



Index raadsvergadering raadsplein

raadsgriffie

raadsvergadering d.d. 9 september 2024

Index

Pagina

1. Opening raadsplein
2. Opening politiek jaar
3. Sluiting

VERSLAG VAN DE VERGADERING VAN DE RAAD DER GEMEENTE HAARLEMMERMEER OP DONDERDAG 9 SEPTEMBER 2024

Voorzitter: mw. M.H.F. Schuurmans-Wijdeven

De leden: dhr. M. Achterbergh-Copier, mw. H.J. van den Berg, dhr. M.L. Beusenberg, dhr. T.M. Beusenberg, dhr. S.J. Bier, dhr. S. Blanckstein, dhr. T.M. Blom, dhr. M.F. Boels, dhr. P.J. Boerman, mw. Y.M.G. Bouwhuis, mw. N.M. Elfers, mw. K. van Goethem, mw. A.E. Gumbert, mw. G.D.W. van 't Hull-Bettink, mw. J.M. Hup, mw. R.F. Hussain, dhr. C.L. Klaassen, mw. K. Kliphuis, mw. G. Knikker, mw. J. Koolmoes, mw. W.T. Linthorst, mw. S. van de Meeberg, mw. A.N. Mees-Marhe, dhr. E.J. van der Peet, dhr. J.G. Rip, dhr. A. Salhi, mw. C.R. Smand (vanaf 19.15 uur), dhr. H.P. Spijker, dhr. R. Staal, dhr. K. Sulmann, dhr. E. Vermeulen, dhr. D.P.F. Zuyderwijk

Griffier: dhr. J. van der Rhee

Portefeuillehouders: dhr. C. El Idrissi, mw. C.F.M. van der Meij, mw. M.H. Ruigrok, mw. M.L. Sedee-Schuitmaker, mw. M. Steffens-van de Water, mw. B.C. van Straten-van Diepenbeek

Insprekers: dhr. M. de Kruif

1. Opening raadsplein

De VOORZITTER: Dames en heren, ik open deze vergadering. Het is vandaag 5 september. U ziet er allemaal uitgerust en fris uit dus wij kunnen met u een mooi politiek jaar gaan beginnen. Ik wens u, leden van de raad, leden van het college, medewerkers, gasten en u thuis van harte welkom bij dit eerste raadsplein. Dit raadsplein is geen regulier raadsplein, het is de opening van het politiek seizoen. Dat doen we altijd op een bijzondere wijze. Ik kom daar zo even op terug. Ik heb bericht van verhindering ontvangen van mevrouw Denie, mevrouw Woolhuis, de heer Meijer, de heer Sidali en mevrouw Antolini. Ik heb bericht gekregen dat mevrouw Maat en mevrouw Smand later komen. Dan heb ik volgens mij ook iedereen genoemd. Mevrouw Maat is zelfs afwezig, zij komt niet later maar zal afwezig zijn. Dan is het zo, dat wij in de raad als mensen ons ontvallen... Ja, gaat uw gang.

Mevrouw BOUWHUIS: De heer Schaap is ook afwezig.

De VOORZITTER: De heer Schaap zullen wij als afwezig noteren. Dank u wel, mevrouw Bouwhuis. Dan ga ik u meegeven dat wij in deze raad een protocol hebben wanneer wij stilstaan wanneer iemand ons is ontvallen. Tijdens de vakantie is een belangrijk directielid onverhoopt, onverwacht overleden, Terry van der Steen. Ik ga daar niet uitgebreid bij stilstaan maar ik vind niet dat we dit aan ons voorbij konden laten gaan, want het heeft enorm veel impact op deze organisatie, op de mensen die met haar werkten en het doet ook echt iets met onze directie om iemand zo onverwacht te verliezen, terwijl ze net haar man had verloren. Ik wilde toch in ieder geval dat gezegd hebben, dat we haar bijzonder hebben gewaardeerd. Ook de wijze waarop zij, ook naar ons als bestuur, maar naar u als raad, zeer bezig was met inwoners, maar ook met hoe wij u konden bedienen om die inwoners beter te bedienen. Ik wil vanaf deze plek namens u allen ons intens meeleven met haar kinderen en de rest van haar familie uitspreken. Zoals ik al vaker zeg, is het altijd heel moeilijk om van zo een beladen onderwerp door te gaan naar de vergadering en toch ga ik dat doen. Wij gaan over tot de vergadering zelf tenzij iemand nog mededelingen heeft. Dat is niet het geval.

2. Opening politiek jaar

De VOORZITTER: Dan gaan we over tot de opening van het politiek seizoen. Ik zei dat net, u ziet er allemaal uitgerust uit en dat is van belang, want u heeft belangrijk werk te doen. Het wordt een spannend jaar met belangrijke thema's. U bent hier in het huis bij elkaar om dat met elkaar te bespreken, om daarover te debatteren, om daar besluiten over te nemen en om de controle op ons dagelijks bestuur met elkaar te kunnen uitvoeren. Dames en heren, dat doen wij altijd door aan het begin van het jaar stil te staan bij het thema van het jaar. Dat doe ik samen met een commissie die inmiddels overigens wel wat is gewijzigd in samenstelling, wij hebben samen gekeken naar een onderwerp dat dit jaar ons extra bezig gaat houden. Dat was toen we het bespraken nog niet eens zo aan de orde en ineens konden we lezen over de softwarestoringen met verstrekken gevolgen. 19 juli 2024 was er een CrowdStrike-update niet goed en kwam het vliegverkeer wereldwijd plat te liggen en 28 augustus was er een storing in het defensienetwerk NAFIN, cruciaal voor de Nederlandse overheid en zwaar beveiligd. Het bevat meer dan 3000 kilometer aan glasvezelkabels en ondersteunt essentiële overheidstaken. Je zag dat die storing als een olievlek over allerlei diensten zoals de kustwacht en de douane, maar ook onze eigen gemeentelijke burgerzaken verliep. Nu waren dat slechts storingen, maar het is wel zo dat dit soort zaken ontwrichting en onrust in de samenleving kan veroorzaken. Als dat langdurig is, langdurig geen stroom, langdurig geen internet, dan doet dat iets met de samenleving. We zijn ons ervan bewust dat criminelen, maar ook terroristen, steeds vaker gebruik maken van juist dit soort aanvallen om op die manier cruciale diensten aan te vallen en zo paniek, onrust en ontwrichting te veroorzaken. We hebben gezien dat er niet altijd snel een oplossing is. Als je een vliegveld moet sluiten, dan is dat te overzien. Maar als je stroomvoorziening langdurig uitvalt, dat betekent dat er heel veel zaken die u en ik normaal vinden, vervallen. Als dat betekent dat je geen geld meer kunt pinnen, je huis niet meer kunt verwarmen, dat je geen licht meer hebt, dat je niet meer kunt communiceren, dat de waterzuiveringsinstallaties uitvallen, dat je geen levensmiddelen meer kunt kopen, niet meer kunt tanken - kortom, allemaal zaken die van belang zijn - dat betekent dus dat je dan teruggeworpen wordt op jezelf. Dat thema zelfredzaamheid is een thema dat steeds via in allerlei pers tot u komt. Steeds meer overheden spreken daarvan. Wij zullen komend jaar ook, onder andere in de werkgroep die samengesteld gaat worden, het met elkaar daarover hebben. Want weerbaarheid en zelfredzaamheid zijn zaken die wellicht voor u en mij prima in te richten zijn, maar we hebben steeds meer mensen die heel moeilijk voor zichzelf kunnen zorgen in zo een periode en waar we naar om te kijken hebben en waar we als overheid dan ook voor moeten zorgen dat zij ook in deze omstandigheden geholpen worden. We zijn gewend dat de overheid er altijd voor ons is en wat we eigenlijk moeten gaan leren is dat er een moment kan zijn dat de overheid er niet is en hoe gaan we elkaar dan weer helpen om te zorgen dat we door die tijd heen gaan? Dat is het thema, een thema dat komend jaar, de komende jaren echt aan de orde komt en waar we op verschillende manieren door alle portefeuilles van alle wethouders ook mee te maken krijgen. Daarom vonden we het goed om een gast uit te nodigen die ervaring heeft met weerbaarheid en zelfredzaamheid. Dat is voormalig luitenant-generaal in de Koninklijke Landmacht, Mart de Kruif die van 2011 tot 2016 commandant Landstrijdkrachten was. Inmiddels is hij met pensioen, maar dat lijkt niet zo, want wij zien hem meer dan ooit in allerlei programma's waar hij zijn beeld geeft van wat er gebeurt in de wereld. Hij is ook samen met Peter van Uhm in de podcast Veldheren en in het theater, waarbij ze samen meer duiding geven aan een aantal zaken dat globaal speelt. U hoort hem zelf aan het woord, maar ik wil één citaat van hem naar voren halen. 16 januari jongleden zei hij: 'We denken dat we leven in een maakbare wereld.' Dat komt ook door de technologie en die artificial intelligence en dat alles dus kan. Alles wat daar niet in past, dat heeft grote impact op ons. Dan gaan we allerlei regels verzinnen om te controleren en maar hopen dat dingen niet fout gaan, terwijl er altijd dingen fout gaan." Nu hoop ik dat dat vanavond niet gebeurt tijdens zijn lezing. Als geen ander kent Mart de Kruif de impact van onverwachte situaties, dus ik ben heel blij dat hij vanavond hier ons politiek seizoen komt openen. Ik wil u meegeven, dit is een lezing. Het is altijd heel moeilijk om geen vragen te stellen, want dat is uw vak, maar dat is niet de bedoeling. Hij gaat een verhaal houden. Daarna hebben we een nazit en zal hij

