

# Partnerships in veiligheid

Goede afspraken over taken en bevoegdheden binnen een veiligheidsregio zijn belangrijk, maar niet afdoende. Onze veiligheid hangt vooral af van goede samenwerkingsverbanden. En dan gaat het niet alleen om samenwerking binnen de overheid. De focus moet snel verbreed worden naar burgers en bedrijfsleven.

*Dr. P. L.J. Bos en drs. P. B.W. Teunisse*

**W**el of geen provinciale crisistaak, wel of niet regionaliseren van brandweerkorpsen, wel of geen aansluiting van de politie en wel of geen algemeen directeur veiligheidsregio. Er zijn veel 'oerhollandse' discussies gaande tussen overheids-partijen. Begrijpelijk, want ingeval van een ramp rijst al snel de vraag of de overheidsinstanties wel goed en snel zijn opgetreden. Maar het oplossen van complexe veiligheidsvraagstukken en de inrichting van de veiligheidsregio zijn niet alleen een taak van de overheid. Er bestaan veel meer belangrijke spelers, ook privaat, die een deel van de verantwoordelijkheid moeten willen nemen. Alleen zijn van sommige spelers de (mogelijke) rol, verantwoordelijkheid of belang onbekend en zijn andere – soms niet zo voor de hand liggende – partners in veiligheid niet eens in beeld. Veiligheidsmanagement is een zaak van vele publieke en private partners. Er is dus een wereld aan belangrijke partnerships in de regio te winnen.

## Welke partners?

Mooie partnerships ontstaan niet vanzelf, ze moeten gemaakt worden. De veiligheidsregio zou zich verantwoordelijk moeten voelen voor het organiseren van partnerships. Voorwaarde is dat de regio dat doet door de inhoud van het werk centraal te stellen. Effectieve partnerships voor incidentbestrijding zijn alleen aan te gaan door na te denken over het incident dat zich kan

voordoen. Om risico's echt te kunnen verkleinen, weg-nemen of beheersen, zijn uitgelezen partnerships noodzakelijk; generieke oplossingen helpen niet. De nafase van een crisis kan alleen effectief worden gemanaged als duidelijk is welke partijen in de nafase welk belang kunnen hebben en potentiële partnerships vormen. In figuur 1 schetsen wij een mogelijke aanpak.

## Stap 1. Risico-inventarisatie

Een risico is het product van de kans dat er iets gebeurt en het effect van die gebeurtenis. Met dat besef openbaren zich in potentie veel partners. Het duiden van potentiële partnerships lijkt eenvoudig, maar ligt niet geheel voor de hand. Het gaat erom de 'stakeholders' in beeld te krijgen. Zo bleek de burgemeester tijdens de vuurwerkramp in Enschede op het rampenterrein geen zeggenschap te hebben over de arbeidsinspectie. Deze laatste had veel grotere bevoegdheden dan gedacht. Het duiden van potentiële partnerships vraagt dus nogal wat kennis en voorstellingsvermogen.

