven?
Demobilisatie	- Wat heeft men al gerealiseerd/afgewerkt?
Algemeen	- Welke gegevens kunnen worden aangeleverd over: slachtoffers, meetresultaten, stabiliteit van structuren, schade aan leidingen, spreiding van besmetting, bewijsmateriaal, humanitaire of logistieke behoeften, foto's/beelden van het terrein, enz.? - Welke knelpunten ondervindt men qua te bieden hulpverlening, eigen veiligheid/bescherming, communicatie, autonomie, samenwerking/taakverdeling, enz.?

Dit kan worden gekoppeld aan elementen die bij de onderzoeksgesprekken aan bod kwamen. Noemenswaardige, praktijkgebaseerde **voorbeelden van informatienoden** om de operationele samenwerking tussen disciplines bij terroristische CBRNe-incidenten te bevorderen, betreffen:

- de risico's en de bestrijding van brand: intervenanten kunnen te maken krijgen met brand door de explosie, door daders die bewust brand stichten als 'wapen' of als afleiding, of net door de politie-interventie zelf;
- de oprichting en bescherming van een *slachtoffernest* of *casualty collection point* (CCP): slachtoffers kunnen hier – met de hulp van een CET en DSU – voorlopig veilig worden ondergebracht in afwachting van overdracht aan D2 en evacuatie naar de VMP. Een CCP of een VMP kan extra politiebescherming vergen of dynamisch zijn qua locatie[86].
    - D3 moet dan kiezen tussen hulp aan en wegbrengen van slachtoffers versus het borgen de veiligheid van slachtoffers en intervenanten;
    - D2 moet intussen kiezen tussen *scoop and run* versus *stay and play*[87].
    - een 'bewegende bron' (bv. dader op de loop of in voertuig) en 'meerdere bronnen' bemoeilijken deze keuzes en de bepaling van zones. Ze kunnen verwarring creëren over de afgesproken locaties;
- de organisatie van de decontaminatieketen: naast het in de preparatiefase bepalen van een taakverdeling, dient in de reactiefase duidelijk te zijn wie wat aan het doen is of gedaan heeft, op welke locatie en manier, triage en transport, enzovoort.[88] Aandachtspunt is de lokalisering en identificatie van besmette doden, daders of voorwerpen/ bewijsstukken;
- verzameling van bewijs *bij mass casualty incidents*, met talrijke dodelijke slachtoffers of lichaamsresten die niet zomaar toegankelijk of te onderscheiden zijn ingevolge schade of contaminatie. Na de ontzetting van gewonden blijft coördinatie nodig tussen:
    - het verzekeren van de openbare orde, ter beveiliging van de site;
    - forensisch onderzoek (labo TWP, DVI, CBRN-detectie);
    - het veilig en correct bergen van lijken en lichaamsresten en het opruimen van de getroffen plaats[89].

  Mogelijk zijn er meerdere gerechtelijke perimeters. Duidelijke afspraken met de *Forensic Incident Commander* (FIC) – soms de *bomb/crime scene manager* – van de politie zijn primordiaal voor de *chain of custody* ter vrijwaring van bewijs.

Voor dergelijke informatienoden is uiteraard afstemming met de middelen voor de informatieverzameling en communicatie nodig, zowel qua materieel als qua tools.

Algemeen duidelijk is dat de afstemming met de partners en de gebruikers van fundamenteel belang is voor een adequate werking. Toegang tot informatie speelt hier ook: politie en gerecht kunnen informatie selecteren die operationeel belang heeft. Waar nodig dient men informatie te laten corrigeren, vervolledigen of valideren. **Goede afspraken** over wie wat doet en beslist, blijven noodzakelijk. Sommige van de hierboven beschreven taken en activiteiten gebeuren doorgaans door het aanwezige personeel ter plaatse: administratieve en technische medewerkers, de NPA, adjuncten of liaison officers. Dit maakt ad hoc bespreking van de werkverdeling en verwachtingen met de lokale verantwoordelijken onmisbaar[90].

---

[86] Voorbeeld: bij de aanslagen op 13 november 2015 te Parijs, werden slachtoffers uit de Bataclan gehaald voor verzorging, maar begon een dader van op het balkon te schieten, terwijl het aantal slachtoffers en de ernst van de verwondingen niet toeliet hen snel verder weg te brengen naar een CCP (Pfeifer, s.d., p. 24-25).

[87] Eenvoudig gesteld: ofwel prioriteit aan mensen redden, het bloeden stoppen en hen wegbrengen, ofwel prioriteit aan het ter plekke zo snel mogelijk behandelen van zware verwondingen, maar in gevaarlijke omstandigheden.

[88] Voornaamste actoren zijn de hulpverleningszones (eerstelijn/basisdecon), de CB (tweedelijn/doorgedreven en massadecon), Defensie (extra versterking) en de medische diensten (verdere verzorging).

[89] Bijvoorbeeld: puin, kledij, persoonlijke bezittingen, bagage.

[90] Het ANIP van Luik bijvoorbeeld omvat een gedetailleerd overzicht van de organisatie en werking van het PCC.

De lijst van activiteiten, werkdomeinen en methodieken binnen de module ICTM zoals hierboven uitgewerkt, vertoont logische en duidelijke overeenkomsten met de verwachtingen qua taken voor een **Ondersteuningsteam Crisisbeheer** zoals deze naar voor kwamen uit het betreffende eindwerk (Naveau, 2018, pp. 51 en 52). Interessant is dat daar tevens werd verwezen naar een behoefte tot ondersteuning bij materies die het lokale niveau overstijgen, zoals terrorisme.

II.2.3.4. Demobilisatie en post-missie

Tabel 10: de fase 'Demobilisatie' binnen het interventie-uitvoeringsproces van de Civiele Bescherming

Demobilisatie
Stap 6: Beëindiging van de ontplooiing
- Uitvoeren van een laatste verkenning - Verzekeren van de volledigheid van de uitvoering van de interventie - Verwittigen van de leider van de operaties en de eigen dispatching - Veilig uitschakelen, opbreken en opruimen van het materieel - Controleren van de opstelplaats
Stap 7: Terugkeer van de locatie
- Uitvoeren van het transport naar en aankomen in de Eenheid

Tabel 11: de fase 'Post-missie' binnen het interventie-uitvoeringsproces van de Civiele Bescherming

Post-missie
Stap 8: Nazorg
- Voorzien in informatiebeheer - Opnieuw inzetklaar maken van het materieel
Stap 9: Rapportering en evaluatie
- Nagaan van de fysieke en mentale toestand van het personeel - Opstellen en registreren van het interventieverslag - Organiseren van en verslag geven over een (warme en koude) debriefing - Aanpassen van procedures, materieel, opleiding, enz.

Bij de nazorg na terugkeer van de interventie, dient te worden verzekerd dat verzamelde data veilig wordt opgeslagen, correct wordt uitgelezen en/of degelijk uitgeprint voor gebruik naderhand. Het individuele en gezamenlijke materieel moet het voorwerp uitmaken van inventarisatie, reiniging/ontsmetting, opruiming en controle/vervanging van kabels, aansluitpunten, batterijen, olie, brandstof, bureaumaterieel, enzovoort.

II.2.3.5. Interventietijd en –duur

Een aspect dat nog niet ten gronde werd uitgediept binnen het onderzoek, maar een fundamenteel element uitmaakt in de hervorming van de CB, is 'tijd':

- enerzijds is er de aanrijtijd, die – met slechts 2 Eenheden voor heel België – riskeert op te lopen. Uitgangspunt blijft evenwel dat de CB een echte tweedelijnsdienst wordt die in principe geen rol heeft in de dringende eerstelijnstussenkomsten.
- anderzijds is er de interventieduur. Uitgangspunt hier is dat de CB klaar moet staan om gedurende een langere periode terreinwerk te verrichten.

De **globale duur** van de uitvoering van het proces van de interventie-uitvoering zal sterk variëren in functie van de verzochte steun, de omstandigheden en de locatie. Algemeen geschat zal zowel de vertrektijd vanuit de Eenheid als de opstarttijd ter plaatse telkens ongeveer 15 minuten vragen. Moeilijk vooraf te zeggen, is de verwachte aanrijtijd, met voor 2 Eenheden een regionaal tot nationaal interventieterrein. Gemiddeld vergt het transport misschien 1 tot 1,5 uur indien niet in de omgeving van de Eenheden. Voor ver afgelegen plaatsen kan dit 2 uur kosten (cf. Naveau, 2018, p. 71). Bijgevolg is de kans zeer groot dat een zekere coördinatie al lopende is bij aankomst, en men pas aansluit na een eerste fase van operationeel MKO tussen de eerstelijnsdiensten.

Wel gevat in het onderzoek voor het eindwerk, was de vaststelling dat het voor tijdswinst belangrijker wordt om bij bepaalde risico-evenementen en –situaties of dreigingen **geplande inzet te doen of proactief te pre-positioneren**. Bovendien kunnen sommige taken enigszins anders gebeuren dan hierboven beschreven[91]. **Tijdige alarmering** zal alleszins nodig zijn. Aangezien de CB zich in toenemende mate toelegt op de meer bijzondere incidenten, zal de exacte duur van de effectieve ontplooiing tot de beëindiging ervan evenzeer oplopen. Zonder te willen vervallen in giswerk, blijft dit in de toekomst vermoedelijk zelden onder de 5 uur en gaat dit al eens vaker boven de 24 uur uitkomen.

II.2.3.6. Verbeteracties

Onderstaande tabel bevat de verbeteracties gebaseerd op de bovenstaande toelichting, aangevuld met andere tijdens het onderzoek geïdentificeerde werkpunten.

Tabel 12: Processen – Verbeteracties

Nr.	Processen - Verbeteracties
3.1	Updaten en opmaken van de interne procedures voor de steun aan het crisisbeheer mede gebruik makende van de bestaande procedures, voorbereiding en expertise: de aangepaste interventiemodules, nieuw materieel, het gebruiken en aanbieden van een administratieve en digitale werkomgeving, het leveren van informatiebeheer (incl. ICMS) / Crisis Intelligence, enz.
3.2	Verdere integratie van elementen of principes uit internationale modellen en opleidingen.

[91] Bijvoorbeeld voorafgaande verkenning ter plaatse of digitaal infobeheer deels in backoffice vanuit de Eenheid.

3.3	Bekomen van een zekere veiligheidsmachtiging voor bepaalde leden van het hoger kader en het (gespecialiseerde) vrijwillig en beroepspersoneel van de CB, mede in functie van de juridische verantwoordelijkheid van de CB[92], in het bijzonder voor steun en deelname aan crisisbeheer voor terroristische (CBRNe-)incidenten.
3.4	Opstellen van een gedragscode voor het omgaan met informatie uit interventies of het crisisbeheer voor het beroeps- en vrijwillige personeel van de CB.
3.5	Afspraken maken met D2 en D3 voor het beheer van info rond slachtoffers of overledenen (bv. na ontzetting, decontaminatie, berging).
3.6	Ondersteunen van de andere interventiemodules en eventueel advies geven aan de partners over hoe Crisis Intelligence rond de middelen en interventies kan worden verbeterd, bijvoorbeeld in combinatie met gerichte cartografie inzake het interventieterrein, omgevingsrisico's, bescherming en decontaminatie van slachtoffers en de verzameling en vrijwaring van bewijs.
3.7	Opstellen van een eigen werkproces Crisis Intelligence binnen de CB/D4, mede toegespitst op de diverse vormen van awareness (terror/ forensic/ situational/ safety & security) vereist bij terroristische (CBRNe-)incidenten.

II.2.4. Materieel

De basisvraag voor dit domein vormt **welk materieel beschikbaar en nodig is**[93].

Het **'oudere' materieel** om steun te leveren stond reeds beschreven in de interventieplannen en in de catalogus van interventiemodules. Het ging om vergaderruimte (commando-oplegger, coördinatie-container) en telecommunicatie (telefoon, fax, Internet). De interne procedures bieden de handleiding voor de praktische ontplooiing. In het kader van dit eindwerk werd een **geactualiseerd overzicht** opgesteld van het in te zetten materieel. Te herhalen is dat het materieel gedeeltelijk tot volledig, alsook via combinatie van de 2 modules, kan worden ingezet.

Nieuw is dat vandaag een **onderscheid** kan worden gemaakt tussen een 'statisch' en een 'mobiel' deel van het materieel. Het **statische gedeelte** bevindt zich in de Eenheid als een eigen support en/of fungeert er als extra 'backoffice' of eigen crisiscentrum. Belangrijk zijn een goed uitgeruste dispatching ter ondersteuning van een interventie, alsook een 'labo' voor het onderhouden, ontwikkelen, testen en configureren van materieel. Dit laatste kan dienen als backoffice ter ondersteuning en opvolging van (buitenlandse) missies. De precieze opdrachten, uitrusting en inrichting hiervan zijn nog te bepalen, maar lijken algemeen gesproken gelijkaardig te zullen zijn als bij de module ICTM. Dit gedeelte is in volle ontwikkeling in de (nieuwere) Eenheid te Crisnée, maar dient nog te worden gecreëerd te Brasschaat. Het **mobiele gedeelte** voor de interventies wordt via de modules ICTM en BOC op het terrein ingezet en fungeert als 'front office'. Hieronder volgt een kort overzicht van dit materieel, met eerst een aantal foto's ter illustratie.

[92] Indien de gerechtelijke structuren effectief meer zouden worden afgesplitst door een nieuw KB Terro, zal deze problematiek deels blijven, maar alleszins afnemen.

[93] Het lag buiten de scope van dit eindwerk om in te gaan op alle technische-uitvoerende aspecten van de inzet van het materieel, die terug te vinden zijn in bijhorende handleidingen vanwege de leveranciers.

Binnen de **module ICTM** beschikt de CB vooreerst over een nieuw **logistiek voertuig** voor het transport van informatie- en communicatietechnologie en kantoorbenodigdheden. Dit heeft ook *Technical Assistance & Support Team* als opschrift. Voordeel is de flexibiliteit dat het ofwel kan worden gebruikt om een bestaand gebouw[94] (beter) uit te rusten, ofwel kan worden gecombineerd met het materieel van de module BOC. Gaandeweg zal de belading, waar mogelijk, verder in gemakkelijk verplaatsbare en beschermende flight cases worden gestopt. Eén logistiek voertuig is sinds midden 2018 operationeel, een tweede voertuig zal dit naar verwachting midden 2019 zijn. De actuele uitrusting en belading van dit voertuig staat vermeld in onderstaande tabel.

Tabel 13: actuele belading en uitrusting van het logistieke TAST-voertuig

Actuele belading en uitrusting van het logistieke TAST-voertuig
Internetverbinding via satelliet (KA-band antennes op het dak)
Internetverbinding via 4G/Wifi, met een abonnement van Blue Light Mobile (BLM)
Radiocommunicatie: Astridradio's en analoge radio (VHF met antenne)
Videoconferentie, presentatie- en briefingmaterieel - Mobiel televisiescherm op sokkel met ingebouwde videoconferentie-apparatuur - Beamer en projectieschermen - Click share Barco-apparatuur
Telefooncentrale en -conferentie, via VOIP/PoE en smart phones
Copy-/scan-/print-apparatuur, laptops en tablets, ingebouwde server
Beeldmateriaal en lokalisering via fotocamera en GPS
Laadstations voor diverse mobiele toestellen

Elementen die reeds waren voorzien om in 2018 of 2019 toe te voegen in deze voertuigen, zijn:
- Telefonie via satellietverbinding, onder de vorm van toestellen met Iridium of Thuraya
- Whiteboards en/of elektrostatische folie (met stiften, veger, magneten)
- Bureel- en vergaderbenodigdheden (incl. digitale klok, plastificeerapparaat, stekkerdozen, schrijfmateriaal)

Bijkomend kan Internet via satellietverbinding worden geboden met een nieuwe KA-band antenne in flight cases. Hiervan bestaan 2 exemplaren.

Naast de 2 nieuwe voertuigen waren er 6 oude telecomvoertuigen, met variabele uitrusting/belading[95], maar deze worden heden eerder voor interne doeleinden gebruikt, bijvoorbeeld als mono-CP of ter ondersteuning van de drone. Minstens 2 hiervan worden op korte termijn afgeschreven.

[94] Het ANIP van Luik bijvoorbeeld omvat een gedetailleerd overzicht van de voorziene uitrusting van het PCC.
[95] Bijvoorbeeld: ASTRID- en analoge radio, fax, telefooncentrale, satelliettelefoon.

De **module BOC** bevat mobiele infrastructuur met ruimte(s) ingericht voor multidisciplinaire coördinatie, meestal met integratie van enige ICT nuttig voor de module ICTM.

Ten eerste kan de CB hiervoor gebruik maken van **11 coördinatiecontainers** met variabele grootte en uitrusting (7 zijn operationeel, 4 worden operationeel in de loop van 2018)[96]. Deze kennen een specifieke indeling voor de coördinatie (tot max. 14 personen) en beperkte gespecialiseerde, technische en administratieve ondersteuning. Tot de uitrusting behoren een werktafel, stoelen, een televisiescherm met projectiemogelijkheden, white boards, Internet, elektriciteit en verwarming/airco.

Een tweede element is een nieuwe **coördinatiebus**, die operationeel is sinds midden 2018. Ook hier is sprake van een specifieke indeling voor de coördinatie (max. 9 zitplaatsen in het vergadergedeelte), maar er is meer gespecialiseerde, technische en administratieve ondersteuning mogelijk en er is voorzien in opbergruimtes. Concreet verschaft deze bus zetels, werktafels, smart board met projectiemogelijkheden, white boards, Internet via 4G/Wifi (BLM), printer, verwarming/airco, enzovoort.

Als derde onderdeel kunnen de 2 commando-opleggers[97] worden vermeld. Deze zijn nog operationeel inzetbaar en het aanbod is op zich gelijkaardig qua indeling (max. 10 zitplaatsen), ondersteuning en uitrusting, maar het is duidelijk dat de inrichting en de voertuigen verouderd raken. Bijgevolg zullen deze op termijn worden afgeschreven.

Bij uitbreiding valt dergelijke infrastructuur, eventueel via andere interventiemodules, aan te vullen met **logistieke steun**, bijvoorbeeld tafels en stoelen, elektriciteit (met stroomgroepen), verwarming/airco, verlichting en signalisatie. Voor andere logistieke behoeften, zoals douches, bevoorrading en rustplaatsen, zullen meer en meer private partners gaan instaan.

De **samenstelling van een effectief vertrek** van de 2 modules zal doorgaans een commandowagen, de coördinatiebus of een trekker met de coördinatiecontainer en het logistiek TAST-voertuig omvatten. De **individuele uitrusting** van het team bestaat uit de normale PBM's en een ASTRID-radio.

In de loop van 2018 en 2019 zal het vermelde nieuwere materieel worden geïntegreerd in het extern dienstenaanbod en verder inzetbaar worden gemaakt via de nodige procedures waarin ook de nodige gebruikershandleidingen zullen worden opgenomen.

