

Het vitale belang van de Rijnmond

Strategisch waardevol maar kwetsbaar

ir. R. Willems*

Inleiding

Of je er nu doorheen rijdt, of overheen vliegt, niets in Nederland ziet er zo op het oog robuuster uit dan het industriële complex tussen Rotterdam en de Noordzee. Over tientallen kilometers rijgen olietanks, raffinaderijen, chemische fabrieken, procesindustrie, elektriciteitscentrales en silo's zich er aaneen. Met daartussen containerterminals, op- en overslagloodsen, railemplacementen, water met daarop alles van mammoettanker tot binnenvaartschip, en vooral natuurlijk wegen en vrachtauto's. Met de diverse pijpleidingssystemen, onzichtbaar maar essentieel in transportvolume, vormt dit alles een fijngevoerd netwerk van logistieke linten waarover wat hier en elders is gemaakt heen en weer wordt gesleept.

Maar hoe robuust is het in werkelijkheid? Kan het zijn dat het Rijnmondgebied juist heel kwetsbaar is, voor bijvoorbeeld natuurgeweld, geopolitieke conflicten, of andere verstoringen, zoals terrorisme?

Mijn analyse in deze special van de *Militaire Spectator* van de economische en strategische waarde van het Rijnmondgebied, en de zwakten van

* Ir. Willems is President-Directeur van Shell Nederland B.V.



Rijnmondgebied (Foto Havenbedrijf Rotterdam)

het stelsel, zal uitmonden in de constatering dat het gebied intrinsiek inderdaad kwetsbaar is. En dat bescherming ervan een hogere prioriteit dient te krijgen dan zij nu heeft.

De in het gebied opererende organisaties die bedrijven beveiligen moeten onderling beter samenwerken. Daarbij zijn ook de directe contacten en de coördinatie tussen de bedrijven en de overheid erg belangrijk. Op dit gebied zijn inmiddels aantoonbaar grote verbeteringen gerealiseerd, wat ik als een goede zaak beschouw. 'Elkaar kennen is elkaar beter kunnen begrijpen, zodat je elkaar beter kunt helpen', is mijn motto.

Overigens wil ik mij in deze bijdrage niet beperken tot het Rijnmondgebied, maar zal ik ook kijken naar de gasector, waarbij ik mij met name richt op NAM (producent) en Gasunie (transporteur). Gas maakt een essentieel onderdeel uit van de Nederlandse – en West-Europese – energievoorziening en de bescherming van deze vitale functie tegen onder meer terrorisme heeft al een wat langere historie dan die in het Rijnmondgebied, zodat er lessen zijn te leren.

Laten we nu eerst het Rijnmondgebied eens aan een wat nauwkeuriger sterkte- en zwakteanalyse onderwerpen.

Het was maar een klein krantenberichtje, ergens eind mei als ik me goed herinner. Het vertelde dat de grootste containeroverslag van Rotterdam een grootschalige computerstoring had gekend na de conversie naar een nieuw softwareprogramma. Als gevolg daarvan waren her en der in West-Europa treinen vol containers soms dagenlang op de emplacements blijven staan terwijl er ook dagelijks vele honderden vrachtwagens elk vier of vijf uur vertraging opliepen bij het brengen of halen van de laadkisten.

Een 'simpele' computerstoring is dus in staat om een van 's werelds grootste containerterminals te verlammen. Het is een beangstigende realiteit van afhankelijkheid.

Vrijwel nergens nog voorraden

Het bericht zette me aan het denken over *überhaupt* een van de meest over het hoofd geziene bij-effecten van onze globale dwang tot schaalvergroting en efficiëntie, namelijk onze groeiende afhankelijkheid van het voortdurend feilloos presteren van de logistieke systemen.

Het sloot aan bij de verbazing die *New York Times* journalist Thomas Friedman neerschreef in zijn jongste

boek 'De Aarde is Plat'. Friedman constateerde dat onze goederenvoorziening inmiddels helemaal gestuurd wordt door 'just in time' leverantiesystemen die vaak letterlijk de aarde omspannen.