blijven en kunt u alles met hem bespreken en al die prangende vragen aan hem voorleggen. Dames en heren, mag ik aandacht voor Mart de Kruif.

(Applaus)

De heer DE KRUIF: Eigenlijk heeft u al een deel van mijn lezing verteld, dus we kunnen het heel kort houden vanavond. Nee, welkom. Ik vind het ontzettend leuk om te doen. Alles wat met bestuur en veiligheid te maken heeft, vind ik fascinerend, want eigenlijk dienen we allemaal ons land. Dat is wat we doen om te zorgen dat onze mensen morgen en overmorgen een betere wereld hebben. Eens even kijken of we de volgende slide hebben.

Kijk, dat is mijn thema. Niets is onveiligere dan een veilig gevoel, oftewel de wet van Murphy. Als alles goed gaat, dan weet je er gaat binnenkort wat fout en hoe bereid je je daarop voor? Doe de volgende slide maar, als die niet klikt. Dat is niet erg. Dat noemen ze frictie.

Ik ben geen managementgoeroe, dus als u denkt dat ik hier vanavond kom en zes ronkende thema's met u ga behandelen – en u denkt dat als u dat allemaal volgt, is alles in de hand - dan ga ik u zwaar teleurstellen. Dat ga ik niet doen. Alles wat ik met u deel, is gebaseerd op wat ik zelf heb geleerd en vooral door schade en schande. Dat is het. Wat ik heb meegekregen in de veertig jaar diensttijd, wat voor mij als persoon werkt of niet werkt, als ik praat over leiderschap, als ik praat over plannen, als ik praat over hoe je met mensen omgaat. Dat is wat ik met u vanavond deel. Dus het is geen bijbel, het is een ervaringsverhaal. Na 2016 heb ik een heleboel dingen gedaan. Mijn vrouw vraagt wel eens aan mij: je bent toch met pensioen? Maar een van de leukste dingen die ik heb gedaan, daar kom ik aan het eind van mijn verhaal op terug, is het mogen organiseren van de Invictus Games in Den Haag. Spelen voor fysiek en mentaal gewonde militairen, wat een grote eer was om te doen. Ik heb drie jaar mogen werken met die man die daar staat, Prins Harry, Duke of Sussex. Ik zal er verder niets over zeggen, ook geen vragen over beantwoorden, maar ik zal wel zeggen dat volgens mij 98% van wat er in de pers over hem staat, is volstrekte onzin. Neemt u dat maar mee in elk geval. Ik ben in dienst gekomen in 1977 bij de infanterie, dat is het voetvolk, de zandhazen. Ik heb veertig jaar mogen dienen tot 2016, wat u net zei. Ik ben op missie geweest in Bosnië en Afghanistan. Ik ben opgeleid niet alleen in Nederland, maar ook in Duitsland op de Führungsakademie der Bundeswehr, de Generalstabslehrgang. Toen ik dat zei tegen mijn moeder, die in het verzet heeft gezeten en nooit praat over Duitsers en moffen, hadden we drie maanden een conflict in de familie - zo is dat - en ook door de US Army War College in de Verenigde Staten in het jaar na 9-11. Fascinerend om daar in die periode te zijn. Daar kan ik uren over praten, zal ik niet doen, maar wij onderschatten nog steeds wat de impact van 9-11 was voor de Amerikaanse ziel, denk ik, in Europa. Zo een impact had dat. Peter van Uhm met wie ik nu in het theater sta, belde mij op in 2007 en zei: 'Mart, je gaat naar Afghanistan. Jij gaat alle NATO-troepen in het zuiden van Afghanistan leiden. Ik heb vier dingen die ik met je wil delen, zei hij. Het goede nieuws is, je krijgt er 25.000 Amerikanen bij, dus in totaal krijg je 45.000 man. Jouw opdracht is om de verkiezingen in 2009 door de Afghanen te laten organiseren, te ondersteunen en veilig te laten verlopen. Je gaat geen zes maanden, maar je gaat een jaar. Je hebt geen staf, die mag je zelf samenstellen en vanaf vandaag krijg jij Marechaussee-beveiliging, want je bent een doel. Maar niet alleen jij bent een doel, ook jouw familie en je huis zijn doelen. Dus je krijgt een gepantserde deur, je krijgt gepantserd glas en jouw kinderen - ik heb vier kinderen - die krijgen achtervolgingstraining. Wij gaan ze leren dat ze niet elke dag op hetzelfde tijdstip op dezelfde route naar school moeten. Zijn er vragen?' Ja, natuurlijk zijn er vragen. De eerste is: kan ik dit wel? Kan ik wel van trainer van een vierde klas amateurselftal trainer worden van een Champions League elftal? En het tweede is: hoe vertel ik het thuis? Ik zeg u niks nieuws dames, als ik zeg dat dames sterker zijn dan mannen. Dus mijn vrouw heeft mijn kinderen opgevoed. Ik belde haar op. We hebben de kinderen verzameld thuis en uitgelegd wat ik ging doen. Mijn oudste

drie kinderen zeiden: pa, wij regelen het wel. Wij zorgen voor moeder en wij zorgen voor elkaar. Mijn jongste zoon was toen dertien jaar, dat is een iets ander insteek. Hij zei: 'Pa, hoeveel geld krijg je extra?' Enig pragmatisme in deze is best wel handig.

