

De tien do's and don'ts

van publiek-privaat samenwerken binnen Veiligheidsregio's

PPS: partnership, pragmatisme en slagvaardigheid

Wetgeving zal de veiligheidsregio's dwingen om voor hun taken in crisismanagement publiek-private samenwerkingen aan te gaan. Maar de regio's wachten niet op wetgeving en pakken de samenwerking met marktpartijen ook nu al voortvarend ter hand. Vanuit een welbegrepen eigenbelang. Liefst 80% van de vitale infrastructuur is immers in private handen en alleen door intensief het gesprek met de marktpartijen aan te gaan, kunnen doelstellingen gehaald worden. Het lijkt niet te voorkomen dat in tal van regio's rond deze samenwerkingen haast gelijktijdig het wiel opnieuw wordt uitgevonden. We kunnen echter wel een poging wagen om in ieder geval te leren van wat er ligt. Hoe ziet de dagelijkse praktijk van dit publiek-privaat samenwerken er uit en wat kunnen we daar van leren? Vanuit dat perspectief brachten we voor dit artikel twee direct betrokken ervaringsdeskundigen bij elkaar: Peter Bos, directeur veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid en Annemarie Zielstra, programmamanager bij ICTU voor het programma NICC (Nationale Infrastructuur tegen Cybercrime). Hun visie en ervaring lieten we aanvullen door twee consultants: Eric Luijff, principal consultant van TNO Defensie en Veiligheid en Alexander Heijnen, directeur van de Publieke Sector Groep van DCE Consultants. Met deze gebundelde deskundigheid willen we, heel pragmatisch, tot de tien do's and don'ts van publiek-privaat samenwerken komen. Wetend dat het er ook vijftien of twintig kunnen zijn, maar zoals Peter Bos in ander verband al zei: "Je moet ergens beginnen."

1: Zoek je partners

Bos: "We hebben ons bij de keuze van wat we als eerste PPS aan wilden pakken, laten sturen door het aanbod aan partners. VEWIN kwam met een verzoek tot samenwerking en de twee drinkwaterbedrijven sloten zich erg graag aan. Dan krijg je een setting die kansrijk is. Het ontstaan van een PPS is dus ook afhankelijk van de wil bij de partners, maar die groeit als we een eerste succes kunnen laten zien."

Heijnen: "De primaire rol van een PPS is het organiseren van de communicatie. Dat kan als je de juiste partners aan tafel hebt." Zielstra: "Daarbij moet je dan wél oppassen dat je niet teveel partners aan tafel krijgt. Het moet een kleine, betrokken club zijn waar energie zit. Van daaruit kun je groeien. Bij ons mogen mensen zich in het overleg niet laten vervangen. Continuïteit in mensen is heel belangrijk, enerzijds om vertrouwen op te bouwen en anderzijds om meters op de inhoud te kunnen maken."

Bos: "Blijf ook investeren in die partners. Wij hebben binnen onze veiligheidsregio nu een account director Partnership aangesteld die tot taak heeft om de netwerken die nu opgebouwd zijn ook te onderhouden."

2: Vind vertrouwen en meerwaarde bij elkaar

Zielstra: "Het gaat om vertrouwen. Het succes van een PPS zit in de bereidheid informatie, ook als die vertrouwelijk is, met elkaar te delen. Dat krijg je alleen voor elkaar door het opbouwen van vertrouwen. Openheid, vertrouwen en respect is essentieel in de samenwerking. De hele PPS drijft op dat vertrouwen en op het vinden van elkaars kwaliteiten."

Bos: "Je moet elkaar inderdaad inzicht gunnen in de eigen organisatie. Dat helpt enorm op het moment dat zich calamiteiten voordoen." Luijff: "Je kent elkaars achterdeur en weet simpelweg wie je moet bellen."