Tijdens het onderzoek kwam meermaals naar voren dat het leveren van kwaliteitsvolle **realtime beelden** een behoefte en een verbeterpunt vormt. Momenteel zijn 4 oplossingen in ontwikkeling ter transmissie van het terrein naar de coördinatiestructuren of voor het delen met partners:

- het toevoegen van een GoPro-camera met borstband, als een soort van body cam;
- het installeren van eenvoudige en betrouwbare applicaties om beelden via mobiele toestellen (smart phones, tablets) door de sturen;
- een configuratie om beelden vanwege de Directie Luchtsteun van de Federale Politie (DAFA) te ontvangen;
- een verbetering van de eigen servers, bandbreedte en/of applicaties om beelden via de drone en robot van de CB te garanderen.

[96] AS IS: Crisnée: 5 (4 nieuwe); Brasschaat: 2 (nieuwe); Liedekerke: 2 (1 grote vernieuwde en 1 nieuwe); Jabbeke: 1 (1 kleine nieuwe); Libramont: 1 (kleine).
[97] AS IS: Brasschaat: 1; Ghlin: 1.

De verbeteracties gebaseerd op de bovenstaande toelichting werden in onderstaande tabel aangevuld met nog andere geïdentificeerde punten.

Tabel 14: Materieel – Verbeteracties

Nr.	Materieel - Verbeteracties
4.1	Opstellen van een meerjarenplan voor de vervanging en update van het materieel, rekening houdende met de evoluties op de markt.
4.2	Analyseren van de opties voor bijkomende aankopen van ICT-materieel[98], zoals: - Richtantenne op hoogtemast voor verspreiding van Wifi/4G; - Mobiele versterkers voor GSM-netwerken; - Sterkere modem/router voor de 2 satellietantennes in de flight cases; - Sterke zoom-camera (al dan niet op een mast); - Track and trace-materiaal en –software; - APPI-Com: een digitaal, handenvrij, veilig intercomsysteem tot 2 km dat directe groepsconversaties toelaat[99].
4.3	Analyseren van de opties voor bijkomende aankopen van rollend materieel, bijvoorbeeld een uitrekbare/modulaire oplegger of een tweede coördinatiebus[100].
4.4	Verder testen en kiezen van de technische oplossingen voor het verzekeren van voldoende bandbreedte voor diverse digitale toepassingen, inclusief de beschikbaarheid van realtime beelden.
4.5	Afspraken maken met de federale en provinciale organisatoren van het crisisbeheer hoe de beschikbaarheid van functiekaartjes, identificatiehesjes, lokaalaanduidingen en wegwijzers kan worden verzekerd.
4.6	Bepalen welke documenten (NIP's, mono-IP's, typeformulieren, procedures, kaarten, enz.) digitaal en/of elektronisch beschikbaar moeten zijn (dus niet enkel via ICMS).
4.7	Verzekeren van de duidelijkheid over het exacte doel van de inzet van het materieel op de locatie, bijvoorbeeld als CP-Ops, als mono-CP voor een bepaalde discipline, enzovoort.
4.8	Afstemming van de interventiemodules met logistieke steun voor een basis/dorp (verlichting, elektriciteit, verwarming, cameratoezicht, bevoorrading, eetruimte, enz.).
4.9	Verder uitwerken van de vereiste professionele inrichting en werking van een 'TAST-labo', de dispatching en de crisisbeheerinfrastructuur in de gebouwen van de Eenheden, en van de connectiemogelijkheden met de Directie Operaties te Brussel.

[98] Voor de volledigheid is te vermelden dat tevens behoefte bestaat aan mobiele zendmasten ter versterking van het ASTRID-netwerk. ASTRID beschikt over dergelijke, zogenaamde *Mobile Technical/Tetra Units* (MTU). Deze kunnen via de Permanentie van de AD CC of het CIC worden gevraagd en in heel België worden ingezet om directe verbinding met het ASTRID-netwerk te bekomen.

[99] http://appi-technology.com/appi-com-solutions-en . Dit systeem wordt nu onder meer gebruikt door de Eenheid te Libramont.

[100] Voordeel is dat de ruimte reeds is uitgerust en bij aankomst ter plaatse direct bruikbaar is.

II.2.5. Tools

Bij dit domein wordt gekeken naar **welke applicaties en software**[101] bij de partners en gebruikers en bij de CB zelf worden gebruikt en dus kunnen worden ge(pre-)configureerd.

Uitgangspunt is dat het ICT-materieel vooraf wordt getest of geconfigureerd voor de mogelijke software en applicaties en het personeel specifiek hiervoor wordt gevormd. Een breed zicht op het gebruik hiervan door de partners en de gebruikers helpt de goede voorbereiding te verzekeren. Tegelijkertijd moet men zich bewust blijven van de beperkingen van digitale tools en de complementariteit ten aanzien van klassieke middelen zoals een white board of papieren kaarten en plannen. Evenmin kan je alle beschikbare tools even diepgaand laten beheersen en zullen bepaalde tools in opleiding meer gewicht krijgen dan andere.

Het onderzoek/eindwerk inzake een **Ondersteuningsteam Crisisbeheer** (Naveau, 2018, pp. 55-58) levert bevestiging van de tools die reeds werden geïdentificeerd als (potentieel) relevant om aan te bieden vanuit de module ICTM. De voor dit eindwerk bestudeerde ANIP's en BNIP's geven mee aan welke vandaag gangbaar zijn. Hierna volgt een **kort overzicht** van concrete voorbeelden van **software en applicaties** die reeds worden gebruikt door het TAST te Crisnée of in overweging moeten worden genomen in het kader van de **steun aan het crisisbeheer**.

De tool die momenteel centraal staat, is uiteraard *ICMS*. Het TAST-personeel wordt dan ook hiervoor gericht getraind. Een specifiek element is het logboek, dat zowel in multi- als monodisciplinaire versie kan worden gebruikt. Voor terroristische incidenten bestaat de praktijk om een apart logboek aan te maken ter coördinatie en opvolging van gerechtelijke opdrachten, onder beheer van de Federale Gerechtelijke Politie, en mede toegankelijk voor het Federaal Parket en de Procureur des Konings.

Diverse *Google applicaties*[102] worden reeds aangewend voor het online verzamelen, verwerken, presenteren en delen van informatie, de verwerking van tekst en data en cartografie.

In de categorie sociale media leveren *Twitter* en *Facebook* snelle info van en aan de omgeving van het incident (eventueel te vatten in een ruimer overzicht via *Coosto*). Vanzelfsprekend is het niet de bedoeling (Team[103]) D5 te worden, enkel van snel een specifiek zoekresultaat of beeld te kunnen verkrijgen. In de praktijk blijkt dat die sociale media systematisch worden gebruikt door vele actoren, zowel preventief als reactief. Federale Diensten van Gouverneurs gebruiken soms de eigen website om te communiceren met de bevolking.

Een reeks chatapplicaties of *messenger tools* hanteert men infodeling onder versleutelde vorm of als (laatste) redmiddel bij uitval van andere kanalen: meestal *Whatsapp*, maar ook *Telegram* en *Threema*. Zeker Whatsapp heeft de weg gevonden naar de praktijk. Ook toepassingen van *Gedicom*[104] worden aangewend voor het direct alarmeren van betrokken actoren via diverse kanalen. Hoewel nog niet echt in gebruik bij het TAST, vallen *Trello* (gebruikt binnen D5), *Slack* of *Dropbox* te overwegen voor het online verzamelen, verwerken, presenteren en delen van informatie. *Wordle* is een optie om tendensen in data visueel inzichtelijk te maken.

---

[101] Conceptuele tools voor infobeheer kwamen eerder al aan bod. Standaardsoftware die vaak wordt gebruikt voor templates van een logboek of sitrep – zoals Microsoft Word, Excel of Outlook – wordt hier niet vermeld.
[102] Voorbeelden van Google apps zijn: Drive, Maps, Documents, Spreadsheets, Forms, Sites en News.
[103] Voor een analyse van de inzet van D5 bij de aanslagen van 22 maart 2016, zie: Stevens en Van Achte, 2017.
[104] Zie: https://www.gedicom.fr/solutions-alerte-et-risque/

Voor cartografie komen, naast Google Maps, open source tools zoals *GPS Visualizer* en *QGIS* in aanmerking, alsook *GeoPortal*, gehanteerd door de NC's 112 en de CIC's[105].

Te bestuderen zijn de mogelijkheden voor het alarmeringssysteem *Be-Alert* en het informatienummer *1771*, van belang voor communicatie met de bevolking (D5). Hetzelfde geldt voor de verwerking van data vanuit de *app 112 BE* voor noodoproepen en meldingen aan het NC 112 en het nummer *1722* voor noodoproepen van niet-dringende aard.

Op **technologisch** gebied is er nog ruimte voor innovatieve toepassingen. Wat betreft het vlot *streamen van beelden* – gemaakt door partners of door de CB zelf – valt te verwijzen naar de eerder vermelde oplossingen. De drones en robots van de CB zijn tevens in staat tot het leveren van meetgegevens van gevaarlijke stoffen (CBRN).

Ten behoeve van de **eigen werking en interventiemodules** van de CB, zijn er eveneens meerdere applicaties en software het vermelden waard. Uitgaande van een geïntegreerde werking, alsook naar teamvorming, opleiding en onderlinge support toe, zijn EasyCAD en Abifire de eerste tools. *EasyCAD* zorgt voor de transfer van informatieberichten van het NC 112 over incidenten. Het fungeert bij de CB als online dispatchingsysteem voor de statusregistratie van de behandeling van oproepen en de uitvoering van interventies. Tevens kan er worden nagegaan welk personeel van dienst is. *Abifire* is bij de CB in gebruik als online database met gegevens over interventies, materieel, personeel, enzovoort.

Voorbeelden bij de andere interventiecapaciteiten zijn KoBo en SUIVO. *KoBo* is een open-source offline tool voor dataverzameling, assessments en monitoring bij respons in moeilijke omstandigheden[106] via mobiele toestellen, die toestaat snel over te gaan tot informatieanalyse en –deling. Het gebruik ervan is verplicht voor USAR-teams in het licht van de internationale INSARAG-certificatie. Deze kan worden aangepast aan de eigenheid van andere interventiecapaciteiten, al is dat op dit ogenblik (nog) niet voorzien. *SUIVO* is een tool voorzien op mobiele toestellen voor metingen bij nucleair-radiologische incidenten als informatie voor de Meetcel. Deze helpt bij digitale gegevensverzameling en –overdracht en geolocalisatie via GPS-track & trace,. Volledigheidshalve geven we nog 2 ruimere internationale online coördinatie- en informatieplatformen mee: *CECIS* (*Common Emergency Communication and Information System*) en *Virtual OSOCC*[107].

Specifiek in de coördinatiebus gebruikt men *Montage* voor het snel digitaal delen van schermen van computers of mobiele devices in het overleg ter plaatse of met personen op afstand. Positief naar veiligheid toe is dat deze een unieke login per 'meeting' vraagt.

Het onderzoek toonde aan dat digitale tools heel wat **principiële en praktische aandachtspunten** meebrengen. De interoperabiliteit en het delen van een situatiebeeld hangen af van goede voorbereiding en afspraken. Dit begint bij het gebruik van ICMS[108] en een whiteboard, maar gaat voort bij andere technologie, applicaties en bestandstypes, zoals voor real-time beelden, cartografie[109], GPS-coördinaten en documenten. Gedeelde affiniteit en afstemming vallen niet uit de lucht en vergen gezamenlijke opleiding en tests.

---

[105] Voor meer info, zie: https://www.astrid.be/nl/diensten/dispatching/geoportal
[106] Zie bijvoorbeeld: https://www.insarag.org/methodology/kobo-documents-and-forms .
[107] https://vosocc.unocha.org/
[108] Opstart, input van informatie, toegankelijkheid van gegevens, enzovoort blijken niet overal een evidentie.
[109] Denk hierbij ook aan het gebruik van bepaalde pictogrammen of aanduidingen van perimeters of trajecten.

Android- versus Apple-configuraties, vaste versus mobiele devices, full/professional version versus open/free access, VPN-beveiligingen, administrator-rechten versus zelf software installeren: dit zijn illustraties van beperkingen die zich op het terrein stellen bij de infodeling en die je niet zomaar wegwerkt tijdens een crisis. Meer veiligheid qua toegang (bv. unieke login) belemmert soms de flexibiliteit (telkens opnieuw inloggen bij hapering). Net zo, dient voor ogen te worden gehouden dat de evoluties qua apps behoorlijk snel gaan en actoren op korte termijn kunnen beslissen om over te schakelen op een meer performant geachte tool. Tot slot: juridische verantwoordelijkheden inzake toegang tot en opslag van data vormen een studiedomein op zich, dat hier niet verder wordt aangeboord.

De **verbeteracties** voortvloeiende uit bovenstaande toelichting werden samengevat in onderstaande tabel.

Tabel 15: Tools – Verbeteracties

Nr.	Tools - Verbeteracties
5.1	Algemeen voorzien in het testen en pre-configureren van de interoperabiliteit en compatibiliteit van de eigen applicaties en software van de CB en deze van de voornaamste partners en gebruikers.
5.2	Verder analyseren en evalueren van de meerwaarde van het gebruiken of exploiteren van bijkomende tools of systemen, zoals - Coosto, Telegram, Threema, GPS Visualizer, Gedicom, Slack, Dropbox, Wordle; - 1771, 1722, App 112 BE, Be-Alert, ASTRID (o.a. lokalisering van gebruikers, navigatie en delen van foto's via *Picture Push*).
5.3	Gespecialiseerde opleiding in de diverse (nationale en internationale) tools
5.4	Nagaan van de gewenste veiligheid van servers, systemen, platformen en applicaties, en van de juridische verantwoordelijkheid van er informatie op te slaan of te delen.

II.2.6. Team

Bij dit domein komt aan bod **welke competenties** er nodig zijn **en hoeveel mensen**.

Op het vlak van personeel voor steun aan het crisisbeheer, vertoont **de huidige situatie** enerzijds enkele limieten, maar anderzijds bestaan er goede vertrekpunten om hieraan te werken. Het ontplooien van een deel van het materieel – voornamelijk coördinatie-infrastructuur – kan gebeuren vanuit verschillende Eenheden. Het nieuwere en meer gespecialiseerde materieel – vooral wat telecommunicatie betreft – vereist evenwel gerichte expertise en deze is momenteel slechts aanwezig in de Eenheid te Crisnée. Crisnée heeft overheen de jaren het TAST opgebouwd met veel knowhow om de opdracht in kwestie te vervullen[110]. Via basis- en permanente opleiding, interne en externe oefeningen en reële incidenten werden de competenties verworven en worden ze onderhouden. Dit team bestaat uit in totaal 27 vrijwilligers en recent werd begonnen met het betrekken van beroepspersoneel. Een mooie uitdaging zal dan ook zijn een dergelijk team te creëren te Brasschaat.

[110] Het ANIP van Luik omvat een gedetailleerd overzicht van de werking van en taakverdeling voor het PCC.

De eerste **elementen** die in dit verband in rekening dienen te worden gebracht, zijn wat het personeel moet kunnen verwezenlijken en wat de kwantitatieve en kwalitatieve samenstelling van de volledige equipe dient te worden.

De aankomst en opstart en de effectieve ontplooiing veronderstellen het inzetten van voldoende en competent personeel om het materieel in plaats en in werking te stellen en bij te sturen op logistiek en technisch vlak (modules ICTM en BOC), en om het materieel te (helpen) gebruiken, op functioneel, inhoudelijk en administratief vlak (module ICTM).

De potentiële combinatie van de modules en de gedeeltelijke integratie qua materieel – en bijgevolg het overkoepelende commando en coördinatiewerk (cf. infra) – maken dat de teamvorming voor de 2 modules niet los van elkaar kan gebeuren: teams voor de ene module zijn deels geschikt voor de andere module en omgekeerd. De **competenties** voor de inzet kennen 2 dimensies. *Polyvalentie* is vereist voor de logistieke en administratieve taken[111]. *Specialisatie* moet toestaan de functionele en inhoudelijke taken te vervullen[112]. De specifieke kennis en ervaring van de teamleden[113] zijn logischerwijze tevens nuttig met het oog op de verdere ontwikkeling van de modules via de Cluster ICM, zoals nu al gebeurt vanuit het TAST van Crisnée.

Uit het onderzoek/eindwerk omtrent een **Ondersteuningsteam Crisisbeheer**, bleek dat de verwachte kennis zich, in het licht van de module ICTM, globaal situeert in de wetgeving, de organisatie en het jargon van de hulpverlening en het crisisbeheer in België (en de buurlanden), bevoegdheden van overheidsdiensten, meerdere talen, en zeker ook ICT (Naveau, 2018, p. 53). Een schatting van de **gespecialiseerde TAST-opleiding** komt op ongeveer 120 uren, voor het aanleren van: inzetprocedures; materieel; theorie en praktijk van crisisbeheer; principes, methoden en tools voor informatiemanagement; team work; en een eerste praktische oefening. Om helemaal klaar te zijn, moet daar nog *warme praktijk* bij, en om paraat te blijven, jaarlijkse herhaling van de opleiding en oefening.

Qua **samenstelling** van het geheel zijn zowel vrijwilligers als beroeps nodig. Beroeps zijn onder meer van belang voor een snelle uitruk en dus polyvalente taken, vrijwilligers dan weer voor de extra expertise – vaak vanuit hun opleiding en dagelijkse job – en voor een grotere inzet. Samenwerkingsverbanden met partners, zoals Team ICM, zijn in deze zin eveneens een optie.

De opschalingsniveaus en het voorzien in aflossing of reserve vragen om een voldoende **aantal** teams en teamleden voor het kunnen uitvoeren van interventies op meerdere locaties, van forsere omvang, van langere duur of hogere complexiteit. Het precieze aantal vereiste teams en teamleden kan dus variëren naargelang de omstandigheden, verwachtingen en behoeften. Een team lijkt, algemeen gesteld, uit 4 tot 6 personen te moeten bestaan. Dit omvat 2 tot 3 polyvalente personen voor het meer algemene logistieke en administratieve werk bij het transport, installeren, opstarten en opvolgen van het materieel, voor de 2 modules samen. Daarnaast veronderstellen de meer specifieke functionele en inhoudelijke (TAST-)taken eveneens 2 tot 3 personen. Dit sluit niet uit dat iemand beide competenties en taken kan beheersen en uitvoeren en eventueel een bevelvoerende functie vervult.

[111] Zoals transport, uitladen, opbreken en onthaal.
[112] Wat betreft informatiebeheer, functionele opstelling, technische aansluitingen, specifieke ICT-toepassingen en inzicht in de operationele en beleidscoördinatie
[113] Idem voor de leidinggevenden en medewerkers die kunnen fungeren als Dir-CP-Ops.

In het **scenario** dat tegelijkertijd op 2 verschillende locaties ICTM en BOC worden opgestart en dat een zekere gespecialiseerde steun benodigd is, dient men te beschikken over 4 teams. Uitgaande van telkens 4 teamleden, geeft dit een totaal van 16 personen. Niettemin hoeven die niet allemaal de gehele duur actief te zijn en sommigen kunnen op die momenten bijvoorbeeld bij andere interventiemodules meedraaien. Ook het commando en de coördinatie van de teams door officieren of onderofficieren (cf. infra) kunnen ruimer optreden.

Voor een **permanentie** met mogelijkheid tot grootschalige ontplooiing tendeert men opgeteld naar een 60 à 70 personen (beroeps of vrijwilliger). Te vermelden is nog dat andere logistieke steun noopt tot overeenstemmende personeelsversterking. Indien bijvoorbeeld de module BOC wordt ontplooid voor de vestiging en coördinatie van mobiele meetploegen bij radiologische incidenten, moeten zowel polyvalente logistieke mensen als een meer gespecialiseerde *basiskamp-coördinator*[114] worden uitgestuurd.