Simpel gezegd: wat u vandaag in de winkel koopt, of wat in een fabriek wordt geassembleerd, wordt vannacht weer uit het magazijn aangevuld terwijl het morgen weer geproduceerd

wordt en naar dat magazijn wordt getransporteerd. Alles geautomatiseerd aangestuurd.

Alles ook 'just in time' en hyperefficiënt. Er zijn vrijwel nergens nog grote voorraden; vrachtwagens, treinwagons en schepen zijn onze (mobiele) magazijnen geworden. Componenten worden vaak pas enkele uren voor gebruik op de assemblagelijnen aangevoerd. Wat betekent dat bij enige interruptie de magazijnen letterlijk stil staan en de assemblage en productie abrupt stopt.

Zó efficiënt is het logistiek proces geworden dat we de continu tot het plafond gevulde winkels, waar ook nog eens voortdurend uitverkoop lijkt te heersen, als normaal zijn gaan beschouwen. Net als het feit dat er elke dag stroom is, water, gas en dat er zonder interruptie benzine, diesel en kerosine uit de leidingen en pompen komt.

Dat heeft ons collectief het idee gegeven dat de productie-, distributie- en transportsystemen, en daarmee onze hele economie, een vanzelfsprekendheid zijn, en bovendien dat ze van



... VRACHTWAGENS, TREINWAGONS EN SCHEPEN ZIJN ONZE (MOBIELE) MAGAZIJNEN GEWORDEN ...



Mobiele voorraad (Foto Shell Nederland)



ZEG NOOIT 'NOOIT'

een granieten soliditeit zijn. Tot het moment waarop een nieuw computersysteem faalt, een zeedijk breekt, elektriciteitsmasten knakken of een tunnelcomplex wordt opgeblazen. Of vul elke wilde gedachte maar in. En geef daarbij de fantasie vooral ongeremd de ruimte want de geschiedenis, recente en oude, heeft telkens laten zien dat de werkelijkheid elk bedenksel in absurditeit blijkt te kunnen overtreffen.

Wat dit betreft is het 'Empire strikes back'-scenario uit deze *Militaire Spectator* weliswaar een bedachte opeenstapeling van door de mens gecreëerde rampen, maar '9/11' en opvolgers hebben ons één ding weer hard geleerd: zeg nooit 'nooit'.

Onze bevoorradingssystemen, of het nu gaat om industriële producten of om consumentengoederen, zijn in werkelijkheid fragiele systemen. Er zitten relatief weinig buffers in omdat voorraadvorming zoveel mogelijk is verminderd in het streven naar efficiëntie, laag kapitaalbeslag en snel kunnen inspelen op de wens van een grillige consument.

Het is als een uurwerk dat met de grootste nauwkeurigheid in elkaar steekt – en verbluffend nauwkeurig de

tijd weergeeft. Maar er mag absoluut geen zandkorrel in het raderwerk komen.

Onze bevoorrading staat en valt met ononderbroken logistieke systemen; stagneert het daar, dan raken de winkels al na twee dagen leeg. Omdat we thuis evenmin voorraden hebben (hoe lang geleden is het alweer dat de Bescherming Bevolking (BB) in haar 'wenken' aanbeval om thuis 'koud te eten voedsel' in voorraad te hebben, alsmede 'drinkwater, een noodpri-

vaat, verbandmiddelen, zaklantaarn, mogelijkheid om naar de radio te luisteren, kaarsen en zeep'? Het was september 1961...) zal het hamsteren nu ongetwijfeld nog dezelfde dag starten. Waarbij 'maatschappelijk verantwoord gedrag' vermoedelijk net zo snel leeg zal zijn blijken te zijn als de schappen in de winkel.

