



‘Alert maar niet angstig, is het credo’

De Britse Simon Webb was even in Nederland voor een werkconferentie over risicomanagement. PM spreekt met hem over de verschillen tussen beide landen, de rolverdeling tussen minister en ambtenaren en de vraag of overheden doorschieten in hun streven naar een risicoloze samenleving. ‘Als de scope van een crisis onjuist wordt ingeschat, zal dit leiden tot disproportionele maatregelen.’

Always look on the bright side of life. Simon Webb kan de verwijzing naar het Monty Python-lied, vorige week uitgesproken door demissionair minister Hirsch Ballin op de Dag van het Risico, wel waarderen. ‘Maar,’ zo benadrukt de Britse onderzoeker, ‘jullie minister geeft ook aan dat dit advies alléén ontoereikend is. Een reële blik, waarbij ook oog is voor de gevaren in de samenleving, maakt dat je kunt komen tot een evenwichtig risico- en crisisbeleid. Dat ben ik helemaal met hem eens.’

Webb deed de afgelopen maanden in opdracht van het Cabinet Office, een onderdeel van het Britse ministerie van Algemene Zaken, onderzoek naar de lessen die geleerd kunnen worden van het crisismanagement in Groot-Brittannië in de afgelopen twintig jaar. Op de Dag van het Risico, in Sociëteit de Witte op 19 mei jongstleden, besprak Webb de resultaten met zijn Nederlandse collega’s. Terloops vroeg hij hen ook hoe het is om te werken met een coalitieregering. ‘Het is voor ons allemaal nog relatief nieuw. Ik ben heel nieuwsgierig hoe jullie ermee omgaan,’ aldus Webb. De overtocht naar Nederland maakte hij per ferry: ‘totally ash-free’.

Een dag na de werkconferentie ontmoet PM de onderzoeker voor een gesprek over zijn onderzoek en de huidige ontwikkelingen in de wereld van het risico- en crisismanagement. Webb geeft aan dat hij zijn persoonlijke mening ventileert en dus niet namens de nieuwe Britse regering spreekt. Met zijn bevindingen beoogt hij zowel ministers als ambtenaren handvatten te geven. Het is namelijk niet zo gemakkelijk om de ‘crisismanagementmachine’ in werking te zetten, stelt Webb. ‘Om een of andere reden moet zoiets altijd op vrijdagmiddag worden gedaan als iedereen in de startblokken staat voor het weekend.’

In hoeverre zijn Nederland en Groot-Brittannië te vergelijken op het terrein van risico- en crisismanagement?

‘De overeenkomsten zijn opvallender dan de verschillen. Zowel in Groot-Brittannië als in Nederland bestaat onder de bevolking de bereidheid dagelijkse risico’s te accepteren om zo waardig te kunnen leven. We staan bijvoorbeeld niet toe dat terrorisme ons dagelijks leven domineert. Alert maar niet angstig, is in beide landen het credo als het gaat om terrorismebestrijding. In Groot-Brittannië zijn we, helaas, wel gewend geraakt aan het omgaan met terroristische aanslagen. De interne IRA-kwestie heeft daar een belangrijke rol bij gespeeld en maakt dat we vrij snel kunnen overgaan tot het ondernemen van

Tekst **Rianne Waterval**
Foto **Welmer Keesmaat**

‘Je kunt niet verwachten dat de overheid automatisch actie onderneemt op alles wat het nieuws haalt’

actie. Met name de ervaring die we hebben opgedaan met risicoreductie kan nuttig zijn voor anderen. Dit neemt niet weg dat we zelf ook goed kijken waar andere landen mee bezig zijn. Ik bewonder de Nederlandse directe benadering van zaken. Jullie benoemen uitdagingen en discussiëren er gemakkelijk over. Wij Britten zijn soms nog wat te beleefd.’

Wat wilt u met uw onderzoek bereiken?

‘Ik hoop het crisismanagement in de toekomst gemakkelijker te maken. In grote lijnen kun je concluderen dat zo’n 80 procent van de karakteristieken van crises gelijkwaardig zijn. Denk bijvoorbeeld aan de manier waarop een crisis zich ontwikkelt, de

Simon Webb (1951) is van huis uit econoom en ingenieur. In 1972 trad hij in dienst van de Britse overheid. Op dit moment doet Webb onderzoek naar de algemene lessen die getrokken kunnen worden uit het Britse beleid op het terrein van crisismanagement in de afgelopen twintig jaar. Ook onderzoekt hij de reactie van de Britse overheid op de Mexicaanse griep. Tot 2009 was Webb DG op het ministerie van Transport waar hij onder meer belast was met transportveiligheid, risicobeleid, crisismanagement en gelddrukvermindering. Op het ministerie van Defensie zette hij als directeur Beleid de strategie uiteen na de aanslagen van 11 september. Eerder werkte hij op de handelsafdeling van de Britse Ambassade in Washington en gaf hij leiding aan de privatisering van de scheepsbouwsector.

communicatie en de interactie tussen ministers en hun topambtenaren. De lessen die geleerd kunnen worden uit het verleden zijn handig voor kersverse ministers met weinig ervaring op een departement, maar ook voor degenen die al langer meedraaien in het vak. Een crisis is een uitdaging voor iedere bewindspersoon en ambtenaar. Binnen een halve dag kan een crisis bovenaan in het nieuws staan, daar moet je op voorbereid zijn. Zowel de kans op succes als het afbreukrisico is groot, de reactie op een crisis kan een minister maken of breken.'