De inzet van TAST kan de **opschalingsniveaus** volgen overeenkomstig onderstaande tabel[115].

Tabel 16: aangepaste synthesetabel met opschalingsniveaus voor TAST

Opschalingsniveau	Gebruiker	Materieel	Service
TAST Light: 1 teamlid	Monodisciplinair	Voor zichzelf beperkte ICT (bv. GSM, Astrid, Internet)	Beperkt informatiebeheer (bv. ICMS, sitrep, briefing, cartografie)
TAST Medium: 2 teamleden	Multidisciplinair	Voor het team meer uitgebreide ICT (bv. satellietverbinding)	Uitgebreid informatiebeheer (bv. visualisering, meer cartografie)
TAST Heavy: 8 teamleden waarvan een vijftal voor de logistieke opstelling	Multidisciplinair	Voor het team en levering van uitgebreide ICT (bv. alle materieel van de module ICTM)	Uitgebreid informatie- en administratief beheer (bv. onthaal en registratie van voertuigen en personeel)
TAST Extreme: te bepalen	Multidisciplinair	Voor het team en met levering van uitgebreide ICT en logistieke steun, op 2 locaties of aan een basis/dorp	Uitgebreid informatie- en administratief beheer

Hoewel alle Eenheden over personeel beschikken met een basiskennis van bepaalde aspecten, heeft dus momenteel enkel de Eenheid te Crisnée een (vrijwilligers)team met de nodige polyvalente en gespecialiseerde competenties voor een volledig TAST. Een **fundamentele verbeteractie** bestaat er derhalve in een **TAST te Brasschaat** te ontwikkelen. Onderstaande tabel vormt een aanzet tot actieplan[116] hiervoor, waarbij men minstens 1 kalenderjaar moet rekenen om als operationeel inzetbaar te kunnen worden beschouwd.

[114] Zie punt 2.1.4.3.2 van het KB van 1 maart 2018 tot vaststelling van het nucleair en radiologisch noodplan voor het Belgisch grondgebied, *B.S.* 6 maart 2018.
[115] Deze bestond al deels in een meer gedetailleerde versie, maar hier werd aangepast aan de niveaus zoals in dit eindwerk gedefinieerd.
[116] Dit maakte intussen het voorwerp uit van verdere interne besprekingen binnen de AD CV.

Tabel 17: aanzet tot actieplan ter ontwikkeling van een TAST in de Eenheid te Brasschaat

Aanzet tot actieplan ter ontwikkeling van een TAST in de Eenheid te Brasschaat
Bepalen van het vereiste profiel(en) voor een projectpiloot/-piloten.
Aanduiden van een piloot bij het beroepspersoneel (hoger officierenkader) en/of aanduiden/aanwerven van een piloot als vrijwilliger-(pre-)specialist.
Infotransfer vanuit Crisnée over het gespecialiseerde materieel en voor het opstellen van Nederlandstalige procedures.
Samenstellen van het team.
Opleiden van het team (basis): een opleidingsplan uitwerken en uitvoeren.
Organiseren van interne oefeningen: - met het team zelf, eventueel samen met het TAST van Crisnée; - ten behoeve van andere interventiemodules van CB.
Deelnemen aan externe multidisciplinaire oefeningen.
Operationeel stellen voor interventies. Eventueel kan worden gestart met geplande proactieve inzet bij bepaalde events, om klaar te zijn voor ontplooiing als respons bij effectieve incidenten.

Naar schatting kan men dit in de loop van 2019 realiseren, al mogen de exacte verwachtingen nog niet zijn wat het TAST van Crisnée heeft opgebouwd. Veel hangt af van de voorkennis van de uiteindelijke teamleden en de samenwerkingsmogelijkheden met partners.

In dit opzicht dient opnieuw het project tot een Team ICM van de AD CC te worden genoemd, dat naar inhoud en timing parallel zou kunnen lopen met de totstandkoming van een TAST te Brasschaat. De verschillen in missie en opdrachten tussen de 2 teamtypes maken evenwel dat de concrete rollen en taken van de teamleden (Naveau, 2018, pp. 83-85) niet zomaar samenvallen. Adviseurs voor beleid, bevolkingszorg en nazorg horen in principe niet bij een TAST; informatiemanagers, liaisons en backoffices wel. Gespecialiseerde technische ICT-leden zijn onmisbaar voor een TAST. Het werk van de coördinator hangt dan weer samen met de achterliggende organisatie- of bevelstructuur.

Naar aantal participanten blijkt het voor een **Ondersteuningsteam Crisisbeheer** evenmin evident om een geschikt getal voorop te stellen, vooralsnog is sprake van een 50-tal mensen; voor de gehele modules ICTM en BOC werd 60 tot 70 als streefcijfer geformuleerd.

Wat de verdere ontwikkeling van teams betreft, kunnen de verbeteracties aangestipt in onderstaande tabel in overweging worden genomen.

Tabel 18: team – Verbeteracties

Nr.	Team – Verbeteracties
6.1	Nader analyseren en testen van het aantal vereiste polyvalente en gespecialiseerde teamleden voor de inzet van de modules, in functie van de verschillende scenario's/opschalingsniveaus, de voorziene nieuwe arbeidstijdregeling en met integratie van beroepspersoneel.
6.2	Opmaken van functiebeschrijvingen en competentieprofielen voor de gespecialiseerde TAST-leden (inclusief afstemming voor een basiskamp-coördinator, een 'secretaris CP-Ops' of 'informatiemanager CP-Ops').
6.3	Bepalen van een opleidings- en oefeningenplan met het oog op de polyvalente en gespecialiseerde competenties.
6.4	Voorzien van participatie aan of een train-the-trainer programma van internationale opleidingen voor het gespecialiseerde personeel (bv. *Information Management/Security, Security in the field*).
6.5	Uitvoeren van het actieplan ter ontwikkeling van het TAST in de Operationele Eenheid van Brasschaat.
6.6	Het onderzoeken van synergiën met het project voor een « Ondersteuningsteam Crisisbeheer » of « Team ICM » van de AD CC (cf. supra, verbeteractie 1.2).

II.2.7. Commando en coördinatie

Met dit domein wordt behandeld **welke aansturing en opvolging** nodig is voor de inzet, zowel op het terrein als via de multidisciplinaire coördinatie.

Aanvullend op de eerdere domeinen omtrent scenario's, procesverloop en de types opschaling en bevelen, volgt hier een beknopte specificatie van de **rollen, taken en aandachtspunten** bij het intern commando en de externe afstemming. Voor de bevelvoering op het terrein bestond een solide generieke basis met de interne procedure *Marche générale des opérations*.

De focus ligt bij de organisatie en monitoring van het proces tot interventie-uitvoering in functie van het incident en het crisisbeheer, met variërende complexiteit naargelang de beschreven opschalingsniveaus en de eventuele combinatie van modules. Primordiaal hier is de **onderlinge communicatie** tussen alle actoren op mono- en multidisciplinair niveau.

De Dir-Log in de CP-Ops, met de graad van luitenant of kapitein, staat in voor de operationele beslissingen en afstemming. Een officier en/of onderofficier, zorgt voor de verdere bevelvoering als adjunct in de mono-CP en/of op het terrein als 'interventiechef'. Dit kan dus zowel extern met de andere D4-actoren zijn, als intern met het eigen team van de CB.

De Dir D4, de vertegenwoordiger in het CC met de graad van majoor of kolonel, neemt de strategische beslissingen. Een luitenant of kapitein kan er fungeren als adjunct in steun.

Samengevat, betreffen de specifieke **taken en aandachtspunten**:

- het verkennen en opvolgen van de situatie en de omgeving, het anticiperen op de ontwikkelingen en het aansturen van en toezien op de opstart, het verloop en de beëindiging van de interventie. In herinnering te brengen zijn de eerder geformuleerde aandachtspunten, in het bijzonder naar terroristische (CBRNe-)incidenten toe.
- het opstellen en communiceren van de diverse types bevelen met potentiële geheugentechnieken, zoals *PATRAC-DR*[117] voor het voorbereidend bevel, *DPIF*[118] voor het verplaatsingsbevel en SOIEC[119] voor de bevelen en richtlijnen tot directe reacties en initiële operaties;
- de taken verdelen volgens de samenstelling van en de polyvalente en gespecialiseerde competenties binnen het team;
- waken over de veiligheid en toestand van het personeel, alsook de deontologische aspecten, bijvoorbeeld qua omgang met informatie;
- nakijken van de werking en het gebruik van het materieel (ook batterijen, brandstof, enz.);
- bottom-up en top-down informatie laten doorstromen en rapporteren;
- coördinatie met de andere interventiemodules, actoren en disciplines;
- valideren van het interventieverslag;
- organisatie van de analyse van en de debriefing over de interventie.

Eerder werd reeds de uitdaging aangehaald van de dynamiek, complexiteit, diversiteit en duur van de respons in geval van grootschalige, terroristische (CBRNe-)incidenten. De coördinatie en bevelvoering dient rekening te houden met de mogelijke evolutie en combinatie van interventies door de diverse partners en de CB zelf. Het bijzondere voor de CB zal zijn dat het niet zozeer enkel kan gaan om 'versterking' van een lopende uitruk, maar evenzeer om diversifiëring door de inzet van andere, gespecialiseerde interventiemodules.

Zoals aangestipt in het eerste deel van dit eindwerk, zullen de 2 Eenheden functioneren onder het **federale commando** van een *Operationele Directie*. De precieze invulling hiervan valt nog uit te maken in het kader van de lopende analyse van de processen van interventie-uitvoering en –coördinatie. Dit werd derhalve nog niet geëxploiteerd binnen het onderzoek voor dit eindwerk, maar hier volgt alvast een eigen reflectie ter zake. Naast de hiërarchische bevelvoerende rol van de toekomstige Directeur Operaties (i.c. een kolonel) en diens staf, is de ondersteunende en coördinerende rol van het centrale niveau te overdenken, ten aanzien van de regionale, lokale en uitvoerende verantwoordelijkheden van de Eenheden.

In het licht van de bestudeerde domeinen voor de modules ICTM en BOC in dit eindwerk, zijn relevante aspecten die in overweging kunnen worden genomen vanuit een federale positie:

- organisatie van en besluitvorming inzake de prioritaire inzet wanneer meerdere oproepen of verzoeken tegelijkertijd binnenkomen;
- gerichte analyse van risicosituaties en inzetcapaciteiten voor de opschalingsniveaus;
- voorbereiding van de ontwikkeling en de inzet op internationaal niveau;

---

[117] *PATRAC-DR*: Personnel (personeelsbepaling), Armement (uitrusting qua voertuigen en materieel), Tenue (interventiekledij en PBM's), Radio (toewijzing van ASTRID-radio's en communicatiegroepen), Alimentation (bevoorrading en brandstof), Commandement (toewijzing van de bevelvoerende functies), Déroulement prévu (interventieverloop en –duur), Rendez-vous (locatie voor en tijdstip van vertrek en aankomst).

[118] *DPIF*: Direction (algemene richting), Point à atteindre (het PEB), Itinéraire (het traject), Formation (volgorde, afstand, snelheid, prioriteitssignalen, enzovoort).

[119] *SOIEC*: Situation (wat en waar), Objectif (doel), Idee de manoeuvre en Exécution (interventiewijze), Commandement (regels, richtlijnen, taakverdeling, terugtrekking, enzovoort).

- bijdragen als support in backoffice aan de steun voor het crisisbeheer of door deelname aan de coördinatie op federaal niveau;
- initiëren en opvolgen van advies aan en afspraken met partners en gebruikers;
- afstemmen en monitoren van procedures, opleidingen, oefeningen en interventies;
- identificeren van innovatie-opportuniteiten en faciliteren van benchmarking.

Onderstaande tabel bevat de geïdentificeerde verdere verbeteracties.

Tabel 19: commando en coördinatie – Verbeteracties

Nr.	Commando en coördinatie – Verbeteracties
7.1	Nader testen en oefenen van het verloop van de commandovoering en interventiecoördinatie, in functie van de verschillende scenario's/opschalingsniveaus (types steun, zie ook de rol van de basiskamp-coördinator) en de combinatie met andere interventiemodules.
7.2	Analyseren en bepalen van de taakverdeling ter ondersteuning van de oversten in de coördinatiestructuren (de *command support* als backoffice).
7.3	Definiëren van de bevelvoerende, ondersteunende en coördinerende rol van de Directie Operaties op het vlak van de steun aan het crisisbeheer, in het bijzonder in functie van een federale fase of meerdere provinciale fases (o.a. naar aanleiding van terroristische (CBRNe-)incidenten).

II.2.8. Partners en gebruikers

Op welke vlakken en op welke manier de samenwerking en afstemming met de partners en gebruikers kan worden versterkt, zijn de basisvragen voor dit domein.

Eerder werd al een scala aan punten behandeld met betrekking tot wie de mogelijke partners en gebruikers zijn en waaruit de steun kan bestaan vanuit de perspectieven van aanleiding, ontplooiing, activiteiten, materieel, tools, competenties en coördinatie. Bij dit domein draait het om **gestructureerd en proactief** toe te werken naar afdoende paraatheid. Algemeen te herhalen, is de noodzaak van afspraken over taakverdeling en verwachtingen qua te leveren steun met de betreffende lokale en federale verantwoordelijken. Zoals mede uit het onderzoek is gebleken, bestaan er continu opportuniteiten tot gedeelde versterking, waarvan hierna ter illustratie een aantal nog verder te exploiteren pistes worden vooropgesteld.

Op **intern niveau** dient aandacht te blijven gaan naar de behoeften en verwachtingen qua ICT, informatiebeheer en infrastructuur van de deelnemers voor de CB/D4 aan de multidisciplinaire coördinatie en van de andere interventiemodules[120]. Het voort samen opzetten van procedures, opleidingen en oefeningen kan de bestendiging betekenen van een doorgedreven integratie, waardoor de 2 modules en het TAST naar een soort *hub* evolueren binnen de CB zelf.

[120] Buiten de context van terrorisme kan onder andere worden gedacht aan de opsporing van vermiste personen (samen met de politie) en High Capacity Pumping (HCP).

Op **extern niveau** houdt samenwerking met de partners en de gebruikers potentiële meerwaarde in voor afstemming, evaluatie en/of benchmarking, tot eventueel zelfs financiering van gezamenlijke projecten.

Een praktisch voorbeeld uit het onderzoek, is de integratie van materieel en tools voor het ter beschikking stellen van beeld- en bewijsmateriaal van nut voor diverse **politiediensten**. Voor de DSU helpt dit de interventie in de rode (en zwarte) zone te volgen. Voor de TWP (labo, DVI) gaat het concreet om samenwerking en informatiebeheer voor (a) de lokalisering[121], aanduiding/nummering, identificatie, overbrenging en berging van lijken, lichaamsdelen, bezittingen en (verdachte) voorwerpen, en (b) staalneming en aanpak van gevaarlijke stoffen, zoals bij de betreding van een illegaal CBRNe-labo. Het maken van werkingsafspraken met de eerder aangehaalde FIC, blijft de boodschap. Aanvullingen op het bestaande kaderprotocol voor onder meer livestream van beelden en informatiebeheer, lijken dan ook wenselijk. Het groepsgesprek in het kader van het eindwerk bevestigde alleszins de behoefte aan collectieve en praktijkgerichte progressie.

Momenteel bestaan er noch voor de modules ICTM of BOC, noch voor het TAST, specifieke samenwerkingsprotocollen die de dienstverlening beleidsmatig structureren en verzekeren. Operationeel bekeken, is voor het vastleggen en uitdiepen van de steun de creatie van ***multi-doctrines*** een optie. Dergelijke *Joint Operating Principles*[122] bieden een pragmatische en efficiënte tegenhanger tegenover vaak te algemene, vage plannen of te specifieke, rigide procedures.

Binnen de FOD Binnenlandse Zaken, vormt de **AD CC** een vooraanstaande partner voor gezamenlijke projecten. Ten eerste is dit het geval via het project tot Team ICM, dat – ook naar timing – noopt tot het verder onderzoeken en uitwerken van de samenwerking qua inhoudelijke en gespecialiseerde steun aan het crisisbeheer. Er bestaan immers duidelijk potentiële parallellen tussen een dergelijk team en een TAST van de CB[123]. Het detecteren van concrete synergiën en het overwegen van een samenwerkingsverband zouden dan ook kunnen uitmonden in een win-winsituatie: het nieuwe statuut van vrijwilliger-specialist bij de CB kan een officieel kader bieden op personeelsvlak[124] en het te ontwikkelen TAST te Brasschaat kan genieten van een snelle input van uitgebreide praktijkexpertise, affiniteit met lokale werkwijzen en risico's, en zelfs draagvlak. De voorlopige timing mikt op de lente van 2019 om operationeel te starten.

Een tweede project bij de AD CC houdt verband met de eerder vermelde studie naar de toestand van en de minimale eisen aan de infrastructuur, uitrusting en werking van crisisruimtes van de AD CC en de provincies. Het integreren van de resultaten hiervan zal de globale interoperabiliteit, complementariteit en standaardisering tot op het niveau van de **Federale Diensten van de Gouverneurs** ten goede komen en tegelijk een resterend ontwikkelingsterrein van de steun van de CB verder helpen ontginnen.

---

[121] Meer los van terrorisme, ook onder de grond (*necrosearch/IBIS*) en op moeilijk bereikbare plaatsen (*MTD*: Moeilijk Terrein/Terrain Difficile).

[122] Relevante inspiratiebronnen zijn: United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC), 2009; IAEA, 2014; Interpol, 2014; Joint Emergency Services Interoperability Principles (JESIP), 2016.

[123] Op het vlak van situationele inzet, activiteiten, praktische interactie, vereist ICT-materieel, tools, gespecialiseerde competenties, partners/gebruikers en innovatie.

[124] Een beperking is wel bijvoorbeeld dat de functie van lid van een politiedienst die deel uitmaakt van de openbare macht, onverenigbaar is met de functie van personeelslid bij de Civiele Bescherming, overeenkomstig art. 16 2° van het KB van 29 juni 2018 tot bepaling van het administratief statuut van het operationeel personeel van de Civiele Bescherming, *B.S.* 19 juli 2018.

De tabel hieronder bevat de verbeteracties gebaseerd op de bovenstaande toelichting, aangevuld met andere tijdens het onderzoek geïdentificeerde werkpunten.