Kortom, *Supply Chain Security* betekent een kritische factor in onze hele samenleving. Bescherming van de logistieke functie van een havengebied is inmiddels net zo belangrijk geworden als individuele objectbescherming.

Rijnmondgebied in grote getallen

Als ik inzoom op de economische betekenis van het Rijnmondgebied, dan zijn dit de 'grote getallen':

- Ongeveer 1,2 miljoen inwoners.
- Ruim een half miljoen banen waarvan zo'n 315.000 'havengerelateerd'.
- Een achterland van zo'n 350 miljoen mensen.
- Het Rijnmondgebied genereert rond 10 procent van het totale Nederlandse BNP terwijl de directe en



LNG-tanker (Foto Shell Nederland)

indirecte havenactiviteiten goed zijn voor ruim 7 procent van het BNP, ofwel 25 miljard euro per jaar aan toegevoegde waarde in een jaar.

- 35.000 Zeeschepen per jaar.

De drie belangrijkste economische clusters in het Rijnmondgebied zijn:

- Scheepvaart, transport en logistiek.
- Petrochemie in het bijzonder, procesindustrie in het algemeen.
- Glastuinbouw.

Alles ondersteund door een netwerk van handel, geld, verzekering, et cetera.

Wat verder opvalt is dat de Rotterdamse haven vooral een olie- en chemiehaven is. Gemeten in overslagvolume draaide de haven in 2005 voor bijna de helft, 46 procent om nauwkeurig te zijn, op de aan- en afvoer van ruwe olie, olieproducten en chemische bulkproducten.

Rotterdam is veruit het grootste oliedraaipunt in Europa met haar raffinaderijen, chemische fabrieken, tankparken en pijpleidingnetwerken. Over de Duitse Rijn en zijn zijrivieren en kanalen ploegen tankers zich als een snoer stroomopwaarts met hun ladingen uit het Rijnmondgebied.

De strategische betekenis van het Rotterdamse haven- en industriegebied stijgt dus ver uit boven regionaal of landsbelang – Rotterdam gaat heel West-Europa aan.

Olievoorraden in tijd van nood

Overigens vormt olie een uitzondering op de voorraadloze 'just in time' logistiek. Sinds de oliecrisis van 1973 heeft een aantal OESO-landen het IEA (*International Energy Agency*) opgericht, het in Parijs gevestigde coördinatieapparaat dat als belangrijkste taak heeft om de olievoorziening veilig te stellen in crisistijden.

De deelnemende landen (inmiddels

26) hebben de volgende afspraken gemaakt:

- Landen houden elk een voorraad aan van minimaal 90 dagen netto olie-importen. Deze voorraad hoeft niet per sé alleen in eigen land te liggen, veel ervan ligt bijvoorbeeld in het ARA-gebied (Amsterdam, Rotterdam, Antwerpen). In Nederland wordt de voorraad beheerd door COVA, het Centraal Orgaan Voorraadvorming Aardolieproducten.
- Bij problemen nemen landen maatregelen, zoals een vermindering van de consumptie, omschakeling van olie op andere brandstoffen en eventueel het opvoeren van de binnenlandse energieproductie.
- Bij ernstige verstoringen van de aanvoer – volgens de norm een reductie met minstens zeven procent – treedt een door het IEA gestuurd olie-allocatieschema in werking waarbij olie uit de strategische voorraden en uit actuele aanvoer wordt verdeeld over de lidstaten.

Het allocatieschema is bijvoorbeeld in 1990-91 in werking gesteld. Door de invasie door Irak van Koeweit en de daarop volgende Amerikaanse acties, viel 4,3 miljoen vaten olieproductie per dag weg, op een wereldtotaal toen van 65 miljoen vaten per dag.

Op kleine schaal werd het schema vorig jaar ingezet om de effecten van de orkaan Katrina in het Amerikaanse Golfgebied te verminderen. Ook vanuit Nederlandse voorraden stroomde toen nogal wat benzine richting vs waar tal van productieplatforms en raffinaderijen buiten bedrijf waren gesteld.