Dit was mijn staf uit 24 verschillende landen over 24 verschillende culturen. Ik ga het niet de hele avond hebben over hoe je culturen aan elkaar kunt binden, maar het is wel fascinerend. Zeker een ingang tot cultuur is dat je de taal spreekt. Of het nou Duits, Frans of Engels is, maar het helpt heel erg om culturen te kennen. De persoonlijke staf die ik om me heen had van Nederlanders, dat was een Nederlandse sergeant-majoor die had gestudeerd in Canada, een Nederlandse overste die had gestudeerd in Australië en een Nederlandse kolonel die had gestudeerd in het Verenigd Koninkrijk. Dat heeft mij heel veel geholpen. Maar voor mij was het oorlog. Ik heb daar een jaar oorlogservaring, ondanks het feit dat het een opbouwmissie was. Ik heb operaties gepland, elke dag grote operaties. Dat klinkt raar, maar dat maak je natuurlijk nooit meer mee als militair, dat je zonder beperkingen kunt plannen. Aan de andere kant hebben we dit meegemaakt.

Dit is een ramp-ceremonie, waarop je op de ramp van het vliegveld, het platform van het vliegveld, afscheid neemt van gesneuvelden militairen die teruggaan naar hun land. Dat is het enige moment waarop het vliegveld stillag, gedurende twintig minuten en op vrijwillige basis stond iedereen afscheid te nemen. Ik heb daar nooit gestaan met minder dan 2000 mannen en vrouwen op Kandahar Airfield en omdat ik de commandant was, stond ik het dichtst bij het vliegtuig. Waarom zeg ik dit? Omdat oorlog zodanig is, dat als je dat weet, dat je er alles aan moet doen om oorlog te voorkomen. Oorlog is het ergste wat iemand kan overkomen, maar soms moet je het doen. Ik heb 282 mannen en vrouwen verloren, ik heb 282 brieven gestuurd aan nabestaanden, ik heb 700 soldaten naar huis gestuurd met eufemistische 'life-changing wounds', vooral amputaties van onderbenen. Maar de meest mensen die ik zag sterven waren Afghanen, vooral Afghaanse vrouwen en Afghaanse kinderen. Waarom was dat? Die reden ook op bergbommen of stapten er ook op, alleen niet in een gepantserd voertuig, maar in een Volkswagenbusje en dan is het effect anders. Dat leidt tot dilemma's en een dilemma is iets wat je in crisis ook altijd hebt. Je moet een besluit nemen waarbij niet het ene goed is en de andere fout, maar ze allebei slecht zijn. Jij bent degene die daar een keus tussen moet maken, want ik moest mijn soldaten, waar ze ook waren, binnen een uur voor een levensreddende chirurgische ingreep op een operatietafel kunnen hebben. Dat was mijn opdracht, maar dat vreet capaciteit. Hoe kan ik dan de Afghanen helpen? Welke keuzes maak je daarin? Welke risico's loop je daarin? Hoe erg het is als je mensen niet kunt helpen omdat je capaciteit voor jezelf moet overhouden. De twee oversten, die dat trouwens voor mij deden, waren Nederlands officieren. Die zijn na drie dagen COVID opgeroepen naar het Erasmus Medisch Centrum in Rotterdam om de landelijke patiëntenspreiding te doen over alle ziekenhuizen in Nederland. Hier zie je eigenlijk direct het verband tussen ervaring uit een missie en het kunnen toepassen in Nederland. Sterker nog, ze namen er ook de Duitse ziekenhuizen bij mee. Voor mij was de ervaring daar als zijnde oorlog alhoewel het formeel geen oorlog was, als mens voelde het als oorlog. Maar voor mij was het wel zes uur vliegen van huis. Het was een andere wereld. Als ik thuiskwam in Nederland voelde je die oorlog niet. Ja en dat is nu anders. Dat is nu voor ons allemaal anders. Op 24 februari 2022 word ik om 03.30 uur gebeld door een Amerikaanse collega uit het Pentagon die ik kende uit Afghanistan met maar één zin: 'Mart, turn on your television, it's going to start', en hij legde de hoorn erop. Om 04.30 uur, en ik weet echt niet waarom, werd ik gebeld door Nieuwsuur. Sinds die tijd wordt u af en toe moe van mij in de media, ik kan er ook niks aan doen.

Dit zijn de consequenties. U kunt ze allemaal zien, u weet ze ook allemaal. Enorm veel doden. Militaire doden, burgerdoden, schade, maar we praten niet eens over de psychische schade die wordt

aangericht, die nog generaties doorgaat. Zowel in Israël, als in Gaza, als in Oekraïne. De vluchtelingen, die u hier over de vloer heeft. Eigenlijk hebben we allemaal het gevoel dat die 70 jaar vrede in Europa aan het einde is en het gevoel dat vrede in het Midden-Oosten verder dan ooit is. Ik denk dat dat de reden is dat mensen naar het theater komen, niet omdat Peter en ik van die geweldige acteurs zijn, integendeel. Het is meer Peppi en Kokki in het theater, maar mensen hebben een onderstroom van angst en onzekerheid. Dat is eigenlijk wat mensen naar ons brengt. Ook ontzettend veel jeugd, die willen gewoon duiding hebben. Die willen horen waar het heengaat. Die onzekerheid, dat treft ons echt tot op de dag van vandaag. Dus het heeft wel impact op de maatschappij, enorme impact op de maatschappij. Hoe komt dat nu dat we zo worden verrast en dat we af en toe naar onszelf kijken?

Ik heb dat hier in deze plaat uitgelegd. Ik denk dat het duidelijk is, nee. Het is een plaat die is gemaakt door mijn belangrijkste wapen in Afghanistan en dat was een cultureel antropoloog. Die wist alles van de Pasjtoen-stam. Pasjtoen-stam is 98% van de bevolking in Zuid-Afghanistan en Pakistan. Maar de Pasjtoen-stam is geen coherente stam. Er zijn zeven grote stammen en 54 substammen en die hebben allemaal een geschiedenis met elkaar. Als je dat niet weet dan weet je dus niet wat de consequenties van een handeling zijn. Als een Amerikaanse kolonel naar mij kwam en zei: 'Generaal, mag ik morgen deze talibanleider arresteren in Darfur?' Dan zei ik: 'Oké, kijk even daarheen, heb je een gevoel wat de tweede-, derde-, vierde-orde-effecten zijn van je beslissing?' Dan bleef het vaak stil. Waarom laat ik u dit zien? Omdat hier twee dingen in zitten. Het eerste is, als u een besluit neemt als raad, dan doet u dat naar beste eer en geweten, maar u weet nooit precies wat alle consequenties zijn. Je gaat altijd worden verrast. Dat is nu eenmaal zo. Je hebt nooit alles in beeld, dat is een feit, je wordt altijd verrast, je beheerst niet alles, maar er is ook een ander iets aan. Je hebt ook mensen die denken: als het zo gecompliceerd is, dan neem ik geen besluit, want als ik geen besluit neem, ben ik niet verantwoordelijk. Dat is een grote denkfout. Dat is onjuist, want je maakt bewust de keuze om geen besluit te nemen en dus blijf je verantwoordelijk. Dat is het dilemma dat deze plaat laat zien, dat we allemaal hebben.