Tabel 20: partners en gebruikers – Verbeteracties

Nr.	Partners en gebruikers – Verbeteracties
8.1	Verder uitwerken van de samenwerkingsmodaliteiten (inzet, werkwijzen, materieel, tools, opleiding, financiering) met de voornaamste partners en gebruikers, zoals via protocollen of doctrines, in het bijzonder met: - AD CC, ter ondersteuning aan het federale en lokale crisisbeheer (cf. Team ICM): interoperabiliteit, complementariteit en standaardisering; - Federale Politie (bv. TWP, DSU, DAFA), DOVO en het CBRNe-Expertisecentrum[125] van de AD CC: o livestream van beelden; o gespecialiseerd informatiebeheer[126], mogelijk door participatie van en connecties met CBRNe-experten van Defensie of de medische diensten, Adviseurs Gevaarlijke Stoffen (AGS), Belintra, het FANC, enz.
8.2	Verder onderzoeken van samenwerking met experten en vertegenwoordigers van overheden, bedrijven of organisaties (al dan niet via het nieuwe statuut van specialist-vrijwilliger bij de CB), zoals ASTRID, *B-Ears/BARES*[127] of *VISOV*[128].
8.3	Actief blijven deelnemen aan multidisciplinaire nationale en internationale oefeningen.
8.4	Publiciteit maken voor de mogelijkheden en meerwaarde van de modules ICTM en BOC en het TAST naar de partners en de gebruikers toe (bv. korte film), alsook overwegen van een communicatieverantwoordelijke te voorzien die D5 kan vervoegen vanuit de CB bij oefeningen en incidenten.
8.5	Uitwerken van een actieplan ter ontwikkeling van TAST als Europese interventiemodule[129].
8.6	Identificeren en analyseren van de financieringsmogelijkheden voor de verdere nationale en internationale ontwikkeling van standaarden, materieel, opleidingen, enz.

[125] Dit werd recent opgericht onder andere ter operationalisering van het nucleair en radiologisch noodplan van 2018 en het KB van 2018 betreffende terroristische CBRNe-aanslagen.
[126] Voorbeelden: redding of (de)contaminatie van slachtoffers, meetresultaten over de omgeving of de voedselketen, de inzet van CBRN-ziekenwagens of de (nieuwe) CBRNe-MUG, aanwezigheid en lokalisering van verdachte pakketten of voertuigen met mogelijke explosieven, de inzet van ATEX-verlichting, het gezamenlijk gebruik van ICMS (D4/mono), enz.
[127] B-EARS: Belgian Emergency Amateur Radio Service.
[128] VISOV: Volontaires Internationaux en Soutien Opérationnel Virtuel, een Franstalige vrijwilligersorganisatie die sociale media gebruiken voor crisisbeheer en reeds een formele samenwerking heeft met de provincies Waals-Brabant en Luxemburg.
[129] Mits opname in de *Voluntary Pool* is er mogelijkheid tot budgettaire ondersteuning via de Europese Commissie, Directoraat-generaal *ECHO* (European Civil protection and Humanitarian aid Operations).

II.2.9. Innovatie en leren

De focus bij dit domein ligt op de formalisering en systematisering van de **continue verbetering** van de modules.

Uit de gehanteerde methodologie en de hierboven gepresenteerde resultaten van het eindwerk is duidelijk gebleken dat meerwaarde te halen valt uit het organiseren van:

- grondig intern overleg, inspelend op de jarenlange ervaring opgebouwd door bepaalde experten en om draagvlak te creëren voor de verdere ontwikkeling. Continuïteit (en erkenning) van bestaande kennis en inzichten bleek essentieel;
- praktijkgerichte workshops voor het aftoetsen van het 'aanbod' van de CB aan de 'vraag' van de partners en gebruikers en het leren kennen van elkaars werking en capaciteiten;
- technische tests van het materieel om de mogelijkheden en beperkingen bij de opstelling en installatie op het terrein in kaart te brengen.
- oefeningen: niet enkel de uitvoering is van tel, ook de voorbereiding. Extra ondersteuning en (semi-)participatieve observatie laten toe mee te denken en te werken. Een heikel punt blijft het bredere realisme van oefeningen ten aanzien van effectieve incidenten. De vraag is hoe men bijvoorbeeld onderstaande elementen specifiek kan integreren:
    - de eigenlijke of dynamische lokalisering van coördinatiestructuren, buiten de rode zone, en het opzetten van alle vereiste structuren (maximale opschaling/ totaalontplooiing);
    - de duur en intensiteit van interventies en de coördinatie, op het vlak van correcte alarmering en aanwezigheid van alle actoren, werkelijke aanrijtijden, hogere stressniveaus, vermoeidheid en uitval van materieel of personen;
    - extreme omstandigheden, qua weer, verkeer, nacht, puin, overbelaste netwerken, data-instroom, dreiging, mass casualties of massadecontaminatie.

Voorts lijdt het geen twijfel dat deze types contacten **bredere lessen en appreciatie** opleveren, met ruimere voordelen dan de modules op zich. Ze ondersteunen de goede contacten, wederzijdse erkenning en gedeelde planning en leerprocessen.

Na te streven is een permanent verbeteringsproces door middel van:

- Beheer en continuïteit van competenties en informatie[130];
- Benchmarking, met private ondernemingen, TAST-teams van andere landen en op internationaal niveau[131];
- *RETEX* (Retour d'Expérience)[132]: de analyse van en rapportering over oefeningen en incidenten, teneinde objectief positieve punten te erkennen en te verankeren, lessen te kunnen trekken uit de negatieve punten en de tevredenheid na te gaan. Warme en koude debriefings, zowel intern als met de ondersteunde actoren en structuren, zijn cruciaal. De veilige en correcte opslag van informatie[133] vormen daarbij nuttige hulpmiddelen.

[130] Via interne procedures, opleidingen (evt. train the trainer), sensibilisering en overlegmomenten.

[131] bijvoorbeeld via een *exchange of experts*-programma, deelname aan conferenties, bezoeken van beurzen en bestuderen van standaarden/*guidelines*.

[132] Voor de praktische aanpak, zie bijvoorbeeld het hoofdstuk *Delen van ervaringen (Retour d'expérience = RETEX) en integratie van opleiding (multidisciplinaire debriefing)* in de cursus *Crisisbeheer/Dir-CP-Ops* (KCCE, 2016, pp. 167-175).

[133] Opgenomen in logboeken, sitreps, kaarten, beelden/foto's, enzovoort, en de opstelling van interventieverslagen.

Op basis van bovenstaande toelichting werden een aantal verbeteracties weerhouden in onderstaande tabel.

Tabel 21: innovatie en leren – Verbeteracties

Nr.	Innovatie en leren - Verbeteracties
9.1	Systematisch en actief lessen trekken uit deelname aan multidisciplinaire (nationale en internationale) oefeningen en respons voor incidenten, en het integreren ervan in de werking (RETEX). Dit omvat ook oefeningen specifiek gericht op extreme omstandigheden qua crisisbeheer en terroristische (CBRNe-)incidenten.
9.2	Opzetten van een programma van nationale en internationale benchmarking, zowel met publieke als private partners.
9.3	Toepassen van de optimaliseringsmethodologie gehanteerd in dit eindwerk voor het ontwikkelen van de steun aan het crisisbeheer voor andere types incidenten zoals bij (niet-exhaustief) Seveso-bedrijven, mobiliteits- en energie-infrastructuur, natuurbranden, overstromingen, aardbevingen, stormen, enz.

II.2.10. Conclusies

De bovenstaande uiteenzetting bood een gedetailleerde bespreking van de bekomen onderzoeksresultaten. De geïdentificeerde elementen, aandachtspunten en verbeteracties vormen samen het beoogde integrale en geïntegreerde ontplooiingskader en ontwikkelingsplan.

Een **gestructureerde, globale synthesetabel** met de voornaamste aspecten valt terug te vinden in **bijlage 7**. Derhalve vormt deze tabel **een geheel van concrete aanbevelingen** ter optimalisering van de steun door de CB aan het crisisbeheer.

Via de 9 domeinen van de matrix werd een raamwerk geconstrueerd dat aangeeft waaruit de steun hoort te bestaan en hoe deze verder kan worden verbeterd. Specifieke aandacht ging uit naar de bijzondere uitdagingen waarvoor terroristische incidenten de interventiediensten en de coördinatiestructuren stellen. Hoewel alle domeinen mede vanuit dat perspectief werden uitgewerkt, is het niet onlogisch vast te stellen dat de meeste aandachtspunten naar terrorisme toe, naar voor kwamen bij (a) de strategie en planning voor de steun en (b) de processen ter inzet en uitvoering van de steun. Daarnaast was dit ook enigszins het geval bij (c) commando en bevelvoering en (d) partners en gebruikers. De resultaten voor de andere 5 domeinen bleken meer generiek van aard, los van het type incident waarvoor de steun gebeurt, en kunnen dus als meer direct relevant voor andere incidenten worden beschouwd.

De beoogde optimalisering kan worden beschouwd als een (hele reeks) uitdaging(en) op zich. Een algemene bedenking is voorts dat heel wat elementen die hier werden in kaart gebracht, eveneens nuttig zullen zijn voor andere interventiemodules van de CB.

De onderzoekswerkzaamheden lieten tevens toe een reeks ruimere beleidsadviezen op te tekenen, die hierna worden ontvouwd.

II.3. Beleidsadviezen

De studie ging gepaard met heel wat inzichten van ruimere relevantie voor het landschap, de actoren en de werking van het crisisbeheer. Tegemoetkoming aan deze lessen zou niet alleen de bijdrage van de CB faciliteren, maar bovenal de gelegenheid bieden een **bredere versterking** te bewerkstelligen. Niettegenstaande de onderzoeksfocus lag op terroristische incidenten, vormen ze evenzeer pertinente werkpunten voor andere grootschalige, complexe of langdurige interventies en voor de organisatie van oefeningen. Naast de beheersing van nieuwe risico's en verhoogde dreiging, gaat het hier om het aanpassingsvermogen van organisaties aan evoluties in de reglementering, de gestelde eisen en de technologie.

Als **uitgangspunt** kan worden teruggegrepen naar een gevatte conclusie uit eerder onderzoek (Bharosa, Lee & Janssen, 2009, p. 63):

> *The performance of multiagency disaster management will improve when and only when the relevant obstacles are dealt with simultaneously at the various levels*.

Incentives zijn nodig op structureel, organisatorisch en individueel niveau. De onderstaande **adviezen** beogen hiertoe bij te dragen.

Op het niveau van de **disciplines en hun samenwerking**, valt vooreerst iets te zeggen over de interventieketen. De CB zal hierin een andere positie gaan innemen. Als specifieke tweedelijnsdienst moet zij zich verder voorbereiden op de meer extreme, niet-alledaagse omstandigheden en zich concentreren op de versterking en expertise die hierbij van haar worden verwacht. Dit geldt net zozeer voor gespecialiseerde capaciteiten van de andere organisaties, zoals de Hulpverleningszones, medische diensten, de Federale Politie en Defensie. Het ontstaan van een onderscheid tussen *first responders* en *second responders* impliceert dat andere interventietijden naar aankomst en duur moeten worden ingecalculeerd. De initiële basisstabilisatie en –bestrijding van een incident verschilt van een doorgedreven bron- en gevolgbestrijding, die slechts in bijzondere situaties tussenkomt. Dat neemt niet weg dat tijdwinst mogelijk is, door middel van tijdig alarmeren of pre-positioneren, gekend als *forward deployment*. Ook binnen de specialisatie dient ruimte te bestaan voor opschaling in functie van de uitzonderlijkheid van de omstandigheden. De hier gedefinieerde opschalingsniveaus kunnen hiertoe inspireren. Daarnaast spreken we van expertises die niet altijd van iedereen binnen de organisatie 'standaard' kunnen worden verwacht, wat bij de CB betekent dat verdere reflectie over de rol van vrijwilliger-specialisten vereist is.

Het voor dit eindwerk gehanteerde optimaliseringsmodel met de 9 domeinen kan elders – zowel door de CB als door andere disciplines – worden gebruikt ten behoeve van bepaalde interventiecapaciteiten en zo onderlinge afstemming en benchmarking faciliteren. Hiermee komen we bij het aan te bevelen concept van multi-doctrines of Joint Operating Principles. Deze stimuleren de proactieve en gezamenlijke verbetering van het optreden.

Operationeel bekeken, bevorderen deze het kennen, stroomlijnen en inoefenen van elkaars werkwijzen en middelen. Meervoudige awareness dient door te dringen tot de opleiding, procedures en bevelvoering. Werken met een waarschuwingscode Plato en in een Forward Command Post of zwarte zone, vergt heldere afspraken. De verhoogde onderlinge affiniteit en interoperabiliteit moet leiden tot een 'plug & play'-werking in geval van incidenten. Transdisciplinaire opleiding – meer gericht op horizontale interactie en steun dan de opleiding Dir-CP-Ops – kan resulteren in de creatie van een rol of functie als *National Inter-agency*

Liaison Officer (NILO), naar Angelsaksisch model[134]. Die persoon assisteert bij het operationaliseren en screenen van noodplannen naar operationele uitvoering toe, en fungeert als command support[135] bij de operationele afstemming in geval van incidenten.

Beleidsmatig bekeken, valt vanuit de doctrines te bouwen aan een netwerk- en projectstructuur. Op langere termijn opent deze misschien de weg naar het samen uitdenken van een strategische beleidsvisie en eventueel verhoopte projectfinanciering. Als praktijkvoorbeeld kan het nieuwe CBRNe-Expertisecentrum van de AD CC worden bovengehaald. Dit beoogt deskundigen samen te brengen en een werkkader te ontwikkelen. Sterkere *resilience* vormt niet alleen interdepartementaal, maar ook tot op internationaal niveau een beleidsprioriteit waar de hier vermelde opportuniteiten tot kunnen bijdragen.

Op het niveau van de **multidisciplinaire coördinatie**, moet het transdisciplinair her-concipiëren van de interventieketen aanzetten tot globale risico- en scenarioanalyse en maxi-planning om de proactiviteit, afstelling en wendbaarheid voor complexe, grootschalige en langdurige interventies op te drijven. Deze plannen moeten principes vastleggen om naar te denken en te handelen, geen rigide procedures om star uit te voeren.

Het crisisbeheer heeft behoefte aan meer uniforme standaarden met betrekking tot praktische werkprincipes, processen, functies, (veilige) tools en deontologische afspraken. Het eindwerk van Naveau (2018) voor een Ondersteuningsteam Crisisbeheer of een Team ICM vormt hiertoe een goede aanzet. Formalisering van de verwachtingen in de regelgeving valt toe te juichen, maar de effectieve realisatie dwingt tot gedegen opleiding en het bottom-up laten voeden van *guidelines*. De geplande studie van de AD CC is in die zin eveneens een goede zaak.

Het beheer van **informatie en communicatie**, tot op het niveau van Crisis Intelligence (CI) (Brugghemans en Van Achte, 2016, p. 17 en 59), moet deel uitmaken van dat kader. Hoe meer elke actor en discipline bij het deelnemen aan het crisisbeheer vanuit een multi-/transdisciplinaire maturiteit denkt en werkt, hoe efficiënter. Gekoppeld aan de interventiecapaciteiten, bevordert goede mono-CI tegelijk de multi-CI. Broodnodig is dan het systematiseren van de inbreng van experten, partners en gebruikers – zoals AGS of forensische CBRNe-deskundigen – bij de ontwikkeling en toepassing van CI-tools. Naast de digitalisering en gebruiksvriendelijkheid, is sneller inzicht een hulp bij het anticiperen, met beslissingen over onder meer veilige perimeters, vlotte opschaling en gespecialiseerde versterking.

Wat betreft de complementariteit/subsidiariteit en de ambitie qua **steun aan het crisisbeheer** met infrastructuur, informatie- en communicatietechnologie en de bijhorende expertise, blijft ten slotte nood aan een *resilience-doctrine*. De moeilijkheid voor een *steun*-dienst vormt de diversiteit in weerbaarheid bij de normale werking van het crisisbeheer. Enerzijds horen minimale standaarden qua inrichting, uitrusting en back-up-plannen per actor/niveau een min of meer universeel vertrekpunt te verschaffen. Dit helpt bij het bepalen van de net hogere standaard: wat wil men zelf aankunnen? Vanaf wanneer rekent men op steun? Anderzijds is een maximale ambitie – *black swan* – te bepalen om belangrijke investeringen in gespecialiseerd en voldoende materieel, opleiding en personeel te onderbouwen. Het nader stipuleren van de complementariteit in de regelgeving schept een aanzet, maar alle betrokken entiteiten dienen in overleg tot praktische afspraken te komen om als volwaardige partners de juiste ontplooiings- en ontwikkelingskeuzes te kunnen maken.

---

[134] De London Fire Brigade biedt een voorbeeld hiervan, zie: https://jobs.london-fire.gov.uk/jobs/national-inter-agency-liaison-officer-nilo-os00016 .

[135] Zie ook bijvoorbeeld: Vercammen, 2015, pp. 28-49.

II.4. Beperkingen van het werk en suggesties voor verder onderzoek

Dit eindwerk kende als uitgangspunt dat de multidisciplinaire coördinatie in bepaalde omstandigheden bij (terroristische) incidenten meer kans op slagen kent mits optimalisering van de materiële en personeelsmatige steun. Het doel was de gewenste optimalisering te vatten in een concreet en integraal kader en plan. De verkregen resultaten zijn **'praktijkgebaseerde nieuwigheden'**, vertrekkende vanuit de huidige situatie en bouwende op interne en externe documenten, terreinobservaties van recente oefeningen en gesprekken met de actuele experten en een aantal partners en gebruikers.

Een **evidence-based evaluatie** van de reële mogelijkheden hangt af van de uitrol van de weerhouden aanbevelingen, in combinatie met toekomstige ervaringen uit incidenten, evenementen en oefeningen. De efficiëntie en haalbaarheid van het kader en het plan kunnen zo pas op termijn worden uitgetest. Het feit dat reglementering, technologie, organisaties en veiligheidsrisico's blijven evolueren, zorgt tevens voor een **veranderende omgeving** waaraan de steuncapaciteit zich zal dienen aan te passen.

Zoals reeds gesteld, kan de toepassing van het analysemodel met de 9 domeinen worden gehanteerd ter optimalisering van andere interventiecapaciteiten, maar ook verder worden aangewend voor de steun aan het crisisbeheer zelf, zijnde het gefocust op **andere incidententypes**. In de domeinen waarvoor hier specifieke terrorisme-aandachtspunten werden geformuleerd, kunnen dan bijkomende elementen worden geïntegreerd als we onderzoek zouden voeren naar bijvoorbeeld natuurbranden, overstromingen, stormen, enzovoort.

Gegeven de beperkte middelen en tijd, konden **niet alle potentiële (types) partners en gebruikers** worden opgenomen. Zowel voor het 'algemene' crisisbeheer als specifiek dat bij terroristische incidenten, kan nadere exploratie van hun visies en werkwijzen de aanzet die via voorliggend eindwerk werd ontwikkeld, verdere onderbouwing en nuancering geven. Inzake terrorisme bestaan er tal van politie-, inlichtingen-, gerechtelijke en andere veiligheidsdiensten die nog zouden kunnen worden bevraagd. In ruimer perspectief, wordt de potentiële populatie alleen maar groter. Te denken valt aan – de complementariteit of samenwerking met – Hulpverleningszones, Dir-CP-Ops'en, lokale overheden, NC's 112, Defensie, departementale crisiscellen, andere expertgroepen en private ondernemingen in de sectoren van gezondheid, kritieke infrastructuren of evenementen. Indien men een zo breed mogelijk input zou wensen, is een **schriftelijke survey** een mogelijk alternatieve onderzoeksmethode.

Voorts kon **niet het gehele, ruimere landschap** van het onderzoeksonderwerp worden bestudeerd. Noodplanning, crisisbeheer, Civiele Bescherming (of bij uitbreiding, civiele veiligheid), informatie/communicatie en terrorisme vormen elk op zich onderzoeksdomeinen die eigen analyses verdienen. Op de diverse raakvlakken tussen deze thema's werden een aantal resultaten bekomen die tot bredere beleidsadviezen hebben geleid. Op hun beurt kunnen die aanbevelingen **interessante vertrekpunten** zijn voor onderzoek ter nadere contextualisering en concretisering ervan.

