



De common ground van crisis- en commerciële organisaties

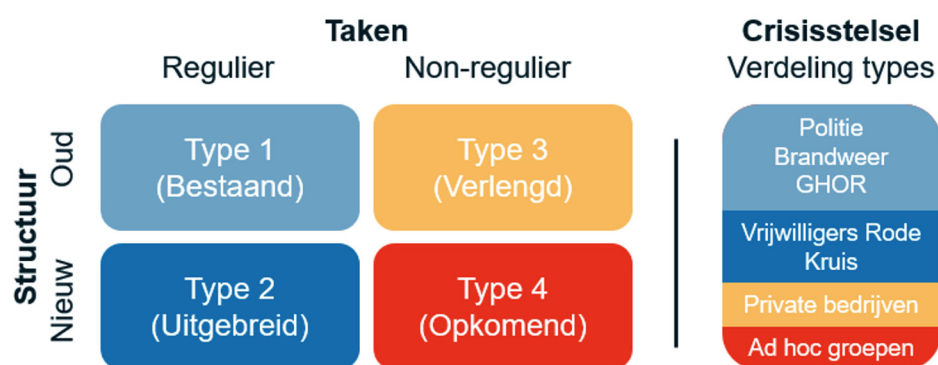
In tijden van een grootschalige complexe crisis kan de continuïteit van commerciële bedrijven in het geding zijn. Tegelijkertijd kunnen crisisorganisaties te maken hebben met een tekort aan capaciteit en kennis om de problemen van de crisis efficiënt op te lossen.

Samenwerking tussen crisisorganisaties en commerciële bedrijven biedt daarom potentie om de wederzijdse uitdagingen tijdens een crisis gezamenlijk aan te gaan. Maar hoe kan het Nederlandse crisisstelsel het best de samenwerking met commerciële bedrijven structureren om gebruik te maken van hun capaciteit en kennis?

In opdracht van het Nederlands Instituut Publieke Veiligheid (NIPV) en in samenwerking met studenten van de Universiteit Tilburg werd deze vraagstelling in een kort-cyclisch project onderzocht.

Samenwerking van crisis- en commerciële organisaties

Met focus op het trendthema klimaat uit de Toekomstverkenning Crisisbeheersing (Van der Varst et al., 2022) werd ingezoomd op type 3-organisaties (Dynes, 1969). Onder type 3-organisaties vallen private of commerciële bedrijven die in het geval van een grote crisis het crisisstelsel met extra capaciteit en kennis kunnen ondersteunen, zoals bijvoorbeeld Albert Heijn of ASML. Verder werd de pijler waarborging van 'basisbehoeften' (zie WeerbaarNL) geselecteerd om het project verder af te bakenen. Bij deze pijler horen basisbehoeften zoals bed, bad, brood, breedband en dak (schuilplaats). Met deze basisbehoeften in gedachten werd een selectie aan bedrijven gemaakt die geïnterviewd werden: Buccaneer, Infra Capacity Alliance (ICA), Koninklijke Luchtvaart Maatschappij (KLM), Technostarters Vastgoed Delft en de Immanuelkerk (type-3 organisatie, niet commercieel) in Delft.



Figuur 1

Schematische weergave van de typologie van Dynes (1969). Organisaties die kunnen bijdragen aan de crisisbeheersing verschillen in hoeverre ze afwijken van hun structuur en reguliere taken. Bestaande organisaties, zoals de politie, dragen met hun eigen structuur al regulier bij aan het ondersteunen van een crisisstelsel, terwijl type 2-organisaties, zoals vrijwilligers van het Rode Kruis, hun reguliere taken uitbreiden naar een nieuwe structuur. Type 3-organisaties zijn bijvoorbeeld private bedrijven die hun oude structuur kunnen gebruiken om niet-regulier mee te helpen bij het oplossen van een crisis. Type 4-organisaties zijn compleet nieuwe groeperingen ter ondersteuning van het stelsel.

Gebaseerd op de literatuur over strategisch netwerken en bestuur bleken drie factoren mogelijk van invloed te zijn op het succes van een partnerschap tussen het crisisstelsel en commerciële bedrijven: controle over samenwerking (Lüttenberg et al., 2025), vertrouwen in partners (Brewer & Hayllar, 2005) en gedeeld risicomanagement (Das & Teng, 2001). De inzichten per factor uit de interviews waren als volgt:

Controle over samenwerking

Volgens Lüttenberg et al. (2025) moeten bedrijven de controle blijven behouden over hun eigen werkzaamheden en hun continuïteit moet gewaarborgd blijven. Tijdens de interviews werd aangegeven dat het van belang is te weten wat de duur is van de samenwerking en wat de benodigde capaciteit is. Controle over eigen werkzaamheden kan volgens de bedrijven worden gewaarborgd door het gebruik van transparante contracten. Verder is het van belang dat dagelijkse werkzaamheden op lange termijn niet verstoord of onderbroken worden om de financiële continuïteit te garanderen.