3: Zorg voor afstemming en leer van elkaar

Luijff: "Partijen in de markt zullen te maken krijgen met meer veiligheidsregio's. Zorg als regio's dat je zaken op elkaar afstemt, zodat partijen in hun samenwerking met de overheid niet steeds met een andere praktijk geconfronteerd worden. Veel van de veiligheidsregio's leiden aan het 'not invented here'-syndroom. Daar moeten ze vanaf. Er valt veel van elkaar te leren en als we bewezen, goede praktijken snel van elkaar overnemen, wordt het voor de private partijen veel makkelijker om in een PPS te stappen." Zielstra: "Heel simpel, zorg voor een gezamenlijk doel, een gezamenlijke aanpak en een afgestemde werkwijze en ga aan de slag."

4: Begin klein

Bos: "Als we als regio zien met wie we allemaal een relatie hebben als het gaat om iets als de vitale infrastructuur, dan is dat een enorme lijst. Nodig die vooral niet allemaal tegelijk aan tafel uit, maar begin klein. Wij zijn begonnen met de drinkwatervoorziening en bouwen. Nu dat stevig staat, langzaam verder. Je moet zorgen dat je iets werkend krijgt en niet drie zaken half werkend. Als je meer tegelijk

doet, heb je al gauw teveel partners en invalshoeken. Nu hebben wij met onze PPS een nuttig voorbeeld gecreëerd wat weer inspireert tot volgende stappen."

5: Ken je rol in de samenwerking

Zielstra: "We hebben de PPS geïnitieerd en we faciliteren hem, maar we hebben er ook voor gezorgd dat de private partijen leidend zijn. Uiteindelijk zijn zij verantwoordelijk om de juiste maatregelen te nemen. Zij leveren de voorzitter en zij bepalen de agenda. Wij als overheid faciliteren hun behoefte en verzamelen binnen de overheid, de private sector of internationaal expertise en good practices en brengen die in. Wij hebben een aanjagende functie, een faciliterende rol maar moeten geen taken willen overnemen. Verbinden en versterken van partijen en initiatieven, aansluiten bij de behoefte/vraag én meerwaarde leveren. Daar gaat het om. We zijn een neutrale partij die het vliegwiel op gang kan brengen en aan de gang kan houden en kan organiseren dat we gezamenlijk tot concrete resultaten komen. Op die manier ontstaat er een hechtere samenwerking en breng je het niveau van professionaliteit bij alle partijen omhoog."

'Voor het aangaan van publiek-private samenwerkingen is alles beter dan afwachten'

6: Leer van het verleden

Luijff: "Bij de stroomstoring in Haaksbergen is het nodige fout gegaan. Zo was er teveel apparatuur op het nood-aggregaat aangesloten en had men een contactdoos van het Nationale Noodnet na een verbouwing niet teruggeplaatst. Iedereen zegt dat we van het buitenland kunnen leren voor onze veiligheidsregio's. Maar daar moeten we het niet in de eerste plaats zoeken. Alleen in het Verenigd Koninkrijk vinden we leermateriaal over de PPS organisatie bij grootschalige calamiteiten. We kunnen beter naar ons eigen verleden kijken. Zo heeft de Inspectie OOV een mooi rapport over de elektriciteitsuitval in Haaksbergen uitgebracht. Helaas zijn vele van de daar geïdentificeerde lessen over vitale infrastructuur en crisis-management nog niet geleerd en bij andere gemeenten en regio's in praktijk gebracht. Fouten van anderen zijn een kans. Leer daarvan en test keer op keer."

7: Organiseer één loket

Heijnen: "De verzorgingsgebieden van de private sector passen uiteraard geografisch niet binnen de lijntjes van een veiligheidsregio. En het omgekeerde is net zo waar. Het is logisch dat ProRail niet met 25 regio's aan tafel wil om andere



