

**NVBR**

# Leerarena Kijfhoek

'Wat vertel jij je collega's als zij morgen worden ingezet bij zo'n brand?'



# Voorwoord

Met het programma Lerend Vermogen nemen we verschillende initiatieven om het leren bij de brandweer een impuls te geven. Eén van deze initiatieven is de ontwikkeling van een leerarena. Deze arena heeft als doel om in een veilige omgeving gezamenlijk te reflecteren op het eigen optreden van de brandweer. Centraal staat de vraag: 'Wat vertel jij je collega's als zij morgen worden ingezet bij zo'n brand?'.

In navolging op de leerarena Moerdijk is de leerarena ook toegepast voor het incident Kijfhoek. Samen met een groep experts van de brandweer zijn tijdens de Leerarena Kijfhoek lessen getrokken die betekenis hebben voor zowel het eigen optreden als voor collega's in het land. De aanwezige brandweercollega's hebben met veel inzet en betrokkenheid laten zien dat de leerarena belangrijke inzichten oplevert. Het resultaat ligt hier voor u in de vorm van een leerdokument. Wij zijn daar trots op.

Speciale dank gaat uit naar de regio Zuid-Holland Zuid en brandweer Zwijndrechtse Waard, in het bijzonder Anton Slofstra, Huub van der Weide, Daan Vermeulen en Theo van Dam. Zij hebben de Leerarena Kijfhoek mogelijk gemaakt en daarmee ook een belangrijke bijdrage geleverd aan een nieuwe wijze van leren van ervaringen bij het repressief optreden van de brandweer.



Bernard Tilman  
Directeur NVBR

# Inhoudsopgave

Samenvatting	4
1 Inleiding	9
2 De leerarena	10
3 Leeropgaven	13
4 Evaluatie Leerarena Kijfhoek	24
Bijlagen	
1 Spelregels Leerarena Kijfhoek	25
2 Overzicht deelnemende brandweercollega's uit het land	26

# Samenvatting

## De leerarena

Hieronder staan de belangrijkste leeropgaven die tijdens de leerarena naar voren zijn gekomen, waarbij een onderscheid is gemaakt tussen 1<sup>e</sup> orde en 2<sup>e</sup> orde leeropgaven. Een leerarena heeft als doel: het reflecteren op het eigen optreden en het inventariseren van leereffecten. Dit doel wordt bereikt door een bijeenkomst te organiseren met de operationele functionarissen die direct betrokken zijn geweest bij een incident en met brandweercollega's uit het land. Op basis van de feitenanalyse en presentaties worden persoonlijke ervaringen, indrukken en professionele kennis rond een aantal thema's uitgewisseld. Hierbij wordt vanuit een brede context gekeken naar mogelijke leeropgaven: waardoor werd de brandweer geholpen bij het bestrijden van het incident, waardoor werd de brandweer gehinderd en wat heeft de brandweer gemist? Hiermee onderscheidt de leerarena zich van onderzoek, evaluatie en nazorgtrajecten. De nadruk ligt op de ontwikkeling van de eigen brandweerdiscipline. Niet het vellen van een oordeel staat centraal, maar het van en met elkaar leren. Het is dan ook goed om te beseffen dat tijdens de leerarena de persoonlijke kennis en ervaringen van brandweerprofessionals centraal staan. Deze worden tijdens de leerarena niet ter discussie gesteld en niet gecheckt en/of geverifieerd. Bij de waardering van de uitkomsten en de resultaten van een leerarena dient men zich hiervan bewust te zijn.