ALGEMEEN BESLUIT

Dit eindwerk vertrok vanuit de vaststelling dat het crisisbeheer vandaag voor grote **uitdagingen** staat door continue evoluties in de betreffende reglementering en organisatie en door toenemende verwachtingen ten aanzien van de actoren en structuren. Tegelijkertijd dwingt de ontwikkeling van meer ernstige en gediversifieerde **risico's** tot betere voorbereiding op grootschalig, gespecialiseerd en langdurig optreden. De hoge terreurdreiging en de reeks **terroristische incidenten** van de voorbije jaren zijn hier niet vreemd aan. Ze kennen (potentiële) eigenschappen en implicaties die het gedeelde situatiebeeld en de beslissingen qua respons en coördinatie nog verder compliceren.

Aldus wordt de klassieke, specifieke uitdaging van **informatie en communicatie** nog versterkt. Bovendien zorgt de technologische en digitale **innovatie** voor een boost in de mogelijkheden, maar ze kan ook leiden tot grotere afhankelijkheid en zelfs tot extra kwetsbaarheid.

Daarom richt dit eindwerk zich op het verzekeren van de nodige informatie- en communicatiemiddelen en van de bijhorende expertise. Gegeven haar wettelijke opdrachten ter zake, alsook haar veranderende organisatie, positie en rol, dient **de CB** haar dienstverlening te updaten en te upgraden om aan de verwachtingen van de partners en gebruikers te voldoen.

Vanuit deze probleemstelling, beoogde dit eindwerk antwoorden te formuleren op de volgende onderzoeksvraag:

- ***Hoe kan de capaciteit van de CB ter realisatie van de steun aan het crisisbeheer verder worden geoptimaliseerd, in het bijzonder in geval van terroristische incidenten?***

Kernelementen hiervoor zijn een 'projectie' van waar deze steun uit zou moeten bestaan volgens de CB zelf en volgens haar partners en gebruikers, alsook welke mogelijke acties er zijn om dit te realiseren en verder te verbeteren. Het identificeren en converteren van de betreffende visies, werkwijzen en aandachtspunten, ook specifiek inzake terrorisme, naar een integraal en geïntegreerd **ontplooiingskader en ontwikkelingsplan**, vormde dan ook de uitdaging voor het onderzoeksontwerp.

Een diversiteit aan informatiedragers, de triangulatie aan methoden en een gestructureerd analyse- en rapporteringsmodel, leverden het beoogde raamwerk op. Het onderzoeksrapport bood een gedetailleerde bespreking van de onderzoeksresultaten.

Een **gestructureerde, globale synthesetabel** – terug te vinden in **bijlage 7** – vormt een geheel van concrete aanbevelingen ter optimalisering van de steun door de CB.

Naast het ruimere nut voor de interventiecapaciteiten van de CB, ging de studie gepaard met heel wat inzichten van ruimere relevantie voor het landschap, de actoren en de werking van het crisisbeheer. Aldus creëren ze opportuniteiten tot **bredere versterking** met het oog op grootschalige, complexe en/of langdurige interventies.

De **meerwaarde** van dit eindwerk situeert zich op meerdere niveaus. Het onderzoeksrapport beschreef niet alleen de huidige situatie, visies en werkwijzen bij de CB en de partners en gebruikers inzake (steun aan het) crisisbeheer, maar exploreerde ook de verdere verwachtingen en mogelijkheden ter zake. Bovenop de directe praktische relevantie voor een lopend project bij de CB, kwamen de potentiële behoeften van andere actoren uitgebreid aan bod en kan in functie hiervan actie worden ondernomen. De identificatie van ruimere bezorgdheden, tot slot, liet toe aanbevelingen te formuleren die zowel op operationeel als beleidsmatig niveau kunnen bijdragen tot de tegemoetkoming aan de actuele uitdagingen ingevolge evoluerende risico's, organisaties, reglementering en technologie.

Op **wetenschappelijk** vlak valt nog aan te stippen dat dit eindwerk aanzet tot verder evaluerend en explorerend onderzoek. De resultaten van dit eindwerk zijn inherent toekomstgericht en staan open voor praktijkgebaseerde beoordeling en verfijning. Het gehanteerde model laat verbreding toe naar andere interventiecapaciteiten, incidententypes en actoren, alsook innovatie in een veranderend landschap. De geformuleerde beleidsadviezen kunnen stimuleren tot ruimere verkenning van de transdisciplinaire verbetering van het crisisbeheer.

Optimaal afsluiten kan enkel met de intelligente woorden uit de opening*stweet*:

Still safe. Science continues – Curiosity Rover (Mars, 2012-…)

Lijst met tabellen

Lijst met figuren

Referentielijst

A. Reglementering en parlementaire stukken

Wet van 11 december 1998 betreffende de classificatie en de veiligheidsmachtigingen, veiligheidsattesten en veiligheidsadviezen, *B.S.* 7 mei 1999.

Wet van 15 mei 2007 betreffende de civiele veiligheid, *B.S.* 31 juli 2007.

Wet van 10 juli 2006 betreffende de analyse van de dreiging, *B.S.* 20 juli 2006.

Koninklijk Besluit van 31 januari 2003 tot vaststelling van het noodplan voor crisisgebeurtenissen en -situaties die een coördinatie en/of een beheer op nationaal niveau vereisen, *B.S.* 21 februari 2003.

Koninklijk Besluit van 16 februari 2006 betreffende de nood- en interventieplannen, *B.S.* 15 maart 2006.

Koninklijk Besluit van 28 november 2006 tot uitvoering van de wet van 10 juli 2006 betreffende de analyse van de dreiging, *B.S.* 1 december 2006.

Koninklijk Besluit van 10 juni 2014 tot bepaling van de opdrachten en taken van civiele veiligheid uitgevoerd door de hulpverleningszones en de operationele eenheden van de civiele bescherming en tot wijziging van het koninklijk besluit van 16 februari 2006 betreffende de nood- en interventieplannen, *B.S.* 7 juli 2014, zoals gewijzigd bij KB van 20 september 2017, *B.S.* 9 oktober 2017.

Koninklijk Besluit van 1 mei 2016 tot vaststelling van het nationaal noodplan betreffende de aanpak van een terroristische gijzelneming of terroristische aanslag , *B.S.* 18 mei 2016.

Koninklijk Besluit van 8 oktober 2017 tot bepaling van de vestiging van de eenheden van de civiele bescherming, *B.S.* 16 oktober 2017.

Koninklijk Besluit van 1 maart 2018 tot vaststelling van het nucleair en radiologisch noodplan voor het Belgisch grondgebied, *B.S.* 6 maart 2018.

Koninklijk Besluit van 11 juni 2018 tot vaststelling van het nationaal noodplan betreffende de aanpak van een crimineel incident of een terroristische aanslag waarbij chemische, biologische, radiologische en nucleaire agentia worden gebruikt (CBRNe), *B.S.* 19 juni 2018.

Koninklijk Besluit van 29 juni 2018 tot bepaling van het administratief statuut van het operationeel personeel van de Civiele Bescherming, *B.S.* 19 juli 2018.

Koninklijk Besluit van 29 juni 2018 houdende de bezoldigingsregeling van het operationeel personeel van de Civiele Bescherming , *B.S.* 19 juli 2018.

Koninklijk Besluit van 3 juli 2018 houdende diverse maatregelen betreffende het operationeel personeel van de Civiele Bescherming, *B.S.* 19 juli 2018.

Ministeriële Omzendbrief NPU-1 van 26 oktober 2006 betreffende de nood- en interventieplannen, *B.S.* 10 januari 2007.

Ministeriële Omzendbrief NPU-2 van 30 maart 2009 betreffende het algemeen nood- en interventieplan van de gouverneur, *B.S.* 9 september 2009.

Ministeriële Omzendbrief NPU-3 van 30 maart 2009 betreffende de goedkeuring van de provinciale nood- en interventieplannen, *B.S.* 9 september 2009.

Ministeriële Omzendbrief NPU-3 van 30 maart 2009 betreffende de disciplines, *B.S.* 9 september 2009.

Uitvoeringsbesluit van de Commissie van 16 oktober 2014 tot vaststelling van uitvoeringsbepalingen van Besluit nr. 1313/2013/EU van het Europees Parlement en de Raad betreffende een Uniemechanisme voor civiele bescherming en tot intrekking van de Beschikkingen 2004/277/EG, Euratom en 2007/606/EG, Euratom van de Commissie.

Parlementair Onderzoek belast met het onderzoek naar de omstandigheden die hebben geleid tot de terroristische aanslagen van 22 maart 2016 in de luchthaven Brussel-Nationaal en in het metrostation Maalbeek te Brussel, met inbegrip van de evolutie en de aanpak van de strijd tegen het radicalisme en de terroristische dreiging, Tussentijds en voorlopig verslag over het onderdeel "Hulpverlening", *Parl. St.* 1752/006, 107 pp.

B. **Soft law**[136]

Algemene Directie Crisiscentrum (AD CC) (2013). *Noodplanning en crisisbeheer in België*. 28 pp., https://crisiscentrum.be/sites/default/files/noodplanning_en_crisisbeheer_nl.pdf [26/12/2017]

AD CC (2015). *Het werkproces Crisiscommunicatie. Een pragmatisch model voor discipline 5*, https://crisiscentrum.be/sites/default/files/brochure_team_d5_wpcc_nl_web.pdf [05/01/2018]

Federaal Kenniscentrum voor de Civiele Veiligheid (KCCE) (2016). *Crisisbeheer – Majoor – module 2 (CRI 3) – DIR-CP-Ops*, 234 pp.

Federale Politie (2012). *Handleiding Incidenten met explosieven*, 144 pp.

Interpol (2014). *Disaster Victim Identification Guide*. https://www.interpol.int/Media/Files/INTERPOL-Expertise/DVI/DVI-Guide-new-version-2013 [11/08/2018]

International Atomic Energy Agency (2014). *Radiological Crime Scene Management – Implementing Guide*. https://www-pub.iaea.org/books/iaeabooks/10717/Radiological-Crime-Scene-Management [10/08/2018]

[136] Publicaties met principes, richtlijnen, praktijken, enz. afkomstig van toonaangevende instellingen. De datums vermeldt tussen vierkante haakjes verwijzen naar het moment van raadpleging van de Internetpagina, indien van toepassing.

Joint Emergency Services Interoperability Principles (JESIP) (2016). *Responding to a CBRN(e) Event: Joint Operating Principles for the Emergency Services*. https://www.jesip.org.uk/uploads/media/pdf/CBRN%20JOPs/JESIP_CBRN_E_JOPS_Document_On.pdf [10/08/2018]

North Atlantic Treaty Organization (NATO) (2014). *Guidelines For First Responders to a CBRN Incident*. https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2016_08/20160802_140801-cep-first-responders-CBRN-eng.pdf [11/08/2018]

United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC) (2009). *Crime scene and physical evidence awareness for non-forensic personnel*. https://www.unodc.org/documents/scientific/Crime_scene_awareness__Ebook.pdf [10/08/2018]

C. Literatuur

Baarda, D.B., de Goede, M.P.M. en Teunissen, J. (2005). *Basisboek kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*, Groningen/Houten, Wolters-Noordhoff.

Becker, S.M. (2004). Emergency Communication and Information Issues in Terrorist Events Involving Radioactive Materials. *Biosecurity and Bioterrorism: Biodefense Strategy, Practice, and Science*, vol. 2, 3, (pp. 195-207). New York, Mary Ann Liebert, Inc., publishers. doi: 10.1089/bsp.2004.2.195

Bharosa, N., Lee, J. en Janssen, M. (2009). Challenges and obstacles in sharing and coordinating information during multi-agency disaster response: Propositions from field exercises. *Information Systems Frontiers: A Journal of Research and Innovation* (pp. 49-65), Springer US.

Brugghemans, B., Milis, K. & Van De Walle, B. (2015). Informatiemanagement bij crisissituaties: de impact van informatievoorziening in de CP-OPS. In B. Brugghemans, M.

Brugghemans, B. en Van Achte, T., *Crisis Intelligence Manual*, 2016, https://crisisintelligence.wordpress.com/

Dedier, M. De Langhe, F. Maertens, K. Milis, D. Vercammen, . . . , B. Van De Walle, *Crisis bij de hulpdiensten: Op naar een slagkrachtige crisisorganisatie* (pp. 75-89). Brugge, die Keure.

De Bolle, C. (2014). De optimalisatie van de federale politie. *Het Politiejournaal* (juni 2014, pp. 26-29). Brussel, Politeia.

Dereymaeker, T. (2015). Samenwerkingsstructuren bij het beheer van evenementen en noodsituaties in België. In E. Devroe, A. Duchatelet, P. Ponsaers, M. Easton, L.G. Moor & L. Wondergem (red.), *Zicht op first responders. Handboek bij het beheer van evenementen en noodsituaties in Nederland en België* (pp.87-102). Antwerpen-Apeldoorn, Maklu-Uitgevers.

Drennan, L.T. en McConnell, A. (2007). *Risk and Crisis Management in the Public Sector*. London en New York, Routledge.

Gonzalez, R.A. (2010), *A Framework For ICT-Supported Coordination in Crisis Response*. Proefschrift. Delft, Universiteit Delft. Online publicatie: https://repository.tudelft.nl/islandora/object/uuid%3A7528c7fd-9eac-43b7-95cf-2646aef4c132

Easton, M., Vincent, J. & Dormaels, A. (2013), Het noodbeheer in nood ? De (lokale) aanpak van noodsituaties aan de orde gesteld. *Orde van de dag. Criminaliteit en samenleving* (pp. 5-15). Mechelen, Kluwer.

Jasmontaite, L. en Dimitrova, D (2017). Online Disaster Management : Applicability of the European Data Protection Framework and Its Key Principles. *Journal of Contingencies and Crisis Management* (pp. 23-30). Hoboken, New Jersey, Wiley.

Levy, G., Blumberg, N., Kreiss, Y., Ash, N. en Merin, O. (2010). Application of information technology within a field hospital deployment following the January 2010 Haiti earthquake disaster. *Journal of the American Medical Informatics Association* (JAMIA) (pp. 626-630).

Maertens, F. (2015). 10 succesfactoren om naar een slagkrachtige crisisorganisatie te groeien, in B. Brugghemans, M. Dedier, M. De Langhe, F. Maertens, K. Milis, D. Vercammen, . . . , B. Van De Walle, *Crisis bij de hulpdiensten. Op naar een slagkrachtige crisisorganisatie*, (pp. 1-25). Brugge, die Keure.

Muller, E. (2005). Modern terrorisme en moderne terrorismebestrijding. In E. van Dongen, M. Groothuis, H. Janssen, M.L. Vermeulen en M. van der Vlis, *Terrorismebestrijding met mensenrechten* (pp. 29-49). Leiden, Stichting NJCM-Boekerij.

Paul, S.A., Reddy, M. C., Abraham, J. en DeFlitch, C. (2008), The usefulness of information and communication technologies in crisis response. *AMIA Annual Symposium Proceedings 2008* (pp. 561-565), American Medical Informatics Association (AMIA). Online publicatie: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2655958/pdf/amia-0561-s2008.pdf

Reddy, M. C., Paul, S.A., Abraham, J., McNeese, M., DeFlitch, C. en Yen, J. (2008). Challenges to effective crisis management: Using information and communication technologies to coordinate emergency medical services and emergency department teams. *International Journal of Medical Informatics* (pp. 259–269), Elsevier. Online publicatie: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1386505608001494

Ruggiero, A. en Vos, M. (2013). Terrorism Communication: Characteristics and Emerging Perspectives in the Scientific Literature 2002–2011. *Journal of Contingencies and Crisis Management* (vol. 21, 3, pp. 153-166). Hoboken, New Jersey, Wiley.

Ruggiero, A. en Vos, M. (2015). Communication Challenges in CBRN Terrorism Crises: Expert Perceptions. *Journal of Contingencies and Crisis Management* (vol. 23, 3, pp. 138-148). Hoboken, New Jersey, Wiley.

Simon, T., Goldberg, A. en Adini, B. (2015). Socializing in emergencies – A review of the use of social media in emergency situations. *International Journal of Information Management* (pp. 610-619). Elsevier.

Stevens, Y. en Van Achte, T. (2017). Crisiscommunicatie en sociale media tijdens terreurdreiging en aanslagen in Brussel. *Het Tijdschrift voor de Politie* (jg. 79, nr. 1, pp. 40-43). Leiden, A.W. Sijthoff's Uitgevers Mij.

Van Liempt, A., Provost, S., Strobbe, S. (2016). De nood aan technologische ondersteuningsmiddelen bij politie en brandweer. Behoefteonderzoek bij de Limburgse politie- en brandweerzones. *Het Politiejournaal* (september 2016, pp. 8-12). Brussel, Politeia.

Van Den Bossche, J. (2015). Beheren van een noodsituatie in België. In E. Devroe, A. Duchatelet, P. Ponsaers, M. Easton, L.G. Moor & L. Wondergem (red.), *Zicht op first responders. Handboek bij het beheer van evenementen en noodsituaties in Nederland en België* (pp. 249-265). Antwerpen-Apeldoorn, Maklu-Uitgevers.

Valaker, S., Hærem, T., Bakken B.T. (2018). Connecting the dots in counterterrorism: The consequences of communication setting for shared situation awareness and team performance. *Journal of Contingencies and Crisis Management* (pp. 1-15). Hoboken, New Jersey, Wiley.

Vallet, N. (2008). *Management van organisaties: Een caleidoscopische blik*. Leuven, Acco.

Vercammen, D. (2015). Naar een commandostructuur bij grootschalige inzet, in B. Brugghemans, M. Dedier, M. De Langhe, F. Maertens, K. Milis, D. Vercammen, . . . , B. Van De Walle, *Crisis bij de hulpdiensten. Op naar een slagkrachtige crisisorganisatie* (pp. 28-49), Brugge, die Keure.

Vermaat, E. (2017). *Terreuraanslagen in Europa door radicale moslims*. Soesterberg, Aspekt.

Vervaeke, G., Vanderhallen, M., Opdebeeck, A. en Goethals, J. (2002). Het ontwerp van een gevalsstudie, in K. Beyens, J. Goethals, P. Ponsaers en G. Vervaeke. *Criminologie in actie* (pp. 418-442), Brussel, Politeia.

Watson, H., Finn, R.L. & Wadhwa, K. (2017). Organizational and Societal Impacts of Big Data in Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management* (pp. 15-22). Hoboken, New Jersey, Wiley.

Zanders, A. (2016). *Crisismanagement*, Bussum, Coutinho.

D. Eindwerken

Naveau, P. (2018). *Een werkwijze voor een Ondersteuningsteam Crisisbeheer*. Eindwerk Postgraduaat Rampenmanagement. België, Ranst, Campus Vesta.

Neirinck, L. (2017). *BELGIË IN SHOCK #22MAART2016. Inhoudsanalyse crisiscommunicatie via Twitter door crisiscenter Belgium, Brussels Airport, federale politie, stad Brussel en MIVB*. Eindwerk Master Communicatiewetenschappen, Gent, Universiteit Gent.

