

Prestatiegericht sturen in de veiligheidsregio

Een belangrijke bevinding van de Commissie Hoekstra naar aanleiding van de evaluatie van de Wet veiligheidsregio's luidt, dat de huidige regelgeving niet stuurt op het uiteindelijk gewenst resultaat en betrokken organisaties belemmert in de professionele ontwikkeling. Er zou meer gestuurd moeten worden op prestaties. Maar hoe doe je dat en welke zijn de 'waarschuwingsborden' die onderweg niet genegeerd moeten worden?

Een eerste aanzet om meer te sturen op de prestaties van de veiligheidsregio is geleverd door het toenmalige Landelijk Beraad Crisisbeheersing (LBCB), de voorloper van het huidige Veiligheidsberaad. Het LBCB benoemde 'basisvereisten crisismanagement' in de vorm van de kritische processen melden & alarmeren, op- & afschaling, leiding & coördinatie en informatiemanagement. Deze basisvereisten zijn vervolgens verankerd in de wet Veiligheidsregio's en het toetskader van de Inspectie Veiligheid en Justitie. Ontegenzeggelijk hebben deze basisvereisten een bijdrage geleverd aan meer professionalisering: immers door de basisvereisten is meer uniformiteit gecreëerd. Evenwel luidt de conclusie van de Commissie Hoekstra na enkele jaren wet veiligheidsregio's, dat vooral veel nadruk is gelegd op *hoe* de rampenbestrijding moet worden georganiseerd, in plaats van op *wat* het resultaat van al die inspanningen moet zijn: een effectieve rampenbestrijding.

Maar wat is een effectieve rampenbestrijding dan precies en hoe kan de veiligheidsregio zich er vervolgens meer op richten? Het (eenvoudige) antwoord op de eerste vraag luidt: wanneer die maatregelen worden getroffen, die de samenleving van de veiligheidsregio mag verwachten wanneer het dan toch misgaat. De veiligheidsregio is immers het vangnet voor wanneer risico's zich manifesteren. In een eerder ontwikkeld evaluatieraamwerk¹ staat *het treffen van maatregelen* dan ook met stip bovenaan gevolgd door *beslisisinformatie* (zonder de juiste beslisisinformatie geen maatregelen) en *inzetbare eenheden* (zonder de juiste inzetbare eenheden geen beslisisinformatie). Met deze drieslag wordt de focus van de veiligheidsregio gericht op de juiste dingen. Maar hoe verwerk je dat vervolgens in het gehele 'DNA' van de veiligheidsregio?

Dat begint met het vast te stellen *risicoprofiel*. In het risicoprofiel wordt aangegeven welke risico's de veiligheidsregio omgeven, gewaardeerd naar kans maal impact. In het *beleidsplan* wordt vervolgens een keuze gemaakt, immers een veiligheidsregio kan zich niet overal op prepareren. Daaruit kan afgeleid worden wat voor soort maatregelen in ieder geval getroffen moeten kunnen worden. In het beleidsplan wordt vervolgens tevens aangegeven hoe de veiligheidsregio zichzelf in staat stelt die maatregelen daadwerkelijk te kunnen treffen: wat zijn de prioriteiten en ambities en hoe zorgt men ervoor dat die bereikt worden? Via (evaluatie van) incidenten en oefeningen laat men vervolgens zien of men daadwerkelijk in staat is geweest de noodzakelijke maatregelen te treffen. Uiteraard zal daarbij in de praktijk ook een groot beroep moeten worden gedaan op veerkracht: immers men kan niet op alle situaties voorbereid zijn. Bij (evaluatie van) oefeningen mag echter verwacht worden dat men in ieder geval laat zien in staat te zijn die maatregelen te treffen die horen bij het gekozen risicoprofiel. Overigens hoeven niet alle oefeningen in het teken daarvan te staan, maar een goed oefen- en opleidingsbeleid kent ook momenten waarop de veiligheidsregio zichzelf *'de maat neemt'* (of beter nog, laat nemen immers onafhankelijke ogen zien beter). Stel nu dat je bovenstaande zou willen doorvoeren: welke 'waarschuwingsborden' mogen dan onderweg niet genegeerd worden?

¹ Zie: 'Naar een raamwerk voor het effectief evalueren van crisisoefeningen', WODC 2013

Het eerste waarschuwingsbord is voor de oefenprofessionals en luidt: 'pas op voor perverse effecten'. Onderzoek naar prestatiesturing² laat zien dat het benoemen en najagen van prestaties gemakkelijk kan leiden tot 'kunstjes vertonen'. Het najagen van prestaties heeft dan niets meer te maken met professionals die hun werk steeds beter willen doen, maar meer met bureaucraten die graag willen aantonen dat ze het kunstje kunnen.



Het tweede waarschuwingsbord is voor directeuren en vooral bestuurders en luidt: 'stick to your strategy'. Immers ervaring leert dat als het dan een keer (bijna) misgaat, veel bestuurders -al of niet onder druk van pers en publiek- onverhoeds ingaan op vragen als 'hoe heeft dit kunnen gebeuren' en 'dit mag toch nooit meer gebeuren'. Op zich is het prima op die vragen in te gaan, publieke verantwoording is een must, maar zorg dat een veiligheidsregio ook de ruimte krijgt zich te ontwikkelen. Is die focus eenmaal gekozen dan moet je 'm ook durven vasthouden.



Een derde en laatste waarschuwingsbord is vooral voor de verticale toezichthouders en luidt: 'durf los te laten'. Het (Inspectie)toezicht zoekt naar een betere balans tussen toezien op (basis)vereisten en (bewijzen van) prestaties. Het najagen van makkelijk meetbare maar niet perse juiste indicatoren ligt daarbij steeds op de loer (denk aan de nadruk op makkelijk meetbare organisatie-eisen van de laatste tijd, in plaats van op moeilijker meetbare effecten). Als veiligheidsregio's zich meer toeleggen op (het tonen van) prestaties, dan zou de inspectie de nadruk op organisatie-eisen (in ieder geval deels) kunnen laten varen en op wat meer afstand die prestaties (geaggregeerd) kunnen monitoren.



Uiteraard is het dan wel zaak dat de veiligheidsregio's die handschoen oppakken. Overigens in een turbulente tijd met krimpende budgetten en discussies omtrent (dis)proportionele veiligheid. Juist ook om die reden loont het duidelijk te zijn over de te verwachten prestaties van de veiligheidsregio: wat kost het en wat levert het op. En mocht u de weg naar prestatiesturing kiezen, let onderweg dan op de waarschuwingsborden.

Rob Willems & Bertruke Wein, Radboud Universiteit/ITS
R.willems@maw.ru.nl, B.wein@maw.ru.nl

² Zie o.a.: 'Prestatiemeting in de publieke sector', de Bruin 2004. 'Prestatiemeting in de publieke sector, zeven misvattingen', Van Thiel 2009.