Wat is de taak van een minister in tijden van crisis?

'Je kunt niet verwachten dat de overheid automatisch actie onderneemt op alles wat het nieuws haalt. Ministers spelen een belangrijke rol bij het inschatten van risico's. Op basis van hun politieke oordeel bepalen zij de scope van een gebeurtenis en plaatsen ze deze in context. Is er sprake van een Derde Wereldoorlog of zal het wel overwaaien? Dit gevoel van proportie is iets dat topambtenaren vaak niet kunnen overbrengen aan het grote publiek. Deze afweging is ook van belang om ervoor te zorgen dat het ambtenarenapparaat op de juiste manier reageert.'

Hoe ziet u de rolverdeling tussen een minister en zijn ambtenaren?

'Een minister moet ervoor zorgen dat alle elementen gecoverd zijn en dat het crisisteam het best haalbare resultaat levert. Om dit mogelijk te maken zijn niet alleen structurele zaken van belang, ook de minister als persoon moet niet uit het oog worden verloren. Denk bijvoorbeeld aan een ogenschijnlijk klein detail als het "ritme van de dag". Zorg ervoor dat je als minister fris blijft en in staat blijft om het team aan te sturen. Daarnaast is het van belang dat je over alle informatie beschikt om de juiste afweging te kunnen maken. Het samenspel tussen topambtenaren en minister speelt daarbij een cruciale rol. De minister moet kunnen vertrouwen op de ambtenaren die hem adviseren.'

Schieten overheden door in hun streven naar een risicoloze samenleving?

'Een van de risico's van een crisis is dat overheden, in een goedbedoelde poging om op de huidige kwestie te ageren en herhaling te voorkomen, hun toevlucht zoeken tot onevenredige maatregelen. Zwak crisismanagement leidt tot slechte wet- en regelgeving. Als de scope van een crisis onjuist wordt ingeschat, zal dit

guleerde sector werd de vleessector. We hebben hier overigens wel van geleerd: tijdens de MKZ-uitbraak in 2007 werd een stuk adequater geregeerd.'

Hoe kun je deze 'overreactie' voorkomen?

'Risicomanagement is zo complex omdat er een link moet worden gelegd tussen wetgeving, risico's en crises. Onderzoek, schuld, verantwoordelijkheid en follow-up zijn elementen die zorgvuldig moeten worden behandeld. Veel onderdelen van de overheid zijn op hetzelfde moment hiermee bezig, het is de kunst om hen simultaan te laten werken in tijden van crisis. Maak een onderscheid tussen de vraag wie verantwoordelijkheid draagt voor het incident en de vraag hoe er in de toekomst met soortgelijke risico's moet worden omgegaan. Stel een aparte groep adviseurs in die, los van de waan van de dag, onderzoek doet naar toekomstige beleidsopties. Zij werken als het ware parallel aan de ambtenaren die zich bezighouden met de huidige crisis. Door van beleidsevaluatie een aparte activiteit te maken, en dus niet te mengen met de schuldvraag en het zoeken naar de verantwoordelijke, kom je tot een beter resultaat en evenredige maatregelen.'

Zijn burgers zich voldoende bewust van de grenzen van veiligheid?

'Mensen zijn veel beter in het inschatten van risico's dan vaak wordt gedacht door ambtenaren en politici. Burgers begrijpen heel goed dat ze in 't leven blootstaan aan zekere risico's. Voortdurend maken mensen individuele afwegingen en volgens mij zijn ze ook goed in staat om deze wijsheid te vertalen naar de grotere publieke systemen.'

Hoe moet de overheid hierop inspelen?

'Het blijkt lastig om te erkennen dat er grenzen zijn aan wat een centrale overheid kan doen. Het feit dat een regering een crisis serieus neemt, betekent niet automatisch dat ze zelf degene moet zijn die overgaat tot actie en alle verantwoordelijkheden op zich moet nemen. Soms is het simpelweg beter om deze bij de lokale of regionale overheid te laten of onder te brengen bij een sectororganisatie of de burgers zelf. Een belangrijk aspect van risicomanagement is weten wanneer je als centrale overheid een onderwerp kunt loslaten zonder dat het lijkt alsof je ervan wegloopt of er geen interesse meer in hebt.'

Kunt u hier een voorbeeld van geven?

'Denk aan slepende ziektes als de gekkekoelziekte. Deze zijn constant in veel landen aanwezig en zullen waarschijnlijk nooit helemaal verdwijnen. Maar je moet voorkomen dat de crisismanagementmachine van de centrale overheid voortdurend op volle toeren draait. Laat een regionaal kantoor van het betrokken departement of een vakvereniging de vinger aan de pols houden, zodat je op het ministerie kan overgaan tot de orde van de dag. Mocht er een uitbraak zijn, zoals nu bijvoorbeeld de Q-koorts in Nederland, dan kun je het niveau van betrokkenheid weer opschalen.' •

'Zwak crisismanagement leidt tot slechte wet- en regelgeving'

leiden tot disproportionele maatregelen. In Groot-Brittannië hebben we dit meegemaakt tijdens het uitbreken van de eerste mond- en klauwzeercrisis (MKZ) in 2001. De maatregelen die werden getroffen stonden niet in verhouding tot de aanwezige risico's. De meest gere-