## 1<sup>e</sup> orde leeropgaven

### Wat ging goed?

- De eerste eenheden ter plaatse hebben een grote fysieke inspanning geleverd ten behoeve van de nadere verkenning en hebben zo concrete informatie aan de Officier van Dienst kunnen leveren waardoor hij een zo compleet mogelijk beeld kreeg.
- De eenheden van omliggende kazernes (eerste inzet) waren bekend met het terrein en omstandigheden op het emplacement, waardoor het incident beter bestreden kon worden.
- Op de meldkamer is, op basis van de informatie die voorhanden was in combinatie met de aanwezige kennis over het rangeerterrein, de juiste inschatting gemaakt om een andere meldingsclassificatie te hanteren. Dit in afwijking van de meldingsclassificatie die vanuit de railorganisatie aan de meldkamer was doorgegeven.
- Tijdens de fase van het bestrijden van het incident was de gemeente Zwijndrecht zichtbaar in de media waardoor informatie op het juiste moment aan de bevolking kon worden gegeven, gevolgd en ontkracht. Dit leidt tot een evenwichtiger beeldvorming bij onder andere bevolking, media en hulpverleningsdiensten.
- De aanwezigheid van een journalist van RTV Rijnmond (rampenzender) in het ROT zorgde voor een tijdige, evenwichtige en afgestemde informatievoorziening aan de bevolking.

- Het organiseren van extra schuimblusmiddel is vroegtijdig onderkend en in gang gezet.
- Het realiseren van een ontruiming vergt veel tijd; zowel voor de organisatorische en logistieke voorbereiding van de ontruiming als voor de afwikkeling van de procedure voor de afgifte van een formeel ontruimingsbevel. Door niet te wachten tot de procedure voor afgifte van het ontruimingsbevel is afgerond, maar gelijktijdig de ontruiming voor te bereiden en in gang te zetten, is veel tijd gewonnen.
- Het te ontruimen gebied betrof circa dertig woningen verspreid over meerdere gemeenten en twee Veiligheidsregio's. Volgens de standaard GRIP-procedure zou in zo'n situatie opgeschaald moeten worden naar GRIP-niveau 4 in beide veiligheidsregio's. In overleg met betrokkenen en verantwoordelijken is besloten om GRIP-niveau 3 te handhaven, omdat opschaling naar GRIP-niveau 4 een complexere besluitvormingsstructuur tot gevolg zou hebben met een nadelige invloed op de aansturing van de incidentbestrijding. De GRIP-procedure is als instrument toegepast en niet als doel verheven.

### Wat heeft aandacht nodig?

- Bij het ter plaatse komen van de eerste tankautospuiter was er weinig informatie beschikbaar met een incompleet beeld van het incident als gevolg. Omdat op afstand niet waar was te nemen wat er precies aan de hand was, is een verkenning uitgevoerd met alle risico's van dien. In dit soort situaties is een snelle en juiste informatievoorziening van essentieel belang voor een goede beeldvorming.
- Diverse mensen waren zich tijdens de inzet bewust van de gevaren. Achteraf kwam het bredere besef dat het een gevaarlijkere situatie was dan men zich tijdens de inzet heeft gerealiseerd. Besteed aandacht aan gevoelens en besef van (on)veiligheid tijdens de inzet.
- De huidige preparatie en de daarop gebaseerde werkwijze van de repressieve organisatie (inclusief alarmering en opschaling) is er op gericht om zo snel mogelijk het incident te bestrijden (aanvalsgericht). Dit creëert mogelijk druk bij de leidinggevende om bij opschaling ook gebruik te maken van beschikbare mensen en middelen. De afweging van de leidinggevende wordt zo 'gestuurd' naar hoe deze mensen en middelen ingezet moeten worden en niet óf ze ingezet moeten worden. Organiseer daarom tijdens de repressieve inzet een bezinningsmoment (het 'eierwekkermoment') om (ethische) dilemma's te signaleren en te bespreken. De vraag die hierbij speelt, is: waar en hoe bouwen we de check in waarin feiten uit de verkenning of nieuwe informatie opnieuw worden afgewogen?