De inzet van strategische oliereserves gebeurt dus alleen om (dreigende) tekorten aan te vullen, niet om in de markt te interveniëren bij oplopende prijzen, hoe vaak politici daar overigens wel om vragen.

De qua omvang grootste strategische oliereserve van de wereld is die van

de vs, op dit moment 700 miljoen vaten ruwe olie. Inmiddels is ook China begonnen met het opbouwen van een 'noodvoorraad'.

De strategische olievoorraden hebben tot nu toe goed gefunctioneerd. Hoewel ze slechts weinig keren zijn ingezet, weerhoudt de aanwezigheid ervan landen om het 'oliewapen' in te zetten als politiek drukmiddel.

In theorie hebben nogal wat olie-exporterende landen de mogelijkheid om olie als drukmiddel te gebruiken. Immers, de wereldproductiecapaciteit ligt al enige tijd maar weinig hoger dan het wereldgebruik. Zou een groter exportland om welke reden dan ook de kraan dicht (willen/moeten) draaien, dan is er nauwelijks vrije productiecapaciteit elders aanwezig om de uitval op te vangen.

In zo'n situatie is elk gerucht van dreiging of interruptie goed voor opwaartse reacties in de markt. Stakingen in Venezuela, onrust in Nigeria, bomaanslagen in Saoedi-Arabië, een nieuw orkaanseizoen breekt aan in de Golf van Mexico, Iran verrijkt uranium, Israël en Hezbollah raken slaags in Libanon; het resultaat is telkens gelijk: oplopende ruwe-olieprijzen.

Met steeds dezelfde verklaring uit de markt: 'Angst voor een mogelijke aanstaande krapte in de aanvoer'. Zelfs als de haard van de onrust landen betreft die geen druppel olie produceren, zoals Noord-Korea, Israël en Libanon.

Mede hierdoor is de olieprijs de afgelopen twee jaar aanzienlijk gestegen, tot ver boven het niveau van de marginale kosten, de kostprijs van de duurste olievelden die nu geproduceerd moeten worden om aan de wereldvraag te voldoen. Deze marginale productiekosten liggen momenteel in de orde van grootte van \$20-25 per vat.

'Security of Supply'

In feite heeft op dit moment alleen Saoedi-Arabië een noemenswaardige

vrije productiecapaciteit, maar zelfs dan gaat het om weinig meer dan 1 miljoen vaten ruwe olie per dag, op een wereldtotaal van inmiddels zo'n 82 miljoen vaten per dag aan consumptie. Alle andere olieproducerende landen, binnen en buiten de OPEC, draaien op 100 procent capaciteit. Overigens zijn er ook andere redenen waarom een 'oliewapen' in de praktijk veel minder effectief is dan in theorie. Bijvoorbeeld omdat oliestromen over de wereld relatief gemakkelijk en snel zijn te verleggen. Als olie-exporterend land A politieke druk zou willen uitoefenen op importerend land X, dan is het voor X niet moeilijk om voortaan de olie uit land B of C te laten komen terwijl de olie van A dan naar de afnemers van B en C gaat waarmee A geen politiek geschil heeft. Eenmaal op zee heeft olie geen nationaliteit meer.

Olie leent zich door de aard van het distributiesysteem (hoofdzakelijk tankers, een veelvoud aan wereldwijd opererende marktpartijen en veel spotcontracten) veel minder voor het uitoefenen van politieke druk dan aardgas. Gas wordt vooral per pijpleiding geleverd (nu 70 procent van alle grensoverschrijdende leveringen en 100 procent van het binnenlands gebruik) en dat is een niet erg flexibel transportmiddel. Leverancier en afnemer zijn bij leidingtransport direct aan elkaar verbonden, meestal ook via langlopende contracten.