Vertrouwen in partners

Vertrouwen in partners is volgens Brewer en Hayllar (2005) gebaseerd op verantwoordelijkheid, transparantie en voorspelbaarheid, met een deel goodwill erbij. De geïnterviewde partijen benadrukken inderdaad dat een transparante verdeling van rollen, verantwoordelijkheden en taken van belang is voordat zich een crisis voordoet. Transparantie heeft hierbij niet alleen betrekking op de samenwerking tussen crisisstelsel en bedrijven, maar betreft ook de potentiële medewerking van andere (concurrerende) bedrijven. Over het algemeen bleek het vertrouwen van bedrijven in de overheid en/of de crisisbeheersing vrij laag te zijn. Dit heeft met name te maken met snelle en strikte veranderingen van processen en wetten uit het verleden, niet zozeer met de crisisbeheersing zelf. Bedrijven erkennen het belang van goodwill wel, maar dit weegt minder zwaar mee dan de andere genoemde factoren.

Gedeeld risicomanagement

Risico's en de mogelijke impact ervan moeten verdeeld worden over de betrokken partijen die te maken hebben met het oplossen van een crisis (Das & Teng, 2001), met contracten en financiële buffers als mogelijke compensaties. Uit de interviews blijkt terughoudendheid van de bedrijven bij het accepteren en het nemen van verantwoordelijkheid over risico's. Ook verschillen de bedrijven in hun opvatting over de verhouding van de verdeling van risico's tussen het klassieke crisisstelsel en de bedrijven. Een deel van de bedrijven gaf aan dat het grootste deel van de risico's bij de crisisbeheersing moet liggen. Een ander deel is echter van mening dat gelijke delen de voorkeur hebben. Over het algemeen zijn transparante afstemmingen aan de voorkant van een crisis van belang die vastgelegd worden in een contract. Financiële compensaties of verzekeringen dragen bovendien bij aan het waarborgen van de continuïteit van bedrijven. Uiteraard kan uitzicht op een financiële evaluatie na de crisis de impact van de crisis op de continuïteit van bedrijven verminderen.

Conclusie

Uit de inzichten van dit kort-cyclisch project blijkt het advies om regionale netwerken op te stellen die de samenwerking tussen crisispartners coördineren en daarbij te focussen op het bevorderen van controle, vertrouwen en gedeeld risico. Concreet zou dit kunnen betekenen dat er regionale coördinatoren aangesteld worden voor iedere veiligheidsregio die als eerste contactpersoon verantwoordelijk zijn voor het aanmaken en coördineren van de samenwerking tussen bedrijven en crisisorganisaties. De vormgeving van de samenwerking zou in afstemming met bedrijven verder uitgewerkt moeten worden zodat een transparante en duidelijke blauwdruk tot stand kan komen die samenwerking bevordert. Uiteindelijk zou een netwerk met partners moeten ontstaan die aanvulling geven aan al bestaande netwerken zoals bijvoorbeeld WeerbaarNL. Dit is ook de plek om succesverhalen over samenwerkingen te delen en erop voort te borduren.

Vervolgstappen

Dit kort-cyclisch project, De common ground van crisis- en commerciële organisaties, is ontstaan in samenwerking met studenten van de Universiteit Tilburg en maakt onderdeel uit van de leergang Strategic Consultancy. De inzichten uit het project worden beschouwd als informatief startpunt voor het programma Versterking Bovenregionale Samenwerking aan NIPV, met name voor de projectlijn Coördinatie Maatschappelijke Netwerken. Voor meer informatie over het project of over het programma kan contact worden opgenomen met de onderzoekers:

Willem Treurniet, willem.treurniet@nipv.nl

René Terporten, rene.terporten@nipv.nl

Referenties

- Brewer, B., & Hayllar, M. (2005). *CAPAM Symposium on Networked Government: Building public trust through public-private partnerships*. *International Review of Administrative Sciences*, 71(3), 475–492.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2001). *Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework*. *Organization Studies*, 22(2), 252–283.
- Dynes, R. R. (1969). *Organized behavior in disaster*. Lexington, MA: Heath Lexington Books.
- Lüttenberg, M., Zienau, A., Wiens, M., Hansen, O., Diehlmann, F., & Schultmann, F. (2025). *How to enhance company engagement in public-private emergency collaborations in the supply of essential goods*. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 15(1), 48–60.
- Van der Varst, L., Domrose, J., Berger, E., Luesink, M., Van der Spek, S., & Van Duin, M. (2022). *Toekomstverkenning Crisisbeheersing. Wendbare crisisbeheersing. Wen er maar aan*. NIPV.