Het tweede is dit. Dit is mijn Afghaanse tolk. Die had een Nederlandse moeder. Ik moest hem drie dagen meenemen naar Nederland voor een conferentie. In het vliegtuig terug zegt hij: 'Generaal, mag ik u even spreken?' Ik zei: 'Natuurlijk mag dat.' Hij zegt: 'Ik zet de radio aan en wat is het woord dat ik het meest hoor?' Wat denkt u, wat is het woord dat hij het meest hoorde op de radio in Nederland? Ja, crisis! Heel goed. Hij zei: 'Jullie hebben overal crisis. In het onderwijs, in het bestuur, met de infrastructuur, op Schiphol, jullie hebben overal crisissen. 'En', zei hij: 'ik heb gekeken, alle wegen zijn heel, alle huizen zijn heel, alle auto's zijn nieuw, alle lantaarnpalen branden. Wat is jullie crisis? Dat is een hele goeie natuurlijk. Maar hij zei ook: 'Let op, dat is gevaarlijk. Want waarom is het gevaarlijk? Waarom klagen jullie zoveel? Omdat je bang bent te verliezen wat je hebt, jullie hebben zoveel. Eigenlijk is het angst, jullie zijn bang. Je hebt angst om te verliezen wat je hebt, daarom klagen wij Afghanen nooit, we hebben niets te verliezen.' Maar hij zei: 'Er zit nog iets aan, jullie werden zo groot omdat jullie dingen deden die niemand anders deed: het polderen, pensioenwet, AOW, cao's, daardoor werden we allemaal groot.' Hij zei: 'Jullie deden goede dingen die anderen niet deden, maar op een gegeven moment word je zo bang dat je niet meer de goede dingen gaat doen, omdat je de dingen goed gaat doen.' 'Als je niet oppast', zei hij, 'is dat het begin van de neergang.' Daar kom ik misschien straks nog even op terug. Dus, als je bang bent, wat ga je doen? Dan ga je zorgen dat je geen fouten maakt. Hoe kun je zorgen dat je geen fouten maakt? Je gaat controleren. Er is een fantastisch onderzoek van het Massachusetts Institute of Technology (MIT) in de Verenigde Staten. Die hebben onderzocht onder Europese landen hoeveel personeel werkt in advies, dus consultancy en controle. Welk land staat daar in Europa bovenaan? Ja, we hebben het zorgprobleem zo opgelost, als iedereen die ons adviseert aan het bed gaat staan. Dat is zo opgelost. Het is heel raar, want we weten allemaal dat we dit niet willen. Mijn vrouw was verpleegkundige, wijkverpleegkundige. Die deden het tien jaar geleden met zeven

verpleegkundigen en één administrateur. Die zaten bij elkaar en die zeiden: volgende week ben ik er niet, neem jij mijn wijk over en het was klaar. Nu heb je drie wijkverpleegkundigen en vier administrateurs in twee lagen omdat om de vijf minuten moet worden vastgelegd wat je doet, want er zou eens een keer wat fout kunnen gaan. Alleen dat leidt tot enorm veel frustratie, want er blijven dingen fout gaan. Hoeveel regels je ook maakt, er blijven dingen fout gaan. Dus kennelijk zijn er andere redenen waarom dingen fout gaan. Ook dat is onderzocht, want dingen gaan fout, omdat mensen niet zijn opgeleid, dat kan. Mensen maken fouten door toeval, soms heb je pech, dat kan ook gebeuren. Maar je ziet heel vaak als je veel controleert, dat dingen fout gaan, omdat mensen zich niet betrokken voelen. Mensen weten dat het fout gaat, maar het boeit ze niet, want zij voelen zich niet verantwoordelijk. Ze voelen zich niet deel van het geheel dus gaan er dingen fout terwijl mensen het zien aankomen. Ik zeg niet dat dit de oorzaak is, maar dit zijn allemaal dingen die we zagen aankomen, die we hebben benoemd, maar nooit gehandeld. Of het nu gaat over de oorlog in Oekraïne sinds 2014, stapels rapporten, ook in Nederland, van Clingendael, van HCSS, van de Adviesraad Internationale Vraagstukken, adviesraad van de overheid. Jongens, we moeten wat gaan doen aan Oekraïne. Stikstof, hetzelfde. We wisten dat er een epidemie aan stond te komen. We weten dat we in een klimaatcrisis zitten. We weten dat er wat gebeurt met CO₂ en met kindertoeslag, maar wanneer zijn we gaan handelen? Vrij laat. Soms te laat. Dat is best wel ironisch, want stel, puur theoretisch, dat we in 2014 hadden gezegd: Poetin, we weten wat je wilt. We gaan met elkaar praten, we hebben twee mogelijkheden: of we maken een langdurige economische deal met elkaar en Oekraïne krijgt een aparte status, in theorie, of jij gaat door met Oekraïne bezetten en dan gaat Zweden naar de NAVO, of Finland gaat naar de NAVO, Europa gaat herbewapenen, je krijgt sancties over je heen. Wat had hij dan gedaan? Ik weet het niet, maar we hebben het niet gedaan. Die prijs wordt natuurlijk door ons betaald, maar vooral door het Oekraïense volk. Daar moeten we wel eens over nadenken. Dus moet je handelen of je doet als Fokke en Sukke. Lees maar de verslagen van wat er fout gaat, lees maar alle rapporten van de enquêtecommissie, deze lijn zie je altijd terug. Ja, we weten dat het fout gaat, maar ik ga het niet zeggen.

Een beetje een somber verhaal, dat wordt straks wel anders, maar dit is een plaatje dat ik vond, dat is weer heel treffend voor de tijd. Het lijkt erop, het is niet waar, maar het lijkt erop dat de mens wel leert van de geschiedenis, maar de mensheid heel slecht leert van de geschiedenis. Nou, fijn beeld, hè? Want dit krijg je ook nog eens een keer om je heen. Je bent kwetsbaar, de wereld is onzeker, het wordt steeds complexer. Probeer maar eens te duiden wat er aan de hand is. Ik wens je veel succes als raad. Hier moeten jullie in opereren. Ik heb even teruggekeken naar de geschiedenis als ik kijk naar Haarlemmermeer. Ik kijk naar kwetsbaarheden en daar heb ik natuurlijk met een militair oog naar gekeken. Boven staat 'mogelijk nucleaire doelen op of nabij Nederlands grondgebied'. Er staat op kt-waarde, dat is kilotonwaarde. Ik ga er verder niet op in, maar kleine kernwapens zijn er niet. Die bestaan niet meer. Kijk even waar de kernwapens vielen, mogelijke doelen, maar dit waren de echte doelen. Dit is een kaart die we hebben gevonden in een Russisch hoofdkwartier in Schwerin in 1991 en dit waren de geplande locaties voor de mogelijke inzet van kernwapens. Gelukkig hebben we dat nooit hoeven te beleven, maar je wordt er niet vrolijk van als je dit ziet. Gelukkig is de dreiging nu anders, tenminste voorlopig wel. Wat kun je daartegen doen? Dat is natuurlijk het belangrijkste. Wat kunnen we met zijn allen doen om te zorgen dat we de wereld veiliger maken, goede besluiten nemen en in crisissen die niet te voorkomen zijn het beste doen wat we kunnen doen? Dat is eigenlijk mijn verhaal vanavond. Heel vaak kijken militairen naar drie componenten in organisaties. Een fysieke component, een conceptuele component en een mentale component. Eigenlijk is dit voetbal. Dit is Ronald Koeman. De fysieke component zijn zijn spelers. Wat heb je aan hardware, wat heb je aan mensen? De conceptuele component, het staat er allemaal mooi, maar het gaat eigenlijk om: speel je 5-3-2 of 4-3-2 of 4-3-3? Wat is je doctrine? Hoe treed je op? Wat is je bestuursvorm? Wat is je organisatie? Wat is je bestuurscultuur? Dat snappen we ook wel. Dan hebben we de mentale component. Wat zijn je normen en waarden, leiderschap, motivatie? Als alle drie in balans zijn, dan ben je goed, dan ben je sterk. Ik zal niet zeggen dat je elke crisis kunt voorkomen en beheersen, maar dit is noodzakelijk. Dat klinkt logisch maar als ik

u de vraag stel: wat waren nou tot nu toe de 'game changers' in de oorlog in Oekraïne? Help mij even. Drones, heel goed, wat nog meer? Brug over de Krim. Boetsja, verschrikkelijk. Gaspijp, u verstiërt mijn verhaal een beetje, maar u heeft volkomen gelijk. Heel vaak kijken we naar die fysieke component, kijken we naar hardware: F-16's, HIMARS, we kijken naar die fysieke component. Natuurlijk is die belangrijk. Je moet middelen hebben. Je moet mensen hebben, anders schiet het niet op. Ik ga jullie aantonen dat als het niet in balans is met die conceptuele component en die mentale component, dat je dan eigenlijk nergens komt. Om een heel simpel voorbeeld te noemen: het Amerikaanse leger. Heeft die de oorlog gewonnen in Vietnam of niet? De fysieke component van het Amerikaanse leger was significant beter dan van de Vietcong. Het is geen garantie dat je wint. Goed, ik begin met die conceptuele component. Dat is natuurlijk wat je als organisatie, wat je als raad kunt sturen. Dat kun je gewoon sturen voor een deel.