We zien dat het streven naar 'security of supply', dus het hebben van (veel) meer dan één leverancier, momenteel dan ook vooral speelt op het gebied van aardgasleveranties. LNG (vloeibaar aardgas) is een heel geschikte diversificatie omdat het de flexibiliteit van tankvaart biedt, zij het dat het aantal aanbieders vooralsnog vrij beperkt is. (In 2002 maakte LNG 6 procent uit van de hele wereldgasconsumptie en volgens het IEA zal dat in 2030 ruim 14 procent zijn.)

De grootste barrière bij het zelfs maar in overweging nemen om olie in te zetten als politiek drukmiddel, is ove-

rigens de afhankelijkheid van de exporterende landen van de inkomsten ervan. Vaak wordt gesproken over 'de vloek van olie', waarmee wordt bedoeld dat olie-exporterende landen een zeer eenzijdig opgebouwde economie hebben, met alle economische en dus ook sociale risico's van dien bij een verstoring van de inkomstestroom.

Hier even een zijstapje: in 2004 betekende olie voor 's werelds grootste producent en exporteur Saoedi-Arabië 75 procent van de overheidsinkomsten, 90 procent van de exportopbrengsten en 45 procent van het BNP. En toch stond het land, in de ranglijst van het IMF (*International Monetary Fund*), nog maar op de 46-ste plaats bij BNP-per-capita (omgerekend naar koopkrachtpariteit), gelijk aan bijvoorbeeld Slowakije. Nigeria, een andere grote olie-exporteur, stond op die lijst zelfs op de 146-ste plaats (van totaal 180), vlak onder het dorre en grondstofloze Afghanistan.

Anders gezegd: olie-exporterende landen zouden zichzelf de grootste schade toebrengen bij een productievermindering. In bijna alle olie-exporterende landen, Noorwegen misschien uitgezonderd, houden de olie-inkomsten de economie en de overheidsbegroting overeind, en vormen dus een belangrijke maatschappelijke stabiliteitsfactor.

Overigens maakt de zeer geringe vrije productiecapaciteit bij olie duidelijk dat terroristische aanslagen op grote olieproductiecentra – of havencomplexen en scheepvaartverbindingen – een grote bedreiging voor de hele wereld vormen.

Een hek is niet meer voldoende

Laten we terugkeren naar de Nederlandse energiesector in het algemeen en het Rijnmondgebied in het bijzonder. Grote belangen, dus ook grote risico's bij verstoringen en daarom een

absolute prioriteit bij de bescherming ervan. Lang achter ons ligt de tijd dat de beveiliging voldoende gewaarborgd was met een hek, een man aan de poort en een eigen bedrijfsbrandweer.

Terzijde: bij Shell zijn veiligheid (*safety*) en beveiliging (*security*) twee aparte bedrijfsfuncties. In dit verhaal gaat het om *security*. Veiligheid (veilig werken, geen ongevallen) is onderdeel van ons HSE-beleid: *Health, Safety and Environment*.

In Nederland ging de terrorismealarmwekker eigenlijk voor de eerste keer af in 1972, met de aan Palestijnen toegeschreven bomaanslagen op de compressorstations van Gasunie in Ommen en Ravesteijn. Dit waren – en zijn – twee vitale punten waar gas op druk wordt gehouden in het leidingnetwerk voor heel Nederland en de export richting Frankrijk, Duitsland en verder.

Deze aanslag – die naar huidige maatstaven primitief van omvang was – was aanleiding tot het opzetten van een meer professionele bescherming van vitale infrastructuur. In stappen is deze bescherming later uitgebreid. Bijvoorbeeld met het opzetten in 1978 van het ROVI, het Raamplan Overheidsoptreden bij Vitale Installaties. Vitale bedrijven kregen een eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van crisisbeheersing, beveiligingsmaatregelen en de financiering daarvan 'onder normale omstandigheden'.

Bij verhoogde dreiging horen aanvullende maatregelen waarvoor de overheid de verantwoordelijkheid draagt, tot en met de inzet van de Koninklijke Marechaussee (en daarbovenop eventueel ook het leger) als opgeschaalde ondersteuning van de politie.