- Leidinggevend (COPI, ROT) beschikken tijdens de inzet niet gelijktijdig over dezelfde informatie. Dit heeft een verschil in risicoperceptie tot gevolg.
- Dubbelfuncties: herbezinning op het gegeven dat de leider COPI tevens de rol van (eerste) compagniescommandant vervult. Voorkom dubbelfuncties bij opschaling en zorg voor eenhoofdige leiding opdat de compagniescommandant ook daadwerkelijk leiding kan geven aan zijn compagnie en niet wordt opgeslokt door zijn taak in het COPI.
- Het bestaan van meerdere procedures (REMI-regeling en TIS-procedure) is ingewikkeld en kan leiden tot onduidelijkheden.
- De bedrijfsprocessen hebben invloed op de repressieve processen. De mate waarin deze op elkaar zijn afgestemd en beoefend bepaalt mede de mogelijkheden en de wijze van optreden (bijv. weghalen treinen, stoffenlijsten en begidsing).
- Het tijdig nadenken over processen als bijstand, aflossing, logistiek et cetera (denken in 'what's next'- en 'what if'-scenario's).
- Het rekening houden met het gegeven dat eenheden vanuit een ander uitrukgebied onbekend zijn met het complexe rangeerterrein Kijfhoek.

## 2<sup>e</sup> orde leeropgaven

### Durf en weet hoe grenzen en voorwaarden aan verantwoordelijkheden te stellen

- Wat preparatief niet of slecht geregeld is, kan niet op het bordje van de repressieve dienst gelegd worden. Het is daarom belangrijk dat de brandweer vooraf expliciet grenzen stelt aan verantwoordelijkheden en eigen kunnen: wat mag er van de brandweer bij incidentbestrijding verwacht worden en waar liggen de verantwoordelijkheden voor bedrijven, bevolking en hulpverleners? Landelijk kunnen hier denklijnen voor opgezet worden.

### Creëer ruimte en steun voor improvisatie

- De huidige preparatie is passend voor standaardsituaties, maar beperkt de ruimte voor improvisatie welke nodig is bij situaties die afwijken van de standaardsituatie. Ontwikkel verschillende vormen van preparatie die aansluiten bij de verschillende repressieve benaderingen: preparatie op het voorzienbare middels standaardscenario's en preparatie op het onvoorzienbare middels veerkracht en improvisatievermogen. Waarbij ook aandacht is voor het afwegingskader van een inzet in relatie tot de te behalen winst (de-escalatie) en het risico voor de hulpverlener.

### Onderzoek hoe de communicatie in de praktijk wordt uitgevoerd en aansluit op afwijkingen in de standaardincidenten

- Onderzoek hoe de huidige communicatiestructuren en -middelen worden gebruikt en welke situaties vragen om andere structuren of middelen. Hierbij kunnen verschillende vragen worden gesteld. Wat gaat er goed en waar liggen risico's? Zijn deze risico's gedekt door bijvoorbeeld bypasses en redundantie? In hoeverre moet de preparatie aangepast worden om de afwijkingen te kunnen faciliteren?
- Om repressie-ondersteunende systemen en structuren aan te laten sluiten bij de gebruikspraktijk is het van belang dat repressie het opdrachtgeverschap op zich neemt bij de ontwikkeling, het ontwerpen en testen van nieuwe systemen, middelen en structuren.

### Organiseer kwaliteit en kwantiteit op de meldkamer

- De basisbezetting van de meldkamer is niet ingericht op het afhandelen van een groot incident. De opschaling op de meldkamer vraagt tijd en juist in de startfase van het incident is de informatiebehoefte bij de repressieve dienst het grootst. Daarvoor is het van belang om als brandweer aan te geven welke eisen en verwachtingen wij hebben van de informatievoorziening vanuit de meldkamer, zowel bij standaardincidenten als bij grote of afwijkende incidenten.