E. Internetdocumenten en –pagina's[137]

Algemene Directie Crisiscentrum (AD CC) (2016). *Versterkte samenwerking via het veiligheidsportaal*. https://crisiscentrum.be/nl/news/crisisbeheer/versterkte-samenwerking-het-veiligheidsportaal [03/01/2018]

AD CC (2016). *Herziening wetgeving betreffende de noodplanning*. https://crisiscentrum.be/nl/news/noodplanning/herziening-wetgeving-betreffende-de-noodplanning [04/01/2018]

AD CC (2017). *ICMS: opleidingsmarathon*. https://crisiscentrum.be/nl/news/crisisbeheer/icms-opleidingsmarathon [03/01/2018]

AD CC (2017). *BE-Alert*, https://crisiscentrum.be/nl/be-alert [05/01/2018]

AD CC (2017). *Internationale erkenning voor Team D5*. https://crisiscentrum.be/nl/news/internationale-herkenning-voor-team-d5 [05/01/2017]

AD CC (2016). *Waakzaamheid tegen terrorisme blijft*. https://crisiscentrum.be/nl/news/crisisbeheer/waakzaamheid-tegen-terrorisme-blijft-0 [12/08/2018]

[137] De datums vermeldt tussen vierkante haakjes verwijzen naar het moment van raadpleging indien van toepassing. Internetpagina's die doorheen het eindwerk ter extra informatie of illustratie werden vermeld, zonder echte verwerking, werden niet opgenomen in deze lijst.

Algemene Directie Civiele Veiligheid (AD CV) (2014). *Catalogus van de interventiemodules van de civiele bescherming*. http://securitecivile.be/sites/default/files/catalogus_interventiemodules_cb_03-2014_nl_0.pdf [05/11/2017]

AD CV (2017). *Hervorming*. https://www.civieleveiligheid.be/nl/inhoud/hervorming [05/01/2017]

AD CV (2017). *Opdrachten en vestiging van de Civiele Bescherming*. https://www.civieleveiligheid.be/nl/nieuws/opdrachten-en-vestiging-van-de-civiele-bescherming [05/11/2017]

AD CV (2017). *Hervorming van de Civiele Bescherming*. http://civieleveiligheid.be/nl/hervormingCB [05/01/2017]

AD CV (s.d.). *Mobiel labo van de Civiele Bescherming van België*. https://www.civieleveiligheid.be/nl/mobiel-labo-van-de-civiele-bescherming-van-belgie [09/08/2018]

AD CV (2017). *Nationale feestdag van 21 juli 2017: nieuwigheden van de Civiele Veiligheid*. https://www.civieleveiligheid.be/nl/pers/nationale-feestdag-van-21-juli-2017-nieuwigheden-van-de-civiele-veiligheid [09/08/2018]

AD CV (2017). *Politie en brandweer trainen samen in het kader van terrorisme*. https://www.civieleveiligheid.be/nl/press/politie-en-brandweer-trainen-samen-het-kader-van-terrorisme [09/08/2018]

Campus Vesta (2017). *Geschiedenis Campus Vesta*. https://www.campusvesta.be/content/dam/campusvesta/over-ons/GeschiedenisCampusVesta_web.pdf [09/08/2018]

De Block, M. (Minister van Sociale Zaken en Volksgezondheid) (2017). *Dringende geneeskundige hulp: organisatie en financiering hervormd*.

http://www.deblock.belgium.be/nl/dringende-geneeskundige-hulp-organisatie-en-financiering-hervormd [05/01/2018]

European Commission, European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations (2017). *DG ECHO Daily Map 27/06/2017: European Emergency Response Capacity*. http://erccportal.jrc.ec.europa.eu/getdailymap/docId/2139 [06/11/2017]

Europol (2016). *TE-SAT. European Union Terrorism Situation and Trend Report 2016*. https://www.europol.europa.eu/activities-services/main-reports/european-union-terrorism-situation-and-trend-report-te-sat-2016 [04/03/2017]

Europol (2017). *TE-SAT. European Union Terrorism Situation and Trend Report 2017*. https://www.europol.europa.eu/activities-services/main-reports/eu-terrorism-situation-and-trend-report-te-sat-2017 [04/03/2017]

Fahy, B. (2012). *Federale politie kondigt grootscheepse hervorming aan*. http://www.knack.be/nieuws/belgie/federale-politie-kondigt-grootscheepse-hervorming-aan/article-normal-65891.html [05/01/2017]

Institute for Economics & Peace (2017). *Global Terrorism Index 2017. Measuring and Understanding the Impact of Terrorism.* http://visionofhumanity.org/app/uploads/2017/11/Global-Terrorism-Index-2017.pdf [04/03/2018]

Instituut Fysieke Veiligheid (IFV) (2013). *Basiskennis crisisbeheersing.* https://www.ifv.nl/kennisplein/Documents/reader-ebc-2-2.pdf [20/01/2018]

Internationaal Perscentrum (IPC) (2018). *Nationaal noodplan betreffende de aanpak van een incident waarbij chemische, biologische, radiologische en nucleaire stoffen worden gebruikt*. http://presscenter.org/nl/pressrelease/20180330/nationaal-noodplan-betreffende-de-aanpak-van-een-incident-waarbij-chemische-bi [30/04/2018]

Kiel, W. (2014). *Het impactgebied van een incident*. http://www.rizoomes.nl/het-impactgebied-van-een-incident/ [20/01/2018]

Kiel, W. (2015). *De vele vormen van een impactgebied*. http://www.rizoomes.nl/de-vele-vormen-van-een-impactgebied/ [20/01/2018]

PFEIFER, J.W. (s.d.). *International Anti-Terrorism Preparedness*. https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/research-initiatives/crisisleadership/files/Pfeifer_2016-4-wnyf%2BInternational_anti-terrorism.pdf [10/08/2018]

Scraeyen, L. (2016). *België gewapend tegen het terrorisme? Een lezing van het fenomeen en zijn bestrijding: strategieën en middelen*. http://www.irsd.be/website/images/images/Publications/Etudes/Studie126.pdf [09/08/2018]

U.S. Department of Health and Human Services – Centers for Disease Control and Prevention (2014). *Crisis Emergency Risk Communication (CERC), Terrorism and Bioterrorism Communication Challenges*. https://emergency.cdc.gov/cerc/ppt/CERC_Terrorism%20and%20Bioterrorism%20Communication%20Challenges.pdf [05/11/2017]

Lijst van bijlagen

Bijlage 1: rechtstreekse participanten voor dit eindwerk
(Met dank voor de directe medewerking door deelname aan een door de auteur georganiseerd interview of groepsgesprek, door het aanleveren van concrete informatie of feedback op voorstellen, enz.)

Organisatie	**Medewerkers** (alfabetische volgorde)
FOD Binnenlandse Zaken, Algemene Directie Civiele Veiligheid	Anne Baetens, Mattias David, Cédric Erken, Jérôme Glorie, Peter Pollet, Benoit Van Den Berghe, Edwin Van Der Eecken, Tom Van Esbroeck (gedetacheerd), Ives Van Haute, Willy Vanderstraeten
FOD Binnenlandse Zaken, Civiele Bescherming	Stéphane Bairin, Jan Beeldens, Johan Boydens, Patrick Broeckx, Yannick David, Michel Moors, Nicolas Navaux, Nicolas Tuts, Evi Van Cleynenbreughel
FOD Binnenlandse Zaken, Algemene Directie Crisiscentrum	Christel Haex, Barend Cochez, Leen Depuydt, Hans De Neef, Peter Mertens, Bart Schmidt, Tom Vandebosch
FOD Binnenlandse Zaken, Federale Diensten van de Gouverneur van Antwerpen	Vanessa De Backer
Federale Politie	Christian Decobecq, Stefan Lambrecht, Ivo Vereycken
FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu	Geert Arno, Gino Claes
Ministerie van Landsverdediging	Maarten Verburg
Gemeente Boechout, Noodplanning	Peter Naveau
Totaal aantal	**34**

Bijlage 2: voornaamste elementen inzake informatie en communicatie uit de 4 Ministeriële Omzendbrieven betreffende noodplanning en crisisbeheer (NPU[138])

MO	Communicatie	Informatie
NPU-1	- Afspraken opnemen in het monodisciplinair interventieplan (p. 4);	- opdracht van discipline 2: de informatie en/of gegevens verzamelen en analyseren in verband met de volksgezondheid, de veiligheid van de voedselketen en het leefmilieu (p. 10); - info-coördinatie over slachtoffers tussen de disciplines 2 en 5 (p. 12); - de CP-Ops zorgt o.a. voor (p. 13): o situatierapporten voor de bevoegde overheid; o rapportering over de evolutie; o adviezen voor de beleidsmatige coördinatie; o inschakeling van het hulpcentrum 100 als centraal communicatiecentrum voor het alarmeren en oproepen van diensten of personen nodig op de plaats van de noodsituatie; o informeren van het hulpcentrum 100 over het toekomen van de opgeroepen diensten en over de evolutie.
NPU-2	- van zodra het CC geïnstalleerd is, wordt een prioritaire, directe en continue verbinding tussen het coördinatiecomité en de Dir-CP-Ops verzekerd (p. 7); - noodplannen bepalen de middelen, de modaliteiten en het schema voor de communicatie binnen één discipline (via de monodisciplinaire plannen), tussen de disciplines en tussen het CC en de CP-Ops (p. 9); - voorzien in hoofdstukken in het provinciaal ANIP over (a) 'Analyse en evaluatie van de situatie' (situatieschema, gegevensuitwisseling met het terrein,	- terbeschikkingstelling door de gouverneur aan discipline 2 van infrastructuur voor een centraal informatiepunt gericht op het inzamelen, het centraliseren en het verifiëren van info aangaande de identiteit en lokalisatie van ongedeerde, gewonde en overleden slachtoffers (p. 9); - interprovinciale en internationale info-uitwisseling (p. 11). - Informatieverzameling voor de beleidscoördinatie (p. 13)

[138] Paginaverwijzingen volgens de Nederlandstalige versies op: https://www.civieleveiligheid.be/nl/regelgeving

MO	Communicatie	Informatie
	evaluatie), en (b) 'Communicatie, overleg en coördinatie (+ schema)', incl. (p. 12): o Intra- en interdisciplinair; o Strategisch en operationeel; o Gemeentelijke overheden en CC's (incl. ligging); o Provinciale, federale, gewestelijke en buitenlandse overheden.	
NPU-3	/	/
NPU-4	- oefeningen om het mono- en multidisciplinair beheer te versterken en te testen, onder meer wat betreft de communicatie en de coördinatie (p. 3); - de interdisciplinaire communicatie-verbindingen moeten aangepast zijn aan het aantal berichten, aan de duur, het debiet, het belang en de afstand tussen de gesprekspartners (p. 13); - de Dir-CP-Ops moet minstens over twee duidelijk onderscheiden communicatiekanalen beschikken: o één voor de directeurs van de vijf disciplines, van zodra opgeroepen naar de CP-Ops of aanwezig op het terrein; o een tweede voor het coördinatiecomité (p. 7). - Elke directeur van een discipline moet zelf ook over onderscheiden communicatiekanalen beschikken: o een direct en permanent kanaal met de directeurs van de andere disciplines en met de Dir-CP-Ops, om de coördinatie van de interventies te verzekeren, om de voor hun relevante informatie over te maken en de richtlijnen van de Dir-CP-Ops uit te voeren; o een kanaal om zijn discipline op het terrein te coördineren, direct of via de monodisciplinaire commandopost;	- samenwerking tussen gemeenten, provincies en/of buurlanden inzake wederzijdse uitwisseling van informatie (p. 2); - verzameling en centralisering van informatie door het CC (p. 12); - verplichtingen voor de Dir-CP-Ops tot opstelling van een stand van zaken in overleg met de disciplines, de inhoud daarvan en de communicatie daaromtrent (p. 6), o.a.: o afkondiging van een fase; o bescherming van hulpverleners en bevolking; o operationele situatieverslagen, met de informatie beschikbaar bij elke discipline; o info over de evolutie van de situatie aan het CC en het 100-centrum; o een overzicht van de ingezette en beschikbare middelen; o oplossingen voor de noden; o opportuniteit en toegangs-modaliteiten van derden in de interventiezone; o het zoneringdispositief; o organisatie van de multi-disciplinaire communicatie. - info-uitwisseling rond slachtoffers tussen de disciplines 2 en 3 (p. 13-14);

MO	Communicatie	Informatie
	○ een kanaal om te rapporteren aan de verantwoordelijke van zijn discipline die zetelt in het CC wat zijn discipline betreft (p. 7). - Het monodisciplinair interventieplan regelt het communicatieplan (p. 15)	- initieel overleg en informatieverzameling over de bestaande gevaren en de risicozone, en met het oog op de in te zetten middelen (pp. 4 en 15).

Bijlage 3: overzicht van het onderzoeksverloop

Datum of periode	**Methode**	**Informatiebron**	**Details**
November 2017 – juli 2018	Documentenanalyse	Analyse van: - Regelgeving en wetenschappelijk onderzoek - 8 bestaande interne procedures van de Franstalige en Nederlandstalige Eenheden: 1 procedure voor interventies in het algemeen en 7 procedures specifiek voor de inzet van de 'coördinatie-unit' (of 'coördinatiecontainer', 'conteneur de coordination'), de 'telecomwagen', de 'commando oplegger', 'internet op terrein' en 'coordination et transmission (PC-Ops et Télécom)', 'marche générale pour les opérations' - Logistieke Interventieplannen (D4): Brasschaat, Jabbeke, Libramont, Liedekerke - Catalogus van de interventiemodules van de Civiele Bescherming - Ontwerp opschalingsmodel TAST - Ontwerp van opleidingsprogramma voor TAST-vrijwilligers	Info over aandachtspunten, opties en werkwijzen, als basis voor de topic list (interviews) en de conceptnota Documentenanalyse: identificatie van een aantal operationele en planmatige aspecten van de uitvoering van en bevelvoering bij interventies en bij het gebruik van het materieel en de inzet van het gespecialiseerde personeel.
22 maart en 13 april 2018	Interview	Bevelhebber van de Eenheid te Libramont/ Franstalige Clustermanager ICM	Info over algemene visie, werkwijzen en verbeteracties, als basis voor de conceptnota
26 maart 2018	Interview	Bevelhebber van de Eenheid te Brasschaat/ Nederlandstalige Clustermanager ICM	Info over algemene visie, werkwijzen en verbeteracties, als basis voor de conceptnota

Datum of periode	**Methode**	**Informatiebron**	**Details**
28 maart en 5 april 2018	Interview	TAST-piloot van de Eenheid te Crisnée	Info over algemene visie, werkwijzen en verbeteracties, als basis voor de conceptnota
19 april 2018 3 mei 2018	Groepsgesprek (vergadering) Groepsgesprek (vergadering)	- Bevelhebbers van de 6 Eenheden - Directeur en 2 medewerkers van de Directie Operaties Civiele Veiligheid - Bevelhebbers van de 6 Eenheden - Directeur-generaal en Directeur Operaties Civiele Veiligheid	Bespreking van de conceptnota: - bevestiging van het kader/plan en de aandachtspunten die werden vooropgesteld via de topic list en de conceptnota, en illustratie met eigen inzichten en ervaringen; - gegevens over het actuele beschikbare materieel en het gebruik ervan, en over het specifieke personeel; - diverse voorstellen qua verdere ontwikkeling van de capaciteit.
Mei – augustus 2018	Documentenanalyse	7 provinciale ANIP's: - de 5 Vlaamse provincies - 2 Waalse provincies: Luik en Luxemburg (waar het CC zich in principe in de Eenheid van de CB bevindt) 6 provinciale BNIP's Terro: - 3 Vlaamse provincies: Antwerpen, Vlaams-Brabant en West-Vlaanderen - 3 Waalse provincies: Luik, Luxemburg en Waals-Brabant De geraadpleegde versies waren deze beschikbaar in ICMS tijdens onderzoek.	Identificatie van algemene principes, lokale praktijken en mogelijke werkpunten voor de operationele en beleidscoördinatie. Info over werkwijzen specifiek voor terroristische incidenten

Datum of periode	**Methode**	**Informatiebron**	**Details**
*4 mei 2018**	*Observatie*	*Provinciale multidisciplinaire oefening te Luik*	*AMOK-oefening met terreininzet van coördinatiebus en logistiek voertuig*
*17 mei 2018**	*Observatie (semi-participatief)*	*Provinciale multidisciplinaire oefening te Antwerpen*	*Terro-oefening (gijzeling op boot) met terreininzet van coördinatiebus en logistiek voertuig*
14 juni en 4 juli 2018	Groepsgesprek	- Medewerkers van de AD Crisiscentrum - Bevelhebber van de Eenheid te Libramont/ Franstalige Clustermanager ICM	Presentatie en bespreking van de conceptnota met verantwoordelijken en experten inzake noodplanning, crisisbeheer, communicatie en CBRNe
*18 en 19 juni 2018**	*Observatie (semi-participatief)*	*Internationale/federale oefening te Peutie*	*Terro-CBRN-oefening (labo met biologische wapens) met terreininzet van coördinatiebus en logistiek voertuig*
4 juli 2018	Groepsgesprek	- Medewerker van de AD Crisiscentrum - Medewerker Noodplanning van de Federale Diensten van de Gouverneur van Antwerpen - Bevelhebber van de Eenheid te Brasschaat/ Nederlandstalige Clustermanager ICM - Hoofd Directie Nieuwe Technologieën Civiele Veiligheid	Presentatie en bespreking van de conceptnota met verantwoordelijken en experten inzake noodplanning, crisisbeheer, ICT/ informatiebeheer en nieuwe technologieën
5 juli 2018	Groepsgesprek	Medewerkers van: - Federale Politie (DSU, DVI, TWP) - FOD Volksgezondheid (DGH, EMT)	- Introductie tot de mogelijke steun door de Civiele

Datum of periode	**Methode**	**Informatiebron**	**Details**
		- Kenniscentrum Civiele Veiligheid (CET) - Defensie (ACOS Strategy/ex-DOVO) - Civiele Bescherming - Directie Operaties Civiele Veiligheid - Directeur-generaal Civiele Veiligheid	Bescherming aan het crisisbeheer - Info over specifieke visies, werkwijzen en verbeteracties voor terroristische (CBRNe) incidenten
*2 juli 2018 en 17 juli 2018**	*Groepsgesprek (vergadering)*	*Medewerkers van:* *- AD Crisiscentrum* *- Federale Diensten van de Gouverneurs*	*- Overleg omtrent project Team ICM* *- Introductie tot de mogelijke steun door de Civiele Bescherming aan het crisisbeheer*
*17 en 25 juli 2018**	*Groepsgesprek (vergadering)*	*- Directeur-generaal en medewerkers van de AD Crisiscentrum* *- Directeur-generaal en medewerkers van de AD Civiele Veiligheid*	*- Toelichting over de mogelijke steun door de Civiele Bescherming aan het crisisbeheer* *- Info over specifieke visies, werkwijzen en verbeteracties voor terroristische (CBRNe-)incidenten*
Juli – augustus 2018	Documentenanalyse	Analyse op relevante punten uit de cursus Dir-CP-Ops van het KCCE	Identificatie van een reeks algemene principes en mogelijke werkpunten voor – voornamelijk – de operationele coördinatie: werkwijzen, inrichting, uitrusting, taken, evaluatie, enz. voor de CP-Ops, het PEB, de VMP.