Het eerste is dit. Laat ik beginnen met een compliment. Le Penseur de Rodin. Dit is belangrijk. Het is belangrijk dat je even af en toe uit die waan van de dag en die hectiek gaat en gaat nadenken: waar sta ik voor? Wat komt er op me af? Dat klinkt logisch, maar heel veel mensen vergeten dat. Heel veel mensen kunnen dat niet of doen dat niet, want wat wil ik? Wat wil ik bereiken? Jullie hebben dat keurig verwoord.

Als je kijkt naar veiligheid staat dit op jullie website. Er staat dit als je praat over incidenten: de belangrijkste taak is het beschermen van de inwoners bij veiligheids- en gezondheidsrisico's. Dat vind ik heel mooi. Daar is dus over nagedacht, maar dat is geen vanzelfsprekendheid. Misschien kent u nog Srebrenica in 1995. Drama. Trauma. Wij kwamen erachter, toen nog jonge majoors in Den Haag bij de Landmachtstaf, wat hebben wij nu fout gedaan daar? We kwamen erachter dat wij na de Koude Oorlog, onze leiders, de wijze waarop wij ze selecteerden, detecteerden, coachten en aanstelden niet hadden gewijzigd. Wij hadden leiders die heel goed waren in de dingen goed doen: de kazernes waren schoon, de eenheden waren gevuld, de voertuigen reden, de inspecties waren goed, maar we hadden geen leiders die de goede dingen deden, want we waren de kerntaak van Defensie vergeten. De kerntaak van Defensie is niet verdedigen, stabiliseren, vrijheid brengen, maar het is vechten. Dat wilden we toen niet erkennen, maar dat is vechten, zeker in missies is dat zo. Waarom? Als de belangen van de Staat der Nederlanden in de wortel worden aangetast dan kom je bij Defensie uit. Omdat je kunt vechten of niet, kun je beschermen, stabiliseren en veiligheid brengen. Wij waren dat vergeten en het feit dat wij dus geen duidelijke missie hadden bij Defensie, geen duidelijke visie, heeft ons vijftien jaar gekost om dat vanaf de rangen, vanaf jonge officieren en onderofficieren weer terug te brengen. Het is dus belangrijk dat je even denkt: waar sta ik?

Het tweede is dit, de kwetsbaarheid hier. Ik heb even aangegeven Schiphol, daar hoef ik het denk ik niet over te hebben, maar rechtsboven, de ballistische raketten niet alleen uit Rusland, maar ook uit Iran, zelfs van de Houthis, komen steeds verder en met steeds meer precisie. Over tien tot twintig jaar ligt ook Schiphol, ligt Nederland binnen het bereik van dit soort middelen. Ook uit Noord-Korea. Linksboven is duidelijk, cyber, daar heeft u het net over gehad. Elke dag, volgens een inschatting van het Defensie Cyber Commando, krijgen we tweehonderd tot driehonderd cyberaanvallen uit China of Rusland naar Nederland. Tweehonderd tot driehonderd per dag. Over de internetkabels hoef ik u ook niks te zeggen, deze liggen vlak in de buurt. In de Defensienota vandaag staat ook dat ernaar wordt gekeken. Drones, hier op Schiphol, dat is echt een dreiging, een reële dreiging, want één drone in de lucht en je vliegt gewoon niet meer, want het vliegveld ligt dan plat. Je hebt natuurlijk ook nog eens space. Daar praat je niet eens over, maar wat doen we als GPS uitvalt? GPS wordt gestoord door de Russen als je naar Helsinki vliegt, daar hebben de piloten al moeite mee. Wat doen we als GPS hier wordt gestoord? Wat doe je dan? Kortom... Alleen als je in zo een vliegtuig zit en dat gebeurt, heb je wel een probleem natuurlijk.

Dit is natuurlijk een hele mooie foto uit de jaren '20, denk ik nog. Zo dachten we vroeger over veiligheid. Ik heb het even nagezocht. In de Koude Oorlog tot in 1989, als er een oorlog zou uitbreken zouden 3000 soldaten van de landmacht, reservisten, in de stelling om Schiphol heen, Schiphol verdedigen. Kun je je dat voorstellen? 3000 soldaten in de stelling hier? Ik niet, maar het was echt zo. Daar zijn dit de overblijfselen van. Daar geloofden we echt in, de stelling Amsterdam uitbouwen en dan Schiphol hardnekkig verdedigen. Waarom? Schiphol was de plek waar de Amerikaanse soldaten aankwamen, in bussen stapten, naar de grootste loodsen reden in Coevorden, in Limburg hun tanks gingen starten en naar het oosten gingen. Je moet dus weten wat je wilt en je moet een plan hebben, want je kunt wel weten wat je wilt, als je geen plan hebt, kom je nergens, dus moet je gaan plannen.

Dit is het plan dat we hadden in Afghanistan, dat kunt u gelijk vergeten. Het enige is, je moet het van rechts naar links lezen. Je moet je plannen aanpassen aan je publiek, want Afghanen lezen van rechts naar links en niet van links naar rechts. Dus als u het niet snapt, helemaal niet erg, maar dit is de waarde van plannen. Elk plan dat u maakt, gaat in de praktijk anders, dat heb ik in het begin gezegd. Dat is één. Maar het tweede is, er komen ook dingen op uw weg die u niet ziet aankomen.

Dit is MH17. Op een donderdag ging de MH17 neer. Ik hoorde het op het nieuws. Ik belde mijn baas, Commandant der Strijdkrachten, Tom Middendorp. Ik zei: 'Tom, ik zou morgen op vakantie gaan, ik ga niet. Ik voel gewoon dat dit impact gaat hebben.' Tom zei toen nog: 'We bekijken het wel.' Ik ben niet gegaan, twee uur later belde hij op en zei: 'Kun je naar me toekomen?' Ik kreeg van hem de opdracht om te gaan plannen hoe we met twaalf Amerikaanse vliegtuigen, 300 Australiërs en 1200 Nederlandse soldaten binnen 48 uur naar Kharkiv kunnen vliegen om als de autoriteiten niet meewerken te zorgen dat we binnen vier à vijf dagen zoveel mogelijk stoffelijke overschotten terughalen, prioriteit 1. Materiaal van het vliegtuig: prioriteit 2. Die zie je niet aankomen. Je ziet een crisis soms niet aankomen. Wat heeft ons toen gered? Twee dingen. Het eerste is: Gelukkig oefenden wij één keer per zes maanden bij de Landmachtstaf twee dagen lang zoiets. Het hoeft niet eens dit thema te zijn, maar simpele dingen als: waar gaan we zitten? Wie doet de communicatie naar buiten? Wie doet de communicatie naar binnen? Wie houdt het dagboek bij? Hele simpele dingen. Als je die niet hebt, elke minuut die je daaraan besteedt is een minuut te veel, want dan ben je niet bezig met de crisis, dus we hadden heel veel ervaring gelukkig ook met plannen in Afghanistan.