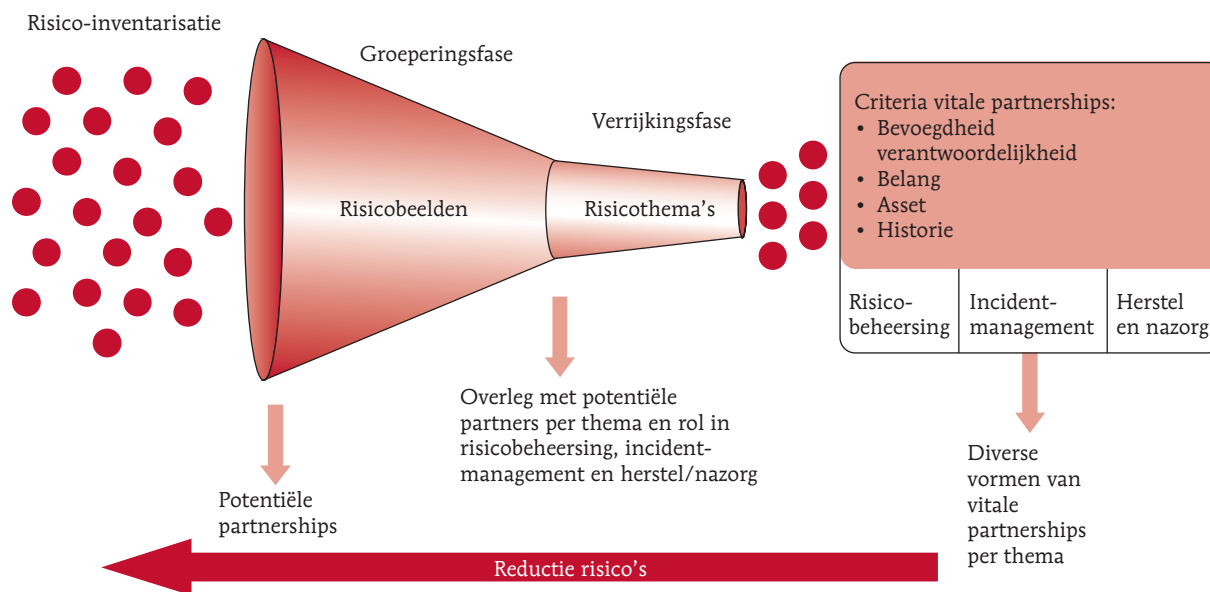
## Stap 2. Groepering van risicobeelden

Het is vervolgens zaak de vele onderkende risico's naar plaats en soort gebeurtenis te groeperen. Daardoor ontstaan risicobeelden. De term 'beeld' is letterlijk bedoeld; het is een weerspiegeling van een mogelijke gebeurtenis en het potentiële effect. Deze stap is nodig om een voorstelling te krijgen van de gewenste partners, de 'stakeholders'; actoren die een specifiek belang hebben bij een partnership. Hoe scherper het beeld van het risico, des te scherper het beeld van de potentiële partnerships.

## Stap 3. Verrijking en rolbepaling

Het beeld van risico's en partnerships moet worden verrijkt om ermee aan de slag te kunnen gaan en partner-

Clickservice  
Overheidsmanagement.nl | Strategie  
Van lappendeken naar bestuurlijke  
differentiatie



**Figuur 1** Mogelijke aanpak partnerships

ships effectief en efficiënt te managen. Het komt er in deze stap op aan vast te stellen welke partij op welke wijze met elkaar zaken wil doen om aan te tonen dat de partnerships ertoe doen. Dat kan door de risicobeelden zoveel mogelijk te groeperen in thema's. Denk daarbij aan 'transport', 'nuts', 'chemisch-industrieel', 'hoog water' en 'vitaal'. De gedachte is dat thema's niet alleen min of meer logische partnergroepen laten zien, maar ook aantrekkelijke verbanden tussen partners blootleggen. Door op thema's te ordenen, wordt niet alleen duidelijk wat er voor wie 'at stake' is, maar wordt ook het netwerk manifest. Netwerken kunnen worden benut.

#### Stap 4. Vitale partnerships

Daarna is het zaak om per thema de diepte in te gaan en vitale partnerships te creëren. De vraag is welke partnershiprelaties moeten worden onderhouden in de domeinen van risicobeheersing, incidentmanagement en nazorg. In deze fase worden de vitale partnerships zichtbaar door partners onderscheidend te beschrijven op aspecten van 'formele bevoegdheden', 'formele verantwoordelijkheden', 'belang' en 'middelen'. Sommige partners spelen op alle punten een relevante rol, maar niet allemaal. Waar het om draait, is dat partners worden aangesproken op hun belang voor de veiligheidsregio, en omgekeerd.

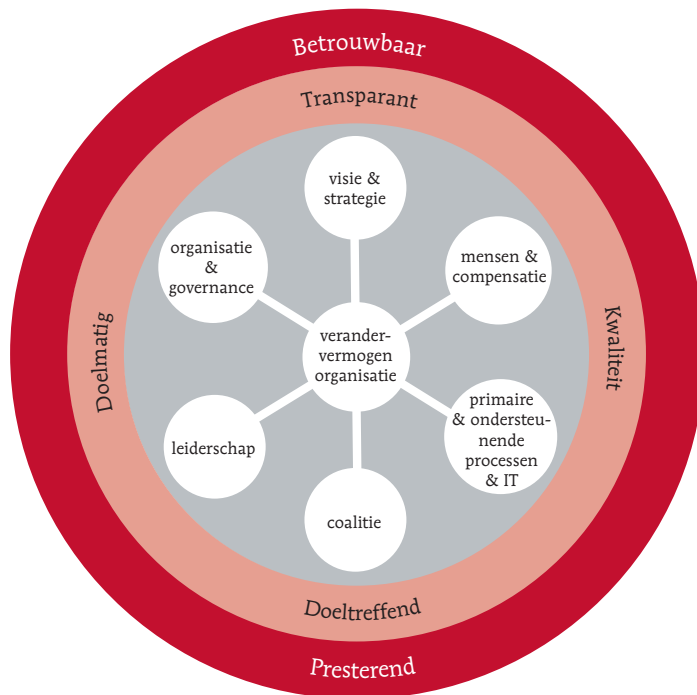
#### Onderhoud van partnerships

Het managen van partnerships moet en kan doelgericht

en doelmatig gebeuren. Want niet alle partners zijn elke dag even belangrijk voor elkaar. Waar sommige partnerships heel intensief kunnen of moeten zijn, kunnen andere bij wijze van spreken latent worden onderhouden. Voor het onderhouden van relaties zou een verschillend aantal niveaus van intensiteit kunnen worden onderscheiden. Denk bijvoorbeeld aan: 'weten van elkaars bestaan (de kerstkaart)', 'informatie uitwisselen', 'regelmatig afstemmen en oefenen', 'een overeenkomst' en 'integreren van organisaties'. Het is slechts een voorbeeld. In de praktijk kan elke regio zijn eigen systeem maken. Waar het uiteindelijk om draait, is dat de partnerships werkend zijn en worden onderhouden. Daarbij is het van groot belang om de onderlinge verwachtingen te managen. Partnerships die heel sterk worden ingezet, maar niet worden onderhouden zoals het zou moeten, werken frustrerend of zelfs contraproductief op het moment dat ze nodig zijn. Van belang is dat partners afspreken hoe zij hun relatie onderhouden. Partners moeten zich uitgenodigd voelen om partner te zijn.