Datum of periode	Methode	Informatiebron	Details
			Details over de ontwerpwerking voor HNS. (niet bedoeld voor synthese of volledige verwerking)
Juli – augustus 2018	Documentenanalyse	Selectie van gespecialiseerde documenten rond respons bij (CBRNe-)terrorisme en forensisch onderzoek (te beschouwen als toonaangevende nationale en internationale soft law): - Federale Politie, DGJ-DJP-Terro, 2012, Handleiding incidenten met explosieven; - IAEA, 2014, Radiological Crime Scene Management; - INTERPOL, 2014, Disaster Victim Identification Guide; - JESIP, 2016, Responding to a CBRN(e) Event: Joint Operating Principles For the Emergency Services; - NATO, 2014, Guidelines for First Responders to a CBRN Incident; - UNODC, 2009, Crime scene and physical evidence awareness for non-forensic personnel.	- Gebruikt als 'checklist'/aanvulling ten aanzien van de punten uit de BNIP's en de gesprekken (niet bedoeld voor synthese of volledige verwerking) - Identificatie/aftoetsing van praktische werkwijzen en aandachtspunten qua veiligheid van respons, informatiebeheer, vrijwaring van bewijs, multidisciplinaire samenwerking, enz.

**De items in cursief werden niet georganiseerd op initiatief van de auteur van het eindwerk, maar boden wel de gelegenheid om bijkomende relevante elementen te verzamelen.*

Bijlage 4: topic list: steun aan het crisisbeheer

Deze topic list werd gebruikt voor de 3 interviews bij de Civiele Bescherming, met:
- Dhr. Michel Moors, piloot van het TAST te Crisnée
- Dhr. Nicolas Navaux, Franstalige Cluster Manager Incident & Crisis Management en bevelhebber van de Eenheid te Libramont (dit interview verliep in het Frans)
- Dhr. Jan Beeldens, Nederlandstalige Cluster Manager Incident & Crisis Management en bevelhebber van de Eenheid te Brasschaat

De topic list vormde de eerste basis voor de bij het onderzoek gehanteerde Matrix met 9 domeinen.

1. Missie en visie

Item	Specifieke vraag/info
Wettelijke basis	Wet Civiele Veiligheid 2007 KB Taakverdeling 2014/2017 - Eisen aan CB: infrastructuur KB Nationale Noodplanning 2003 (vnl. FED) KB Noodplanning 2006 + NPU's - Eisen: infrastructuur, technisch, communicatie, info, … - Eisen aan (Dir-)CP-Ops en CC GEM/PROV/FED o Dir-CP-Ops o Directeurs en verantwoordelijken Disciplines o Gouverneur (infrastructuur D2) - Eisen aan disciplines o D1 & D4 o monodisciplinaire commandopost - Eisen aan veiligheidscellen: ANIP/BNIP o Communicatie, formulieren, logboek KB Terro - Eisen aan operationele en beheerscel o Info o Operationele cel: PROV of andere o Beheerscel: AD CC of andere

Item	Specifieke vraag/info
	o Evaluatie- en informatiecel (cf. KB Nationale Noodplanning) - Logboek beheerscel (D3) - Dir operationale cel (D3)
Missie: algemeen	Concrete opdracht qua steun aan het crisisbeheer Globale doelstellingen/kernelementen?
Materieel: infrastructuur	KB taakverdeling: CP-Ops/CC: - bij provinciale of federale fase - complementair aan HVZ (gemeentelijke fase)
Materieel: Technische communicatiemiddelen	KB Noodplanning: - D4: organisatie van de middelen voor disciplines, CP-Ops, CC (of CC's)
Catalogus	*Zie aangepaste versie onder 3. Processen* - *Het verzekeren van de transmissie en de communicatie.* - *Het verzekeren van de verzameling, de verwerking van gegevens, het verschaffen van informatie aan de Dir-CP-Ops voor validatie en de verspreiding hiervan aan de disciplines en aan de gemeentelijke, provinciale en/of federale coördinatieorganen.* - *Het leveren van een CP-Ops (coördinatiecentrum op het terrein).* - *Bijwerken van het actieplan en beeldvorming van de situatie.*
Activiteiten	- Infrastructuur/logistiek/technologie - Info & Comm MGMT - Dir-CP-Ops - …
Multi: structuren	Infrastructuur voor & communicatie/info tussen: - Cp-Ops en CC/beleidscel o Terro: beheerscel en operationele cel + evaluatie- en informatiecel - CP-Ops en HC 112 - Op het terrein zelf: nabij de bronbestrijding, in de rode zone - PEB (of VMP) - Andere actoren/disciplines zonder operationele coördinatie - …
Intern	Steun aan andere inzet/capaciteit van de CB (als D1/D4): - Monodisciplinaire commandopost - Back office D4 - Info voor multi uit andere CB-modules, bv.: o CBRN: meting/detectie, deconta, mobiel labo, …

Item	Specifieke vraag/info
	○ S&R: USAR, Flood Rescue, opsporing personen, DVI, … ○ HTD: inzet/evolutie pompwerken Drone/robot, … ○ ICM: Basis voor Operaties & Coördinatie
Internationaal	Specifieke taken 'TAST': - Office/administration support - Telecommunication support - Subsistence support (accomodation/food) - Transport support on site (vehicles) - *Safety and Security* - *Medical Support*
Visie	Aan welke standaarden/waarden/criteria moet de uitvoering van de opdracht voldoen?
Klantgericht: Uniformiteit Harmonisering Coherentie Standaardisering Interoperabiliteit Complementariteit Gebruiksvriendelijkheid Flexibiliteit	Afstemming met de verplichtingen, plannen, werkwijzen en personeels- en materiële middelen van de gebruikers en partners Op dezelfde/gelijkaardige manier werken In functie van vraag/behoeften Modulair tot maximaal
Innovatie	
Budgettaire haalbaarheid	
Continuïteit en veiligheid van informatie en personen	General Data Protection Regulation (GDPR) Veiligheid op het werk

2. Strategie en planning

Item	Specifieke vraag/info
Scenario/risicoanalyse	- Normale werking: eigen middelen van disciplines ○ D2, D3, D5 - Gemeentelijk: HVZ ('eerstelijn')

Item	Specifieke vraag/info
	○ CP-Ops ○ CC GEM - Provinciaal/federaal: CB ('tweedelijn' + gespecialiseerd) ○ CP-Ops ○ CC prov ○ CC fed ○ Terro: operationele en beheerscel - Algemeen, bv. 'mobiel CC': ○ Niet bruikbaar, bereikbaar of slecht gelegen voor incident ○ Meerdere ruimtes nodig ○ Veel/diverse actoren/experten ○ … - Specifieke situaties, bv. ○ Elektriciteitspanne ○ Cyberaanval ○ File ○ Terrorisme ▪ CBRNe ▪ KN/BNIP Terro: vooralarm, dreigingsniveau 4 ▪ Soft targets: openbaar vervoer, evenementen ○ …
Vertrek – Opstart – Ontplooiing	Modulair tot totaal
Opschaling	Monodisciplinair interventieplan: - Alarmering, opstart, aflossing, opschaling (maxi), reserve, taakverdeling, veiligheid/hygiëne, communicatie, commando - Afstemming ○ Compatibiliteit met andere disciplines ○ Inpassing in multi-NIP's

3. Processen

Item	Specifieke vraag/info

Conformiteit met regelgeving: CP-Ops	ICT:
	- Dir-CP-Ops: Prioritaire, directe en continue verbinding met CC + directeurs van disciplines + met HC 112
	- Communicatiekanalen voor directeurs in CP-Ops:
	  o ook met hun discipline op het terrein
	  o met hun monodisciplinaire commandopost
	  o met verantwoordelijke in het CC
	- Interdisciplinaire communicatieverbindingen moeten aangepast aan aantal berichten, duur, debiet, belang en afstand tussen gesprekspartners
	Info & Comm MGMT, vooral:
	- Sitreps
	- Afkondiging fases
	- Bescherming bevolking en hulpverleners
	- Info per discipline
	- Middelen
	- Zonering en toegang

Conformiteit met regelgeving: CC prov/fed	- Gouverneur: infrastructuur voor centraal informatiepunt voor D2 voor info-management rond slachtoffers - Verplichting tot infoverzameling, -centralisering en –uitwisseling

Conformiteit met regelgeving: ANIP/BNIP	Algemeen in ANIP/BNIP
	- Aan te wenden communicatiemiddelen en –schema en de modaliteiten, incl.
	  o Intra- en interdisciplinair
	  o Strategisch en operationeel
	  o GCC's (incl. ligging)
	  o Overheden
	- Modelberichten en –formulieren voor de noodsituatie en het logboek
	- CP-Ops: procedures, organisatie, documentatie, uitrusting, logistiek (incl. ICT, cartografie)
	- Oefeningen incl. communicatie en coördinatie
	Specifiek BNIP Terro
	- Dir operationele cel: D3.
	- Bijgestaan door adjunct van een andere discipline die hij aanduidt.

Item	Specifieke vraag/info
	- Operationele cel: op het provinciaal crisiscentrum of een andere plaats die beantwoordt aan de logistieke vereisten, namelijk een plaats die uitgerust is met de communicatie- en informatiemiddelen nodig voor het beheer van een dergelijk type incident. - Voor het Brussels Hoofdstedelijk Gewest: het commandocenter PEB/Heizel - Beheerscel: om organisatorische en logistieke redenen in de ADCC, tenzij andersluidende beslissing van het voorzitterschap van de beheerscel. - Logboek van beheerscel: door 2 leden van DJO. Te classificeren ("geheim" krachtens de wet van 11.12.1998 betreffende de classificatie en de veiligheidsmachtigingen, veiligheidsattesten en veiligheidsadviezen).
Conformiteit met regelgeving: Disciplines	D2: - Info over volksgezondheid, veiligheid van de voedselketen en leefmilieu - Info over slachtoffers (met D3 en D5)
Module ICTM	*Information & Communication Technology en Management voor de coördinatie van evenementen, incidenten en crises* *- In plaats stellen van de materiële en personeelsmiddelen voor het verzekeren van de transmissie en de communicatie tussen de bevoegde actoren, met inbegrip van de disciplines, de operationele commandopost et de coördinatiecomités.* *• Verzekeren van de verzameling, de centralisatie, de behandeling en de uitwisseling van gegevens ten behoeve van de Dir-Log, de Dir-CP-Ops en de coördinatieorganen.* *• Opmerking: de capaciteiten zullen worden ontplooid volgens 4 niveaus:* - *ICTM-Light: in plaats stellen van een steun aan de Dir-Log* - *ICTM-Medium: in plaats stellen van een steun aan de CP-Ops en/of de coördinatieorganen* - *ICTM-Heavy: in plaats stellen van een steun aan de coördinatieorganen in geval van het disfunctioneren van de ICT-middelen van het voorziene crisiscentrum* - *ICTM-Dir: ter beschikking stellen van een Dir-CP-Ops in geval van grootschalige incidenten*
Module Basis voor Operaties en Coördinatie	*Opzetten en organiseren van een mobiele operatie- en coördinatie-infrastructuur, in geval van evenementen, incidenten en crises* - *BOC Light : infrastructure monodisciplinaire pour la D4* - *BOC Medium : infrastructure pour le PC-Ops* - *BOC Heavy : infrastructure sous forme de village, y compris de l'appui logistique* - *BOC Extreme : centre de crise*
Procedures	Updaten en maken van IPI's/OPO's (Zie aangepaste modules, nieuw materieel, …) (Hier niet OPO-IPI uitschrijven = actiepunt op zich)
Werkmodellen en –concepten	IBOBBO Crisis intelligence: verrijkte info - Dynamic Information Needs Assessment (DINA) - Satisficing data collection

Item	Specifieke vraag/info
	- Content curation - Design & dissemination - Thought (decision) provoking Facts – Action – Needs (FAN: white board) Information – Behaviour – Sensemaking (D5) Shared situational awareness (gedeeld situatiebeeld) Vergaderklok
Werkproces	Cf. D5: Crisiscommunicatie Algemeen verloop praktische inzet: voor – tijdens – na
Dir-CP-Ops	Organisatie van het interventieterrein en bepalen van de zonering - Normaal: oranje zone - Soms nood interventie CB in rode zone? - Gerechtelijke zone Bescherming en veiligheidsmaatregelen voor hulpverleners, infrastructuur en logistiek - Efficiënte en veilige locatie - Terro: samenwerking DSU, CET + antiballistische PBM? Beslissingen: nood aan goed advies en info-uitwisseling
Andere activiteiten	

4. Materieel

Item	Specifieke vraag/info
Infrastructuur	Statisch: in Eenheid (back office: interne support) - TAST-labo Mobiel (front office: extern, op het terrein) - Container o Zie ontwerp Brasschaat - Bus o Zie ontwerp Crisnée - Magec - …
ICT	Statisch: in Eenheid (back office: interne support) - Inhoud TAST-labo Mobiel (front office: extern, op het terrein)

Item	Specifieke vraag/info
	- Zie doc opvolging TAST
Innovatie en vervolledigiging	Nieuwe technologie Extra aanbod/dienstverlening Mobiele antennes voor ASTRID

5. Tools

Item	Specifieke vraag/info
Doel	Voor verzamelen, analyseren, verrijken, delen van info Andere verwachtingen/doelen?
Systemen	ICMS: logboek, sitreps, cartografie Cartografie => Geoportal Be-Alert App 112 BE … Integratie van andere toepassingen en info Beschikbare middelen/capaciteiten bij Disciplines of andere, bv. Defensie, FedPol, …
Digitale applicaties	Bv. Trello, Slack, Google, …
Sociale media	Bv. WhatsApp, Telegram, Facebook, Twitter, …
Meerwaarde	Afweging 'oude' werkwijzen vs. 'nieuwe' (bv. whiteboard met stift vs. elektronisch)?

6. Personeel

Item	Specifieke vraag/info
Samenstelling	Vrijwilligers en beroeps
Kwalitatief: competenties	*Welke nodig?* Deskundigheid/Professionalisering => opleiding Polyvalentie: logistieke ontplooiing (incl. infrastuctuur) Gespecialiseerd: "TAST" = ? - Specialisatie Informatie- en Communicatietechnologie (ICT): hard- en software - Specialisatie Informatie- en communicatiemanagement (ICMT) : analytisch vermogen, crisis intel

Item	Specifieke vraag/info
	- Specialisatie noodplanning en crisisbeheer - Specialisatie coördinatie o Extern: Dir-CP-Ops
Kwantitatief: aantal	*Hoeveel nodig?*
Taakverdeling	
Samenwerking – schaalvergroting – poolvorming	Team D5 Team ICM

7. Commando & coördinatie

Item	Specifieke vraag/info
Aansturing en opvolging	Rollen van: Bevelhebber Eenheid Cluster Manager Officieren Kapiteins Commandanten Onderofficieren Agent/sappeur

8. Partners en klanten

Item	Specifieke vraag/info

Samenwerkingsprotocols	- AD CC
	- Provincies
	  o NPA
	- Disciplines:
	  o D1 (HVZ)
	  o D2
	  o D3: FedPol, …

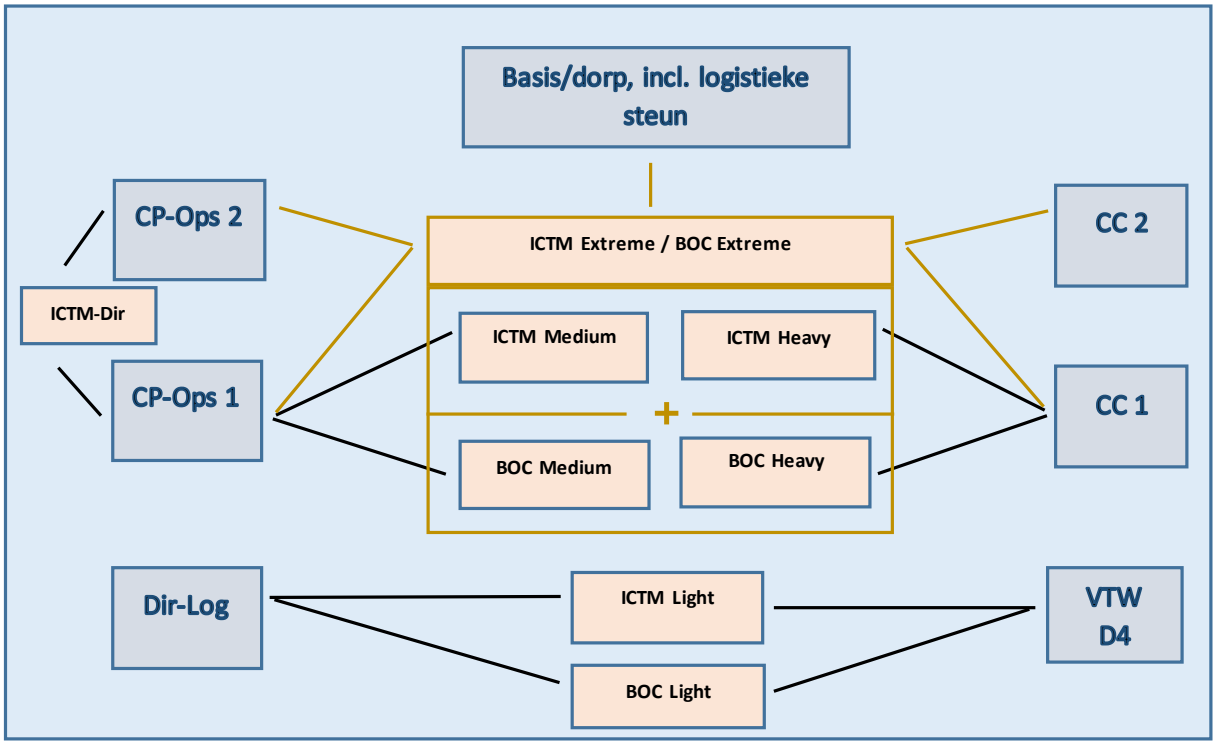
Item	Specifieke vraag/info
	▪ Beelden DAFA? o D5: Team D5 - Astrid - Team ICM - AGS, Belintra
Klanten	Differentiatie qua wie, waar en wanneer Dir-CP-Ops Adviseur voor risico-evaluatie Secretaris voor het logboek (Bedrijfs)experten Departementele crisiscellen Terro: specifieke deelnemers, bv. FedPol, VVSE, Parket, …
Financiering	Intern Seveso EU
Externe communicatie	Imago/reputatie: initiatieven naar partners/ klanten/media

9. Innovatie en leren

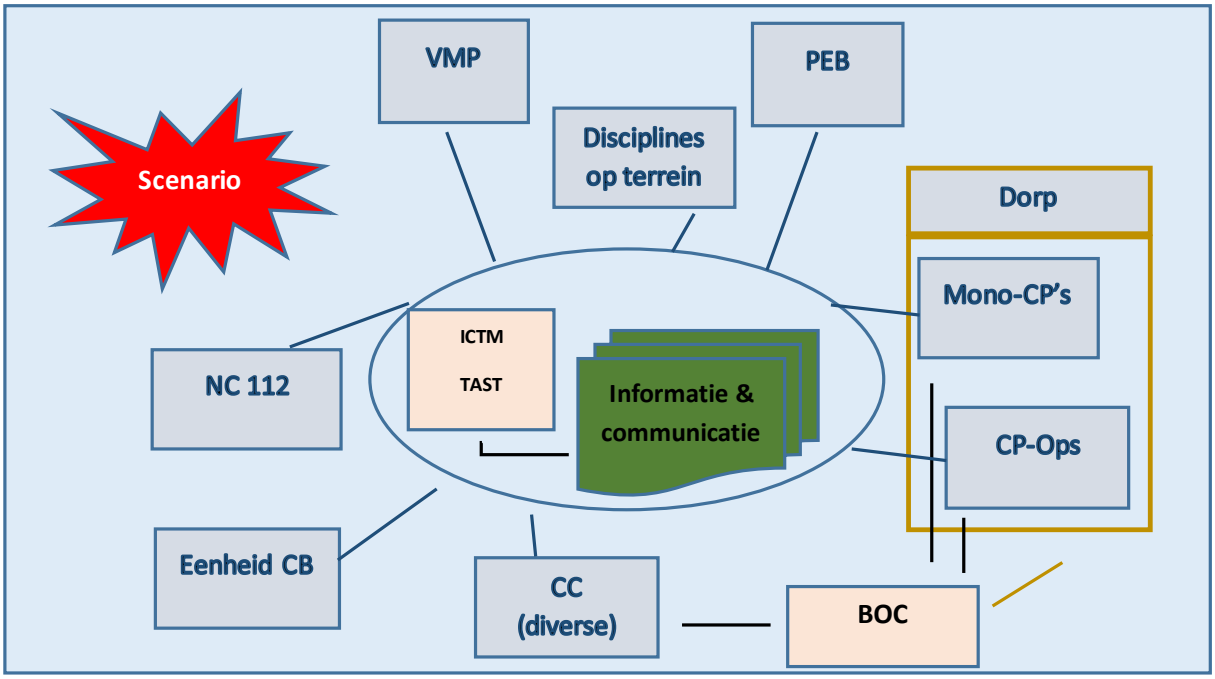
Item	Specifieke vraag/info
Eigen competentie- en informatiebeheer	
Oefeningen en incidenten	Kwantitatief (frequentie) en kwalitatief (meerwaarde) Algemeen: TAST (overzicht?) Terro: ook supra-provinciaal, federaal, … Mede gericht op communicatie en coördinatie (materieel, gebruik, competenties) Rapportering/debriefing
Perceptie/tevredenheid: Tevredenheidsmetingen (intern/extern)	
Benchmarking	
Innovatie	

Bijlage 5: bijkomende schema's voor de inzet van de modules ICMT en BOC

Deze schema's maakten eerder deel uit van de conceptnota die werd gebruikt voor de groepsgesprekken bij de CB, de AD CV en de partners en gebruikers.