Maar het tweede was dit: u kent het wel, de beelden van Vliegbasis Eindhoven. Dit konden we alleen maar doen binnen 24 uur omdat we een plan hadden gemaakt in Afghanistan: wat doen we als niet één soldaat sneuvelt of twee soldaten sneuvelen, maar een helikopter met 40 Nederlandse soldaten neerstort. Wat doen we dan? Hebben we de draagploegen? Kunnen we die tijdig opleiden om het waardig te doen? Hebben we de kisten? Hebben we de auto's? Hebben we de forensische opslagcapaciteit? Hebben we de forensische mensen om te onderzoeken? Hebben we de vlaggen? Hele simpele dingen. Dat plan hadden we en dat heeft ons gered. Mijn advies is dus aan u allemaal: je hoeft niet alles te plannen, want het wordt altijd anders dan dat je denkt maar als je denkt dat je in elk geval je structuur op orde hebt, kun je gewoon heel veel aan. Als je tijd moet gaan besteden aan wie de baas is, wie het gaat leiden, wie het gaat doen, dan ben je allemaal te laat. Dat kun je allemaal vermijden. Crisisbeheersing is vooral plannen, plannen, plannen en plannen.

En dit: de lessons-learned-cyclus die kent u allemaal, dus dat is niet zo moeilijk. Alleen, daar zit wel een probleem bij. Wij zijn heel goed in het identificeren van lessen die geleerd moeten worden maar we zijn heel slecht in het implementeren van die lessen. Heel slecht. We zijn nu nog bezig bij Defensie om de lessen van mijn commando 2008-2009 op schrift te stellen. Terwijl ik zei: 'Die heb ik al ingediend, 108 pagina's.' Ze waren het boek kwijt, ze konden het niet meer vinden. Waarom zeg ik dit? Omdat het voortbestaan soms van een land hiervan afhangt. Oekraïne bestaat alleen omdat het in staat is veel sneller te innoveren, veel sneller lessen te leren dan de Russen. Waarom? Omdat ze alles decentraal

doen. Dit komt van onderaf. Drones bouwen ze van onderaf. Het storen van de Russische verbindingen doen ze van onderaf. Starlink gebruiken kwam van onderaf. De Russen doen alles centraal. Dit is één van de redenen waarom Oekraïne nog bestaat. Dus als je bezig bent met crisisbeheersing, moet je ook de mindset hebben om te leren wat we beter kunnen doen en soms over ego's, macht en functies heen gaan, want het gaat uiteindelijk om het resultaat. Vliegers - daarvoor zit je bij Schiphol - zijn daar meesters in. Vliegers stellen zich altijd uitermate kwetsbaar op omdat ze weten: a) ik word nooit afgestraft als ik fouten meld en b) mijn collega's en het leven van andere mensen hangen hiervan af. Die zijn daar meesters in.

En dit: redunt, redundancy. We hebben een discussie gehad laatst of de sirenes moesten worden afgeschaft, want die zouden niet nodig zijn. Bij Defensie hebben we het adagium: één verbinding is geen verbinding, twee verbindingen is een halve verbinding, drie verbindingen is een verbinding. Zorg dat je redundant bent. Het is zo simpel. We hadden het er net even tijdens de maaltijd over: wat nu als de stroom uitvalt, dan wil je je mensen informeren. Ik ken een gemeente die heeft op Marktplaats een stencilmachine gekocht voor € 20,00. Briljant. Ik zie de burgemeester daar al, maar een briljant plan. Dan wil ik vooral hierop ingaan, ik wil het vooral hierover hebben: die mentale component. Dat is natuurlijk waar je als leider en als raad toch het meeste mee te maken krijgt. Jullie worden gezien als het leiderschap van de gemeente. Dat zijn jullie, letterlijk en figuurlijk en juridisch en mentaal.

Het eerste wat ik met jullie wil delen, is dat je soms enorm moedig moet zijn. Waarom hebben we al zeventig jaar vrijheid in Europa? Eigenlijk vanwege deze mensen, Monnet, Adenauer, Schuman en tel Marshall er maar bij op. Ik ga geen geschiedenisles geven, maar tussen Frankrijk en Duitsland heeft een vreselijke oorlog gewoed in 1870. Die oorlog heeft heel veel impact gehad op het ontstaan van de Eerste Wereldoorlog en de Tweede Wereldoorlog, dat weet u, heeft heel veel impact gehad op het ontstaan van de Tweede Wereldoorlog. Telkens was er die kloof tussen Frankrijk en Duitsland. Deze mensen, die zijn dus 50, 60 jaar groot geworden met haat, die hebben gezegd als we zo doorgaan, hebben onze kinderen en kleinkinderen geen toekomst, dus wij moeten over onze schaduw van haat en meningsverschillen heen springen. Wij moeten ons verenigen, anders hebben we een derde wereldoorlog. We hebben kernwapens inmiddels en hebben dan dus geen Europa meer. Deze mensen zijn de grondslag geweest voor de Europese Unie en de NAVO. Probeer je in te denken hoe moedig of hoe moeilijk dit voor deze mensen geweest moet zijn. Je hebt soms politieke moed nodig. Doen waar je in gelooft, terwijl je misschien weet dat het niet gaat werken, maar je moet het wel doen. Het heeft een enorm effect. Ik denk dat heel veel mensen voelen dat we eigenlijk weer op zo een kruispunt staan, dat heel veel mensen dat gevoel hebben. Het tweede is: je kunt wel praten over leiderschap, maar je mensen moeten hun vak kennen en je moet ze ook vertrouwen dat ze hun werk kennen. Dus de GHOR, de brandweer, de politie, de mensen, je moet ze echt vertrouwen dat zij hun werk kunnen, want anders kun je niet werken. Als die jongens of meiden, er waren ook dames bij, die bermbom niet vinden, heb je gewoon een groot probleem. Dit heeft te maken met vertrouwen. Met het vertrouwen in je mensen. Daar moet je van uitgaan. Dit is cruciaal als je een crisis krijgt. Als raad of als veiligheidsregio, het maakt niet uit.

Waar zou dit voor staan? Heb ik wielerkenners in de zaal? Ja, niemand durft het te zeggen natuurlijk, want dan krijgt u de vraag welke ploeg dit is. Dat snap ik ook wel. Dit is Jumbo-Visma, of nu Visma-Lease a Bike. We hebben bij de landmacht zes jaar lang teambuilding gedaan voor Jumbo-Visma, toen ze nog Belkin en Blanco heetten. Dat is heel lang geleden. Dat hebben we zes jaar gedaan. Teambuilding is superleuk om te doen. Waarom? Sommige mensen denken: het is een whiteboard volkalken, het is klootschieten en bier drinken, dat is teambuilding. Dat is het niet. Het is wel heel leuk, dus je moet het wel doen, in de Achterhoek doen we niet anders, het is dus heel leuk maar het is geen teambuilding. Teambuilding is namelijk volstrekt irrationeel. U heeft namelijk in deze raad allemaal

andere meningen, andere partijen, andere opvattingen, volkomen legitiem, volkomen legaal, maar als team vraag je in tijd van een crisis om iets van jou in te leveren, zodat het hele team daarvan profiteert. Dat is volstrekt irrationeel. Waarom zou een wielrenner, Jos van Emden voor de intimi, goede wielrenner, 250 km op kop rijden bij Milaan-San Remo om de kopgroep niet te ver weg te laten lopen, dan ontploft de koers en hij komt binnen als 178ste op 38 minuten van de winnaar. Waarom zou je dat doen? In de hoop dat dan zijn kopman kan winnen, zonder de garantie dat dat zo is. Dus het is volstrekt irrationeel, teambuilding. Teambuilding is niet leuk. Soms verre van dat, dus wat ze daar doen is: het is nooit goed. We kunnen altijd beter, dat is één, maar eigenlijk het mooiste is dit.