#### Betekenis voor veiligheidsregio

Voor de veiligheidsregio zijn een hechte, goed werkende samenwerking tussen de diverse organisaties en sterke coalities tussen de partners essentieel om aan de verantwoordelijkheden op het gebied van veiligheid te kunnen voldoen. Bij 'regio-overschrijdende' thema's en partners zou een rol voor de provincie weggelegd kunnen worden.



**Figuur 2 Professionaliteit veiligheidsregio**

Deze rol is in de huidige voorstellen wat geminimaliseerd, maar dit terzijde.

Om effectieve partnerships te kunnen bereiken, is goed leiderschap natuurlijk essentieel. Moderne leiders zijn betrouwbaar/integer, intellectueel ontwikkeld, stralen professioneel autoriteit uit, tonen invoelingsvermogen en compassie en zijn in staat om mensen energie en vertrouwen te geven. Met deze kwaliteiten zijn zij in staat om hun eigen organisatie optimaal te laten functioneren en daarnaast verbindingen te leggen tussen organisaties en bij te dragen aan een professionele veiligheidsregio. Om de professionaliteit van een veiligheidsregio te kunnen beoordelen, is in de publicatie 'De vorming van veiligheidsregio's, blauwdruk of maatwerk' van PricewaterhouseCoopers een praktisch model ontwikkeld, waarin alle genoemde aspecten die de professionaliteit bepalen van een veiligheidsregio, een plek hebben gekregen.

### Professionaliteitsbeoordeling

Met professionaliteit bedoelen we een organisatie die betrouwbaar is en goede prestaties levert op een vakkundige manier. In de praktijk vertaalt dit streven zich in criteria als doelmatigheid, doeltreffendheid en kwaliteit. Naast deze drie criteria is ook het element transparantie van belang. Diverse stakeholders mogen openheid

verwachten van een organisatie om te kunnen beoordelen of de organisatie betrouwbaar is en de juiste prestaties levert, zodat de veiligheid voor bedrijven en burgers daadwerkelijk gewaarborgd is.

### Randvoorwaarden

Om te kunnen voldoen aan bovenstaande criteria moet een organisatie voldoen aan een aantal randvoorwaarden, die in het model zijn benoemd. Waar het gaat om partnerships, zijn een duidelijke visie en strategie vereist, waarin wordt uitgewerkt op welk thema en in welke mate wordt samengewerkt met de partners. Het vraagt om een organisatie die in staat is om de gemaakte afspraken goed uit te voeren en die beschikt over duidelijke taakverdelingen en aansturing- en coördinatiemechanismen op zowel ambtelijk als bestuurlijk vlak. Wie gaat met de partners communiceren en welke afspraken worden gemaakt? Deze afspraken moeten hun weerslag krijgen in primaire processen, en heel belangrijk, in de ondersteunende processen zoals informatiemanagement, planning en control en HRM. De adequate inzet van middelen zorgt ervoor dat er voldoende informatie is om de effectiviteit van de partnerships te kunnen beoordelen en is van grote invloed op het eindresultaat. Dit vereist mensen met de juiste competenties; mensen die verbindingen kunnen leggen en contacten op een professionele wijze kunnen onderhouden. De cultuur van de organisatie zal moeten veranderen in een betrouwbare, open, op samenwerking gerichte houding. 'Partnership is mensenwerk'.

### Congres 'Partnership in veiligheid'

Over deze diverse aspecten van 'partnership in veiligheid' organiseren de Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid en PricewaterhouseCoopers het gelijknamige congres dat op 20 maart 2008 gehouden wordt. Veel partijen die betrokken zijn bij de vorming van veiligheidsregio's zullen hieraan deelnemen en dagvoorzitter Fons de Poel zal de discussies leiden. Wilt u hier ook aan deelnemen en mee discussiëren, neem dan contact op met Peter Bos (078-6355304) of Peter Teunisse (020 - 568 4743) of meld u aan voor het congres via [www.pwc.nl/publicsector](http://www.pwc.nl/publicsector).

*Dr. Peter L.J. Bos is directeur van Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid. Drs. Peter B.W. Teunisse is directeur Adviesgroep Binnenlands Bestuur bij PricewaterhouseCoopers.*