Het ROVI, dat momenteel juridisch nog wel bestaat maar op het punt staat overgenomen te worden door de Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding (NCTb) en het alerteringssysteem daarvan, kent vier fasen in beveiliging en bijpassende maatregelen.



NAM-locatie (Foto Shell Nederland)

Voor gasproducent NAM (dat in 1990, net als de Gasunie, door het ministerie van EZ werd aangewezen als ‘vitaal bedrijf’) hield ROVI onder meer in dat alle (meer dan driehonderd) werklocaties van het bedrijf werden gerangschikt op hun ‘vitaliteit’, en dan wordt niet de levenskracht bedoeld maar een indeling in vier categorieën naar het niveau van ont-wrichting van de samenleving indien de objecten die op de locatie staan worden uitgeschakeld.

Spaghetti van bestuursorganen

Aan de hand van deze vitaliteitsindel-ing heeft de overheid algemeen gel-dende beveiligingsmaatregelen opge-steld – die overigens niet wettelijk zijn omschreven, behalve in het geval

van kerncentrales. Dat er geen wette-lijk kader ligt heeft als bij-effect – althans in mijn visie vanuit zo’n ‘vitaal’ bedrijf – dat een spaghetti van be-stuursinstellingen zich bezighoudt met veiligheid.

Om haar bij te staan bij handhaving van de openbare orde en beveiliging en het bestrijden van rampen en zware ongevallen, beschikt het mi-nisterie van BZK over de expertise van bijvoorbeeld het Nationaal Coördina-tiecentrum, het Landelijk Operatio-neel Coördinatiecentrum, de Lande-lijke Faciliteit Rampenbestrijding en het Expertisecentrum voor Risico- en Crisiscommunicatie.

Dan is er vanzelfsprekend ook nog het ‘eerstelijns gezag’, de veiligheids-driehoek waarin burgemeester, politie en openbaar ministerie zitten. Plus de

Commissaris der Koningin, wiens rol in het hele veiligheidsbeleid echter op de achtergrond aan het raken is.

Aan militaire kant, de ultieme *back up* in het geval van de hoogste alarmfase, werkt het recentelijk gereorganiseer-de Defensie Operatie Centrum, dat tot doel heeft om de bestuurlijke besluit-vorming over de inzet van militaire eenheden te ondersteunen.

En dan zijn nog niet het ministerie van Justitie, de AIVD en MIVD ge-noemd.

Na 2001 is het denken over beveili-ging rond vitale bedrijven en activi-teiten in een stroomversnelling geko-men. Het beeld is sindsdien totaal gekanteld en daarmee ook de respons op dreiging. Het meest opvallende daarin vormen naar mijn ervaring het Project Bescherming Vitale Infra-structuur uit 2002, de instelling van de Nationaal Coördinator Terrorisme-bestrijding in 2004 (inclusief een jaar daarna het alerteringssysteem) en dit jaar het project Intensivering Civiël-Militaire Samenwerking voor de eventuele inzet van krijgsmacht-onderdelen.

‘Corporate Affairs Security’

Ook Shell heeft haar beveiligingsor-ganisatie op Groepsniveau inmiddels aangepast en verder geprofessionaliseerd, met in Nederland daarbij dan een nadruk op de aardgasproductie (NAM) en in het grotere Rijnmondge-bied voor haar olie- en chemie-opera-ties zoals opslag, raffinage, distributie en chemische productie.

Bij Shell fuctioneert op wereldniveau de afdeling *Corporate Affairs Securi-ty* (CAS) met de verantwoordelijkheid voor het identificeren van dreigingen richting Shell-medewerkers, eigen-dommen, reputatie & gevoelige infor-matie en het geven van advies en diensten om de risico’s daarvan te be-heersen en te verminderen.