Figuur: opschalingsniveaus van de modules ICTM en TAST



Figuur: voorbeelden van partners en gebruikers voor modules ICTM en BOC

Bijlage 6: illustraties van syntheses van inhoudelijke resultaten van bepaalde groepsgesprekken en oefeningen

A. Synthese van enkele elementen uit de groepsgesprekken bij de CB en de AD CV

- Algemeen: bevestiging van het kader/plan en de aandachtspunten die werden vooropgesteld via de topic list en de conceptnota, en illustratie met eigen inzichten en ervaringen van de deelnemers.
- Gegevens over het actuele beschikbare materieel en het gebruik ervan, en over het specifieke personeel;
- Diverse voorstellen qua verdere ontwikkeling van de capaciteit, bijvoorbeeld:
    - integratie en definiëring van grensoverschrijdende inzet, proactieve ontplooiing, ontwikkelingen bij de andere interventiemodules;
    - Een kader voor het omgaan met gevoelige informatie;
    - Het toevoegen of vernieuwen van bepaald materieel;
    - Opleiding en samenstelling van teams;
    - Deelname aan bepaalde oefeningen.

B. Synthese van enkele elementen uit de groepsgesprekken met de AD CC, FDG Antwerpen, CB en Directie Nieuwe Technologieën van de AD CV

- Algemeen: bespreking van het kader/plan en de actiepunten die werden vooropgesteld in de conceptnota en van de inzichten en ervaringen van de deelnemers.
- Link met andere lopende projecten bij de AD CC
- Aanpassing van de steun aan verwachte wijzigingen van regelgeving betreffende bepaalde coördinatiestructuren
- Het streven naar uniforme nationale standaarden en opleidingen
- Keuzecriteria bepalen indien voor meerdere situaties/structuren tegelijk steun wordt gevraagd
- Zoeken naar goede praktijken/principes qua set-up (grondplan) voor een ‘gegroepeerde infrastructuur’
- Pragmatiek en differentiatie inbouwen in het leveren van steun en het belang van goede afspraken te maken
- Concretiseren van het omgaan met vertrouwelijke/gerechtelijke info
- Herkenbaarheid van het materieel op het terrein
- Functionaliteit van het materieel en de tools
- Complementariteit van het materieel van de partners
- Mogelijkheden van het nieuwe statuut van vrijwilliger-specialist bij de CB
- Betrekken van een extra partner: het Labo van de Technische en Wetenschappelijke Politie

C. Synthese van enkele aandachtspunten uit de (semi-participatieve) observaties van oefeningen

- Algemeen: identificatie van praktische werkpunten die de dienstverlening en samenwerking kunnen bevorderen
- Het verzekeren van voldoende bandbreedte rekening houdende met meerdere toepassingen en gebruikers.
- Het belang van het vooraf afspreken en testen met de andere interventiemodules en de partners/gebruikers, met het oog op interoperabiliteit en een gedeeld situatiebeeld.
- Rekening houden in de set-up van de voertuigen en het materieel met veilige en efficiënte rij- en vliegroutes (bv. drone)
- Het belang van het bewaken van de structuur en de orde qua toegang, participatie en communicatie
- Bepalen/afspreken van een geïntegreerde werking met een eventuele Forward Command Post (FCP), opgezet door de disciplines/actoren die de directe, eerstelijnsbronbestrijding vervullen.

Bijlage 7: globale synthesetabel van het ontplooiingskader en het ontwikkelingsplan

1. Missie en visie: hoe ziet de CB haar opdrachten en wil ze de partners en gebruikers bijstaan?	
Ontplooiingskader	
1.A	Gespecialiseerde steun aan het crisisbeheer in bijzondere omstandigheden, zoals bepaalde terroristische (CBRNe-)incidenten, door de ontplooiing van mobiele infrastructuur en logistiek en van technologie en beheer op het vlak van informatie en communicatie.
1.B	2 modules voor de coördinatie bij evenementen, incidenten en crises: ICTM en BOC.
1.C	4 principes/waarden: - klantgerichte en gebruiksvriendelijke standaardisering; - interoperabel, flexibel, complementair en subsidiair; - continuïteit en veiligheid van informatie en personen; - innovatie.
Ontwikkelingsplan	
1.1	Integratie van de mogelijke steun en de internationale standaarden, voor buitenlandse missies en voor bi- of multilaterale bijstand vanwege andere landen aan België.
1.2	Het onderzoeken van synergiën met het project voor een « Ondersteuningsteam Crisisbeheer » of « Team ICM » van de AD CC.
2. Strategie en planning: wanneer worden de modules ingezet, voor wie en waarvoor?	
Ontplooiingskader	
2.A	Scenario's en risico's, mogelijk door (hoge dreiging van) terroristische (CBRNe-)incidenten: - situaties van complexe, meervoudige en/of langdurige aard: bestaande infrastructuren of de uitrusting onvoldoende bruikbaar, toegankelijk of goed gelegen; - specifieke situaties: gepland of proactieve (pre-)positionering, op vraag of beslissing.
2.B	Externe partners en gebruikers: - diverse crisisbeheerstructuren, andere Disciplines en hun mono-CP's; - experten of vertegenwoordigers van publieke of private organisaties; - het basiskamp van de Meetcel-lokaal bij nucleair-radiologische incidenten. Terroristische (CBRNe-)incidenten impliceren extra vertegenwoordiging of specialisatie – onder meer politie, gerecht en inlichtingendiensten – en bijzondere coördinatiestructuren.
2.C	Interne partners en gebruikers: Dir-Log (CP-Ops), Dir-D4 (CC) en/of (een combinatie van) andere interventiemodules.
2.D	Opschalingsniveaus: Zero – Light – Medium – Heavy – Extreme – Black Swan
Ontwikkelingsplan	
2.1	Bepaling van criteria voor: - de al dan niet inzet bij bepaalde evenementen; - keuzes te maken wanneer meerdere situaties of structuren tegelijk steun nodig hebben. Terroristische (CBRNe-)incidenten kunnen dit compliceren, in geval van een algemene dreiging, meerdere specifieke dreigingen of multi-site incidenten.
2.2	Opstellen van een generieke *set-up* (grondplan) voor een *basis*. Terroristische (CBRNe-)incidenten kunnen de kans op de behoefte hieraan verhogen.

2.3	Afspraken maken wat betreft de mogelijke samenwerking met de partners verantwoordelijk voor andere types structuren. Terroristische (CBRNe)-incidenten kunnen ook hier de nood verhogen, bijvoorbeeld door zones met zeer hoog gevaar, talrijke slachtoffers of massadecontaminatie.
2.4	Analyseren en bepalen van de steunvereisten voor buitenlandse missies en in geval van bijstand door andere landen aan België.
2.5	Verdere verfijning van de steun aan het crisisbeheer na de geplande studie door de AD CC.
	3. Processen: hoe verloopt de operationele inzet en wat zijn de concrete/mogelijke activiteiten en taken?
Ontplooiingskader	
3.A	- 4 fasen: Mobilisatie – Operaties – Demobilisatie – Post-missie; - Ontplooiingstijd en –duur hangen af van de locatie, omvang en complexiteit van de interventies en de coördinatie; - terroristische (CBRNe-)incidenten vereisen bij de inzet, bevelvoering en multidisciplinaire coördinatie extra awareness voor de safety & security van de interventiediensten en coördinatiestructuren, voor de informatie- en communicatie-stromen en voor de vrijwaring van bewijs.
3.B	BOC: materieel als vergaderruimte waarin het crisisbeheer kan plaatsvinden. ICTM: - (A) materieel voor informatiebeheer en communicatieverbindingen; - (B) personeel voor bijstand op administratief, functioneel en inhoudelijk vlak. o (1) technologische opvolging van communicatieverbindingen en informatieflux; o (2) het verzorgen van de functionele administratieve en digitale werkomgeving; o (3) het inhoudelijk verzamelen, verwerken, verrijken, presenteren, verspreiden en/of veilig opslaan van diverse datatypes.
3.C	Contact leggen en afspraken maken met de lokaal verantwoordelijke partners of gebruikers over de ontplooiing, verwachtingen, taakverdeling, besluitvorming en coördinatie.
3.D	CI over de eigen middelen en de interventies en over de samenwerking met de partners. Terroristische (CBRNe-)incidenten generen extra info- en afstemmingsnoden, bijvoorbeeld op het vlak van: - brandrisico en –bestrijding; - ontzetting, bescherming, overdracht en decontaminatie van slachtoffers; - bewijsverzameling bij mass casualties.
Ontwikkelingsplan	
3.1	Updaten en opmaken van interne procedures voor de steun aan het crisisbeheer.
3.2	Verdere integratie van elementen en principes uit internationale modellen en opleidingen.
3.3	Bekomen van een zekere veiligheidsmachtiging voor bepaalde personeelsleden, in het bijzonder voor steun en deelname aan crisisbeheer voor terroristische (CBRNe-)incidenten.
3.4	Opstellen van een gedragscode voor het personeel inzake het omgaan met informatie.
3.5	Afspraken maken met D2 en D3 voor het beheer van info rond slachtoffers of overledenen.

3.6	Ondersteunen van de andere interventiemodules en eventueel advies geven aan de partners over hoe CI rond de middelen en interventies kan worden verbeterd.
3.7	Opstellen van een CI-werkproces binnen de CB/D4, mede toegespitst op de awareness vereist bij terroristische (CBRNe-)incidenten.
	4. Materieel: welk materieel is er beschikbaar en nodig?
Ontplooiingskader	
4.A	Statisch gedeelte: uitrusting van dispatching en labo/backoffice/eigen crisiscentrum.
4.B	Materieel voor ICTM: - 2 logistieke TAST-voertuigen met diverse verbindingsmogelijkheden, ICT- en kantoormaterieel en 2 extra KA-antennes in flight cases (Internet via satelliet); - Gedeeltelijke integratie van ICT in BOC.
4.C	Materieel voor BOC: - 11 coördinatiecontainers met beperkte ICT en 1 coördinatiebus met specifieke ICT; - Logistieke steun (tafels, stoelen, elektriciteit, signalisatie, enz.).
Ontwikkelingsplan	
4.1	Opstellen van een meerjarenplan voor de vervanging en update van het materieel.
4.2	Analyseren van de opties voor bijkomende aankopen van ICT-materieel.
4.3	Analyseren van de opties voor bijkomende aankopen van rollend materieel.
4.4	Verder testen en kiezen van de technische oplossingen voor het verzekeren van voldoende bandbreedte voor diverse digitale toepassingen, inclusief realtime beelden.
4.5	Afspraken maken met de federale en provinciale organisatoren van het crisisbeheer voor kleine praktische elementen.
4.6	Bepalen welke documenten digitaal en/of elektronisch beschikbaar moeten zijn.
4.7	Verzekeren van de duidelijkheid over het doel van de inzet van het materieel op de locatie.
4.8	Afstemming van de interventiemodules met logistieke steun voor een basis/dorp.
4.9	Verder uitwerken van het statische gedeelte van de modules en de connectiemogelijkheden met de Directie Operaties.
5. Tools: welke applicaties en software moeten worden gebruikt en ge(pre-) configureerd?	
Ontplooiingskader	
5.A	- Externe tools: ICMS, Google apps, Twitter, Facebook, WhatsApp, QGIS, GeoPortal; - intern gebruikte tools: EasyCAD, Abifire, KoBo (USAR), SUIVO (meetploeg), Montage.
Ontwikkelingsplan	
5.1	Algemeen voorzien in het testen en pre-configureren van de eigen applicaties en software van de CB en deze van de voornaamste partners en gebruikers.
5.2	Verder analyseren en evalueren van de meerwaarde van het gebruiken of exploiteren van bijkomende tools of systemen.

5.3	Gespecialiseerde opleiding in de diverse tools.
5.4	Nagaan van de door de partners en gebruikers gewenste veiligheid en de juridische verantwoordelijkheid.
6. Team: welke competenties en hoeveel mensen zijn er nodig?	
Ontplooiingskader	
6.A	- Voor de ontplooiing, afhankelijk van de situatie: in principe een team bestaande uit 2 à 3 personen met polyvalente competenties (logistieke en administratieve taken) en 2 à 3 personen met gespecialiseerde competenties (functionele en inhoudelijke taken); - voor een permanentie: in totaal 60 à 70 beroeps- of vrijwillige medewerkers, inclusief voor het intern commando en de externe/multidisciplinaire coördinatie.
6.B	Opschalingsniveaus TAST: Light – Medium – Heavy – Extreme
Ontwikkelingsplan	
6.1	Nader analyseren en testen van het aantal vereiste teamleden voor de inzet.
6.2	Opmaken van functiebeschrijvingen en competentieprofielen voor de gespecialiseerde TAST-leden.
6.3	Bepalen van een opleidings- en oefeningenplan.
6.4	Voorzien van participatie aan of een train-the-trainer programma van internationale opleidingen.
6.5	Uitvoeren van het actieplan ter ontwikkeling van het TAST te Brasschaat.
6.6	Het onderzoeken van synergiën met het project voor een « Ondersteuningsteam Crisisbeheer » of « Team ICM » van de AD CC (cf. supra, verbeteractie 1.2).
7. Commando en coördinatie: welke (aan)sturing is nodig voor de inzet?	
Ontplooiingskader	
7.A	Vertegenwoordiging van D4 in de operationele en beleidscoördinatie en in specifieke structuren in geval van terroristische (CBRNe-)incidenten.
7.B	Organisatie en monitoring van de interventie, rekening houdende de opschalingsniveaus, de combinatie van interventiemodules en de andere actoren en Disciplines: - verkennen, opvolgen, taken verdelen, aansturen, toezicht houden, anticiperen; - opstellen en communiceren van diverse types bevelen; - waken over de toestand van het personeel en het materieel; - informatie laten doorstromen, rapporteren, analyseren en debriefen.
7.C	Bij terroristische (CBRNe-)incidenten gelden de aandachtspunten vermeld bij punten 2 en 3.
Ontwikkelingsplan	
7.1	Nader testen en oefenen van het verloop van de commandovoering en interventiecoördinatie.
7.2	Analyseren en bepalen van de taakverdeling ter ondersteuning van de oversten in de coördinatiestructuren.

7.3	Definiëren van de rol van de Directie Operaties op het vlak van de steun aan het crisisbeheer, in het bijzonder in functie van een federale fase of meerdere provinciale fases (o.a. naar aanleiding van terroristische (CBRNe-)incidenten).
8. Partners en gebruikers: waarvoor en hoe kan de samenwerking en afstemming met de partners en gebruikers worden versterkt?	
Ontplooiingskader	
8.A	Verder structureren van afspraken over taakverdeling en verwachtingen met partners en gebruikers, tot de ontwikkeling van protocollen of doctrines rond infrastructuur, logistiek, technologie, administratie en/of infobeheer. Terroristische (CBRNe-)incidenten genereren mogelijk extra verwachtingen qua samenwerking en informatiebeheer, o.a. inzake het omgaan met bewijs, lijken of lichaamsresten, CBRN (decontaminatie, detectie en analyse) en realtime beelden.
8.B	Voortzetten van procedures, opleidingen en oefeningen samen met andere interventiemodules
8.C	Creatie van multi-doctrines met partners en gebruikers, inclusief de ICTM-/BOC-service
Ontwikkelingsplan	
8.1	Verder uitwerken van samenwerkingsmodaliteiten met partners en gebruikers, in het bijzonder met AD CC (Team ICM, CBRNe-Expertisecentrum), Federale Politie en DOVO.
8.2	Verder onderzoeken van samenwerking met experten en vertegenwoordigers van overheden, bedrijven of organisaties.
8.3	Actief blijven deelnemen aan multidisciplinaire oefeningen.
8.4	Publiciteit maken voor de modules ICTM en BOC en het TAST, alsook overwegen van een communicatieverantwoordelijke te voorzien die D5 kan vervoegen.
8.5	Uitwerken van een actieplan ter ontwikkeling van TAST als Europese interventiemodule.
8.6	Identificeren en analyseren van de financieringsmogelijkheden.
9. Innovatie en leren: hoe kunnen de modules continu worden verbeterd?	
Ontplooiingskader	
9.A	Voortbouwen op bestaande procedures, opleidingen, oefeningen, activiteiten en expertise.
Ontwikkelingsplan	
9.1	Systematisch en actief lessen trekken uit deelname aan oefeningen en respons voor incidenten, en het integreren ervan in de werking (RETEX). Dit omvat ook oefeningen specifiek gericht op extreme omstandigheden qua crisisbeheer en terroristische (CBRNe-)incidenten.
9.2	Opzetten van een programma van benchmarking.
9.3	Toepassen van de optimaliseringsmethodologie voor het ontwikkelen van de steun aan het crisisbeheer voor andere types incidenten.