Wie is die wielrenner in die gele trui? Kom, dat moet iemand weten. Wout van Aert, inderdaad. Tour 2022, daar ga ik even een verhaal over vertellen. Wout van Aert wint de vierde etappe in Duinkerke en hij rijdt in het geel. Dan zegt hij: 'Prima, ik rijdt in het geel.' Ik kan u vertellen, als je in België komt en je rijdt in de gele trui, dicht bij God kom je niet. De koning vraagt audiëntie bij jou aan, zo belangrijk is dat, je rijdt in het geel. De dag erop, vijfde etappe over de kasseien, de 'Hel van het noorden' en de kopman was Jonas Vingegaard, dat was niet Wout van Aert. Jonas Vingegaard rijdt lek. Zoekt u de beelden maar op, vijfde etappe Tour 2022. Totale paniek in de ploegleidersauto. Jonas Vingegaard krijgt de verkeerde fiets, drie maten te groot, hij kan er niet op fietsen. Hij gaat tweehonderd meter fietsen, gooit de fiets aan de kant. Je weet het allemaal. Totale paniek. Aan het einde van het verhaal heeft hij de goede fiets, maar hij ligt twee minuten achter op de kopgroep. Twee minuten. Wie rijdt er in de kop? Wout van Aert. Wat doet Wout? Die stopt! Wout stopt en niet alleen stopt hij, hij rijdt zich helemaal de blubber om Vingegaard terug te brengen. Heel België boos, hoe kun je nou de gele trui zo weggeven, hoe kun je dit doen? Maar hij eindigt uiteindelijk op 13 seconden achter Vingegaard. Wie weet met hoeveel seconden Vingegaard die tour won? Volgens mij met 42 seconden. Voel je dat? Leiderschap en teambuilding heeft te maken met op wat voor situatie pas je dat toe. Als je wint, ben je allemaal vrienden van elkaar. Dan ben je altijd een team, maar de kracht van een team zie je pas echt als het tegenzit. Dan zie je de kracht van het team. Dan staan de echte leiders op.

Nu maakte ik vanochtend de grap dat je dus nu bij Ajax kunt zien of het een sterk team is, maar die zal ik hier niet maken, want ik kom bij hem uit. Louis van Gaal is een briljante coach. Ik heb geen verstand van voetbal, maar ik denk dat hij een briljante coach is en wat ik zeer aan hem waardeer, is dat hij de verantwoordelijkheid neemt als het fout gaat. Dan staat hij voorop, altijd. Knap. Maar er is ook een andere kant aan leiderschap: wie gun je het succes? Waar gaat het in wezen om? Dat is dienend leiderschap. Als leider moet je voorop staan als het fout gaat, maar eigenlijk moet je achterop staan als het goed gaat en moet je jouw mensen de successen geven. Dat is een les die wil ik Louis van Gaal nog wel een keer leren, want dat is wel cruciaal voor je acceptatie van je mensen. Jouw mensen doen het, gun het de mensen. Het gaat nooit om jou. Les één die je krijgt is: het gaat nooit om jou, het gaat altijd om jouw mensen. Accepteer dit zeker in tijden van crisis. Je hebt nooit alles in de hand. Je hebt het gevoel dat alles uit de klauwen loopt. Je hebt gewoon nooit alles in de hand. Accepteer dat. Dat is gewoon zo. Leer er mee leven. Als je redundant bent, als je een structuur hebt, als je een plan hebt, kun je heel veel van dit soort dingen tegen hebben. Dan nog, soms valt het tegen.

Dit is de tweede les geschiedenis die ik ga geven. Links, ik denk niet dat iemand hem kent hier, maar is de generaal Von Moltke, een Duitse officier. Dat zegt je helemaal niks, dat mag je ook vergeten. Maar wie van u rijdt er wel eens op vakantie van Metz naar Nancy, op die snelweg? Veel hè? Als je daar rijdt, en je rijdt bij Metz, heb je rechts een hele hoge heuvel, daarachter zit een vlakte. Daar stonden in 1870 - je kunt je het niet voorstellen - 500.000 Duitsers tegen 500.000 Fransen. Dat kun je je toch niet voorstellen? Daar is een cavaleriecharge geweest met 20.000 paarden. Dat kun je niet voorstellen. Hij stond op die heuvel, generaal Von Moltke en die zei: 'Weet je, ik kan mijn werk niet meer doen. Ik kan mijn troepen niet meer aansturen, want ik zie ze niet meer. Wat moet ik doen?' En hij is erover gaan nadenken. Na de Eerste Wereldoorlog hadden ze helemaal goed tijd om erover na te denken. Toen

dachten ze: waarom gaan al die grote veldslagen fout? De Slag aan de Somme, de Slag om Verdun, zoek het maar een keer op. Al die grote offensieven, wekenlang voorbereid, wekenlang, miljoenen granaten, mannen in de loopgraven en elke aanval gaat fout. Ik zou bijna zeggen, kijk naar Captain Blackadder. Dat is niet eens ironie, dat is echt. How many people did we lose? 50.000. Oh, jolly good, jolly good. Dit is echt waar. En ze zeiden ook na de Eerste Wereldoorlog: Hoe komt dat nu? En ze zeiden; 'Weet je, wat wij doen, wij doen iets fundamenteel fout. Wij zeggen mensen wat ze moeten doen en waarom ze het moeten doen en hoe ze het moeten doen.' Dat is fout want de omstandigheden zijn altijd anders. Het is altijd anders ter plekke. Als de politie naar buiten gaat of de brandweerman of de GHOR, het is altijd anders. De eerste melding klopt nooit. De eerste les in Afghanistan was: de eerste melding klopt nooit. Dan ga je naar buiten, dan wordt het anders. Dan moet je vertrouwen dat die agent, die diender, het goede doet, dat die brandweerman het goede doet. Dus je moet hem nooit zeggen hoe hij het moet doen, je moet zeggen wat hij moet doen en waarom. Maar als je zegt hoe, dan ga je hem sturen. Het hele verschil, dus in de meidagen van 1940, tussen het Franse, Britse en het Duitse leger, lag in de Auftragstaktik. Dus wie kent het woord Blitzkrieg? Dat kunt u schrappen van uw harde schijf, kunt u ruimte vrijmaken, heeft nooit bestaan, is fake news, is verzonnen door de Fransen en de Britten om uit te leggen dat ze minder tanks hadden, wat niet waar was, dat ze slechtere tanks hadden, wat niet waar was, dat ze minder vliegtuigen hadden, wat niet waar was, maar ze verloren door Auftragstaktik. Een Duitse generaal kon binnen vijf minuten bepalen: ik ga hier de Maas over. Een Franse generaal moest naar Parijs bellen en kreeg na zes dagen een antwoord. Dat is het. Dan denkt u: prima, leuk verhaal. Dit is cruciaal. Voor de burgemeester is dit cruciaal. De burgemeester moet vrijheid van handelen hebben van het hoge niveau, want u heeft al uw aandacht nodig om de crisis te leiden. Niet om uw leiding, die moet u informeren uiteraard, maar het werkt niet dat iedereen steeds komt bellen met hoe gaat het met je, of doe een beetje links of rechts. Ze willen nu een permanent joint headquarter oprichten in Den Haag om de invloed van de politiek op operaties op afstand te hebben. Dat zegt eigenlijk alles. Auftrags-taktik is cruciaal, maar het geldt ook voor de sport. Welke trainers zijn het beste? Het zijn niet de trainers die de hele tijd langs de kant staan te schreeuwen, van links, rechts, doordekken, achter je! Want een speler kan altijd sneller denken dan een trainer kan schreeuwen. Ja, zo is het toch? Dit is cruciaal. Vertrouw de mens. Wat heb je ervoor nodig om dit te kunnen doen? Wat heb je hiervoor nodig? Want dat klinkt zo simpel, hè? Wat heb je hiervoor nodig? Vertrouwen. Van boven naar beneden, maar ook van beneden naar boven. Je moet weten, die baas, die weet wat hij doet. Misschien maakt hij fouten, hij weet wat hij doet. Het tweede is natuurlijk vakmensen, anders heeft geen zin, maar daar mag je vanuit gaan dat je die hebt, de GHOR, de brandweer, Defensie, politie. Het derde, er zit nog eentje bij en die maakt het tricky. Wat is nou het derde element? Verantwoordelijkheid. Als je verantwoordelijk bent, hebben heel veel mensen de neiging... Als ik verantwoordelijk ben, dan ga ik ook controleren, dan wil ik alles weten wat er gebeurt, want ik ben verantwoordelijk, dat is het dilemma dat leiders hebben. Dat is de kunst van het loslaten. Kun je het loslaten? Dat is zo moeilijk. In Afghanistan had ik het makkelijk, het is zeven keer zo groot als Nederland, ik kon niet eens ingrijpen ook al zou ik willen. Maar dit is wel cruciaal. Geef je mensen de vrijheid, geef je mensen het vertrouwen om te doen wat ze moeten doen? Dan gaan er dingen fout, maar ik zeg u allemaal: a) er gaan altijd dingen fout en b) er is echt een verschil tussen verantwoordelijkheid en schuld. Onder jouw verantwoordelijkheid kunnen dingen fout gaan, maar je bent pas schuldig als jij persoonlijk met opzet verkeerde keuzes maakt. Dat is echt een verschil en veel mensen verwarren dat.