afspraken te maken.” Bos: “De ANWB is voor veiligheidsregio’s als samenwerkingspartner, met hun organisatie, praatpalen en helikopters, een heel erg interessante partner. Maar de directeur van de ANWB stelt terecht dat hij niet alle regio’s af wil gaan voor overleg daarover.” Heijnen: “Omgekeerd mag de overheid van de private sector ook verwachten dat die zich zo organiseert dat er vaker met één mond gesproken wordt. Waar we voor de grote partijen in de markt het ene loket moeten organiseren, is vooralsnog niet duidelijk: bij het Veiligheidsberaad, BiZa, VNG, NICC of het NAVI. Tegelijkertijd zullen we overigens op moeten passen dat we zaken niet allemaal via dit loket af gaan handelen, want de grote kracht van een PPS is nu juist dat mensen en organisaties elkaar werkelijk kennen in geval van calamiteiten. Bij een drinkwatervervuiling in Apeldoorn helpt het dan niet als de VEWIN met het ministerie van BZK heeft gesproken. Dan wil je dat de burgemeester het nummer van de juiste man bij de waterleidingmaatschappij in zijn mobieltje heeft zitten.” Zielstra: “De werkwijze van het NICC laat zien dat één loket ofwel een coördinatiepunt vanzelf ontstaat wanneer je toegevoegde waarde levert. Niet groots en meeslepend, maar gewoon verbinden en versterken en leveren van maatwerk.”

8: Zorg dat je elkaars taal spreekt

Bos: “Wij kenden het verschil tussen drink- en proceswater niet. Het helpt als je dat wel weet, want op het moment dat je een beetje elkaars taal spreekt bouw je ook vertrouwen op.” Luijff: “Ik zou verder willen gaan en zeggen dat er rampen binnen rampen kunnen gebeuren als je niet elkaars taal spreekt. Bij calamiteiten rond een elektriciteitsnet in een provincie bleken de betrokkenen uit de publieke sector het verschil tussen transport en distributie van elektriciteit niet te kennen en verkondigden dat het transport gestopt was. Dat was niet het geval. De distributie naar huishoudens was uitgeschakeld, maar op de hoogspanningskabels stond gewoon spanning.”

9: Durf de ramp nu eens onder ogen te zien

Luijff: “Zowel de overheid als het bedrijfsleven zijn veel te optimistisch over rampen. Durf in die PPS de ramp nu eens in zijn volle omvang onder ogen te zien. Men gaat er altijd maar vanuit zelf niet betrokken te worden, denkt aan een klein getroffen gebied en aan korte periodes met problemen. Toen de vliegtuigen het WTC binnen waren gevlogen, heeft men het crisiscentrum tot drie keer toe moeten verplaatsen, omdat men steeds nog te dicht op Ground Zero zat. Maar in Nederland staan het crisiscentrum en de uitwijkmogelijkheid vaak een paar honderd meter uit elkaar. Men gaat netjes op de bovenste verdieping zitten voor als er overstromingen zijn, maar zet het aggregaat en de olietank wél ondergronds. Het lijkt of we niet in rampen durven denken.”

10: Begin

Heijnen: “Je kunt je in het veld niet veroorloven te wachten tot op nationaal niveau de afspraken met de vitale sectoren zijn gemaakt. Dus de veiligheidsregio’s zullen bottom up contact op moeten nemen met de private sectoren. Je voelt dat er nu een momentum is; dat moet je niet voorbij laten gaan.” Bos: “We hebben als veiligheidsregio’s écht een eigen verantwoordelijkheid en moeten ons niet willen verschuilen achter wachten op landelijke richtlijnen, maar gewoon aan de gang gaan en er op vertrouwen dat landelijke richtlijnen later wel blijken in te passen. Het is onzin om op de wet te wachten. We moeten gewoon werken aan nuttige voorbeelden. Ik zeg nuttige voorbeelden en niet ‘best practices’, omdat we niet direct voor het beste hoeven te gaan; we moeten gewoon pragmatisch van start gaan. Luijff: “Good Practices zijn meestal goed genoeg. Alles beter dan afwachten.” Zielstra: “Het is learning by doing. Je moet heel pragmatisch en resultaatgericht aan het werk gaan en dan gaandeweg bijstellen. Een programmatische aanpak is daarvoor zeer geschikt.”

Robbert Vreeburg