CAS heeft hiervoor een netwerk van professionele beveiligingsadviseurs en -analisten, de zogeheten *Regional Security Advisers* in dienst die prak-



Risico's voor objecten (Foto Shell Nederland)

tische, directe steun kunnen geven. Ook staat CAS in contact met een wereldwijd netwerk van overheidsinstanties, particuliere beveiligingsdiensten en security-afdelingen bij collega-bedrijven zodat de informatie altijd actueel is.

We concentreren ons op de dreiging van terrorisme, gewelddadig extremisme, politieke instabiliteit, grote en georganiseerde misdaad en bedrijfs-spionage.

Daarbij werken we met protocollen die zijn vastgelegd in de *Management Guideline on the Group Security Standard*. Daarin staan ook de vijf dreigingsniveaus omschreven waarmee wij intern werken. Die lopen van 'Occasional/Unlikely' (waarbij alleen basale persoonlijke veiligheidsvoorzieningen zijn getroffen) tot 'Extreme' (een hoog niveau van instabiliteit, ontregeling en burgerlijke ongehoorzaamheid, belangrijk militant activisme, een ernstige veiligheidsdreiging), met per niveau de bijhorende maatregelen.

Beheersen en beperken

De *Group Security Standard* schrijft voor dat beveiligingsrisico's periodiek geïdentificeerd en beoordeeld moeten worden en dat passende maatregelen genomen moeten worden om deze risico's te beheersen en de gevolgen van eventuele incidenten zoveel mogelijk te beperken.

De eerste stap in het proces van beheersing van beveiligingsrisico's is het identificeren en analyseren van de dreigingen tegen en de kwetsbaarheden van de betreffende objecten of personen. Vervolgens wordt volgens een systematisch proces een inschatting gemaakt van de waarschijnlijkheid en de consequenties van een succesvolle dreiging. Deze consequenties betreffen daarbij niet alleen het direct bedreigde doel, zoals bijvoorbeeld een LPG- of LNG-installatie, maar ook de gevolgen voor de omgeving en de energievoorziening.

De derde stap in het proces van risicobeheersing betreft de evaluatie van

de reeds genomen en eventueel te nemen aanvullende maatregelen, die ten doel hebben de geconstateerde kwetsbaarheden zo adequaat mogelijk aan te pakken en daarmee de ingeschatte consequenties van een eventueel incident zoveel mogelijk te beperken.

Deze maatregelen dienen zich vooral te richten op de bescherming van mensen (zowel medewerkers als omwonenden), het milieu, het nationale belang (zoals bijvoorbeeld de energievoorziening) en uiteraard het belang van de onderneming. Na het implementeren van de maatregelen worden frequent analyses uitgevoerd om te kunnen beoordelen of de genomen maatregelen in de praktijk afdoende zijn gebleken.

Aanspreekpunt NCTB

In de vitale delen van ons bedrijf functioneren beveiligingsadviseurs binnen het grotere organisatorische verband van CAS. Deze adviseurs onderhouden in Nederland ook de externe contacten (bijvoorbeeld met de Regionale Inlichtingendiensten – RID –



in hun regio's) terwijl de landelijke *Security Manager* van Shell Nederland het directe contact is met het NCTb in het geval van een hogere alerting.

Deze functionaris wordt mondeling gebriefd over de aard van de verhoogde dreiging, waarna – vanaf bepaalde dreigingsniveaus – het Crisis Team van Shell Nederland in actie komt onder voorzitterschap van de President-Directeur van Shell Nederland. In dit team worden de beslissingen genomen over de *emergency response* op locaties en wordt de interne communicatie georganiseerd.

Met name de oprichting van de NCTb zien wij als een belangrijke stap vooruit; het is ons directe aanspreekpunt in geval van dreiging en dus ook voor de opschaling van de bescherming die wij kunnen krijgen van de autoriteiten.