En dan deze: normen en waarden. Vindt u normen en waarden belangrijk? Testvraag. Ja, dank u wel en ik zeg u: u heeft er niets aan. Ik zal uitleggen waarom. Ik neem aan dat ik geen ex-cavalerist in de zaal heb zitten. Iemand die ooit bij de cavalerie heeft gediend of wel? Nee, gelukkig maar. Ja, cavaleristen die omschrijven wij infanteristen als dom, dapper en deftig. Wij infanteristen zijn alleen dom en dapper en niet deftig. Maar één cavalerist is na zijn pensionering filosofie gaan studeren, een goede collega van mij. Die heeft een fantastische dissertatie over normen en waarden geschreven. Hij zegt: 'normen en waarden, als ik ga testen wat normen en waarden zijn en ik vraag u, schrijf ze even op, dan

zijn in essentie acht van de tien hetzelfde.' Hoe komt dat? Omdat we ze elke dag meekrijgen. In de raad, op school, thuis, bij de kerk, bij de voetbalvereniging. Ze zijn bijna allemaal hetzelfde: respect, oprechtheid, eerlijkheid. Natuurlijk zijn ze belangrijk. Natuurlijk. Dat is wat de maatschappij aan ons geeft, dat is belangrijk, maar wat geven wij terug aan de maatschappij? Wat doen we ermee? Dat noemt hij een deugd. Hij heeft een heel mooi voorbeeld. Hier in de buurt, ik heb ernaar gezocht, er ligt een auto ondersteboven in het water. Stel theoretisch: er staan honderd mensen te kijken. 98 vinden dat erg, dat zijn normen en waarden. Hoeveel mensen springen in het water? Dat is een deugd. Voelt u het verschil? Het is zo cruciaal, als je normen hebt, dat je er ook naar leeft. Het is hartstikke moeilijk. Ik ben voorzitter van een voetbalvereniging. Als iemand de scheidsrechter uitscheldt, dan zeg ik er altijd wat van. Maar als iemand twee bij twee meter is, dan ga ik me even bedenken of ik er wat van zeg. Het vereist heel veel moed. Het is niet makkelijk, maar je moet naar je normen en waarden leven. Anders leef je eigenlijk waardeloos en waardenloos.

Rob verloor zijn been in Afghanistan door op een bermbom te stappen. Rob is weer terug. Hij heeft gerevalideerd, hij doet de Mud Run, heeft de halve marathon gelopen en de Stelvio opgefietst met één been. De Stelvio is twee keer de Alpe d'Huez. 24 km, 48 bochten tot 2400 meter hoogte. Waarom zeg ik dat? Hij heeft deelgenomen aan de Invictus Games. Aan de Invictus Games in Den Haag nam ook het Oekraïense leger deel. De mensen die daar zaten, kwamen van het front, deden mee aan de wedstrijd en ik sprak iemand die een arm en een been miste. Ik zei: 'Ga je jouw collega's niet missen aan het front?' Hij zei: 'Nee, want ik ga weer terug, want ik heb nog een arm dus ik kan de radio bedienen in de commandopost. Ik ga gewoon weer terug.' Toen werd ik even stil. Waarom? Omdat de mens zo sterk is. Eigenlijk kun je elke crisis vooral tegengaan door te zorgen dat je je spullen op orde hebt, door te zorgen dat je een goed concept hebt, maar vooral door te geloven in je mensen. Zeggen wat ze moeten doen, waarom ze het moeten doen. Vertrouw ze en neem verantwoordelijkheid als ze wat fout doen, maar dan zul je verstandig staan wat je met een crisis kunt doen. Het gaat altijd om de kracht van de mens. Dank u wel.

(Applaus)

3. Sluiting

De VOORZITTER: Mart, dank je wel. Ik probeer de belangrijkste zaken op te halen. Het mooie is dat je helemaal aan het einde eigenlijk zei 'als je spullen maar op orde zijn, als er een goed concept is, een goede structuur en je hebt vertrouwen in mensen, dat is de basis van het aanpakken van dit soort problemen'. Ik denk dat je dat op een hele mooie manier aan ons hebt meegegeven. Ik wil je een kleinigheidje geven in plaats van een bosje bloemen, wat heel leuk is om mee naar huis te nemen. We hebben voor jou een traditioneel serviesstukje waar Schiphol op staat, die heb je vaak genoemd, en een boek over Haarlemmermeer. Ik nodig je van harte uit om zo meteen met mensen in gesprek te gaan, want we gaan nog even in de nazit verder. Ik wens ons allen een heel mooi jaar waarin we alle uitdagingen die op ons afkomen, dat we daar ook samen onze schouders onder zetten, zoals Mart al zei, met verschil van mening, maar wel met een gezamenlijkheid en dat is in uw geval dat u allen het beste wilt voor onze inwoners. Ik denk dat dat iets is wat ons altijd bindt in deze raadzaal. Ik eindig met iets wat ik juist nu doe en dat is dat ik ontzettend blij ben dat wethouder Steffens weer in ons midden is en dat we weer compleet zijn als college. Ik wens haar veel succes en sterkte. Ik wens u een heel mooi jaar met heel veel mooie dingen die we samendoen en dat we de schouders samen gaan zetten onder opgaven die op ons afkomen. Ik sluit deze vergadering. Dank u wel.