Onze hoop is dat de NCTb effectief kan opereren, met in elk geval naar bedrijven toe het primaat over die eerder door mij aangehaalde 'spaghetti' aan bestuurs- en adviesorganen binnen het werkgebied van de binnenlandse veiligheid. Het adequate optre-

den van de NCTb bij de recente hoge terreurdreiging in Groot-Brittannië, waarbij direct geschakeld werd met de Nederlandse diensten en ook met Nederlandse luchtvaartmaatschappijen en vliegvelden, liet in elk geval zien dat de praktijk overeenkomt met het theoretische model.

Open en snelle communicatie

Wat wij als bedrijf vooral van de NCTb vragen is een snelle en heldere reactie op dreiging, een kwalitatief hoog niveau aan dreigingsanalyse (*intelligence*) en een open en snelle communicatie.

Bij het nemen van maatregelen moet men steeds voor ogen houden waar het bij 'vitale bedrijven' en 'vitale bedrijfsonderdelen' primair om gaat, namelijk dat het functioneren daarvan beschermd moet worden.

Als in reactie op een hogere dreiging dusdanige maatregelen worden genomen dat er geen personeel meer in of uit kan, is het terroristische doel in feite al bereikt, namelijk een afschaling van productie en daardoor een ontwrichting van de samenleving.

Op 27 september 2001, net twee weken na de aanslag op het WTC in New York, maakten we zo'n situatie mee. Na een bomdreiging per brief bij het ANP sloten politie en leger samen vier tunnels af. Daaronder de Benelux- en Botlektunnel, twee vitale verbindingen voor onze operaties en voor het functioneren van de hele haven. De nieuwe werkploegen voor onze raffinaderij kwamen niet opdagen omdat ze vaststonden in de massale verkeerschaos die het gevolg was van de afsluiting.

Een andere les van het 'tunnelincident' was de noodzaak om snel goede informatie te kunnen verspreiden – onwetende mensen worden bange mensen en zij kunnen in die status geen goede maatregelen nemen. Waarbij ik erken dat de responstijd soms uiterst kort kan zijn. Zoals in de-

cember 2002 bij een directe bomdreiging gericht tegen het hoofdkantoor van NAM in Assen.

De melding was dat een bomauto onderweg was uit Duitsland. De politie blokkeerde snelwegen rond Assen en regelde zelfs in recordtijd een containerblokkade rond de ingangen van het gebouw; een staaltje van snel en effectief optreden.

Maar wat moet je als werkgever, die het nieuws ook alleen op het allerlaatste moment van de politie krijgt, vertellen tegen het personeel? Moet je nu juist wel of niet het gebouw laten ont-ruimen? Het is een lastig dilemma, zeker met in dit geval een responstijd van weinig meer dan een uur.

Het is echter de aard van terrorisme dat er geen voorwaarschuwing wordt gegeven – beslissingen moeten altijd op basis van onvolledige *intelligence* over oorzaak en gevolgen genomen worden.

Daarom pleit ik voor optimale persoonlijke relaties tussen de *security advisers* en *security managers* bij bedrijven en hun werkcollega's bij de overheid op het gebied van beveiliging en terrorismebestrijding. 'Elkaar kennen is elkaar beter begrijpen, zodat je elkaar beter kunt helpen', schreef ik al in het begin van mijn verhaal. Elkaar persoonlijk kennen levert een meerwaarde op boven de systemen en structuren. Waardoor ook het bedrijfsleven een optimale bijdrage kan leveren aan het 'beveiligingsschild' dat momenteel wordt opgetrokken als onderdeel van de binnenlandse veiligheid.

Kwetsbaar zullen we altijd zijn, door de openheid die nu eenmaal het wezenskenmerk is van een democratie. Maar zoals vaak wordt gezegd, 'democratie is niet voor bange mensen'. Temidden van die kwetsbaarheid moeten we weerbaar zijn tegen mensen die onze waarden bedreigen. Samen kunnen we er veel aan doen de risico's daarop zo klein mogelijk te maken. Shell erkent uitdrukkelijk de dreiging en handelt er ook naar.