### Onderzoek op welke wijze grote en complexe incidenten gemanaged kunnen worden

- Het managen van een snelle en grote opschaling moet beter georganiseerd worden. Neem hiervoor de leiding en coördinatie voor grote en complexe incidenten onder de loep. Maak hierbij inzichtelijk welke structuren in dit soort situaties wel tot een passend management van het incident leiden. Denk hierbij aan:
  - de bestrijding van het incident waarbij specifiek aandacht nodig is voor de kwetsbaarheid van de besluitvorming van de eenhoofdige leiding en hoe dit robuuster georganiseerd kan worden door bijvoorbeeld schaduwleidinggevend/reflectoren;
  - de bewaking van de facilitaire processen (opschaling, briefing van eenheden, veiligheid, logistiek, aflossing, hygiëne, herbezetting et cetera).

# 1 Inleiding



Op 14 januari 2011 vond een brand plaats op het rangeerterrein Kijfhoek te Zwijndrecht. Een uniek incident waarvan vanuit veel verschillende invalshoeken te leren valt.

De brandweerregio Zuid-Holland Zuid en brandweer Zwijndrechtse Waard hebben de behoefte geuit om, naar aanleiding van de ervaring met de Leerarena Moerdijk, een waardevrij beeld te krijgen van het eigen optreden. Dit door te reflecteren op de initiële brandbestrijding ten opzichte van bestaande inzichten met als doel te leren en ervaringen te delen binnen het gehele brandweerveld. Hierbij staan de zaken die overal en bij elk incident kunnen voorkomen en de onderliggende doctrines en procedures centraal.

De NVBR wil het lerend vermogen van de brandweer versterken. Ze doet dit ondermeer door instrumenten en methodieken te ontwikkelen om kennis en ervaring uit te wisselen en om leereffecten te inventariseren. Met het organiseren van een leerarena wil de NVBR een methodiek ontwikkelen die in de toekomst vaker ingezet kan worden om te kunnen reflecteren op het eigen optreden en om leereffecten te inventariseren. Met deze doelen voor ogen hebben de opdrachtgevers de NVBR gevraagd om een leerarena te organiseren.

Tijdens de Leerarena Kijfhoek van 10 juni 2011 is een twintigtal brandweermensen uit de regio Zuid-Holland Zuid die direct bij het incident betrokken was, alsook verschillende brandweercolllega's uit het land bijeen gekomen om met elkaar

te spreken over het optreden van de brandweer. Persoonlijke ervaringen, indrukken en professionele kennis werden uitgewisseld rond een aantal thema's. Door met elkaar aan de hand van thema's over dit incident te spreken, kon ieder met zijn eigen verhaal bijdragen aan het grote verhaal van deze brand. Hierbij is voortdurend getracht de leerpunten naar het niveau van 2<sup>e</sup> orde leren te tillen en te kijken vanuit een brede context: waardoor werd de brandweer geholpen bij het bestrijden van het incident, waardoor werd de brandweer gehinderd en wat heeft de brandweer gemist? Hiermee onderscheidt de leerarena zich van onderzoek, evaluatie en nazorgtrajecten. De nadruk ligt op de ontwikkeling van de eigen brandweerdiscipline. Niet om een oordeel te vellen, maar om van en met elkaar te leren.

## Leeswijzer

Dit document geeft een toelichting op de methodiek leerarena en bevat de uitkomsten van de Leerarena Kijfhoek. In hoofdstuk 2 wordt daarom kort het doel, de opzet en werkwijze van een leerarena toegelicht. In hoofdstuk 3 worden de belangrijkste leeropgaven weergegeven. In hoofdstuk 4 wordt de waardering van de leerarena door de deelnemers weergegeven en de verbeterpunten met betrekking tot de methodiek leerarena.

Tijdens de leerarena staan persoonlijke belevingen, kennis en ervaringen van brandweerprofessionals centraal. Deze worden tijdens een leerarena niet ter discussie gesteld en niet gecheckt en/of geverifieerd. Bij de waardering van de uitkomsten en resultaten van een leerarena dient men zich hiervan bewust te zijn!

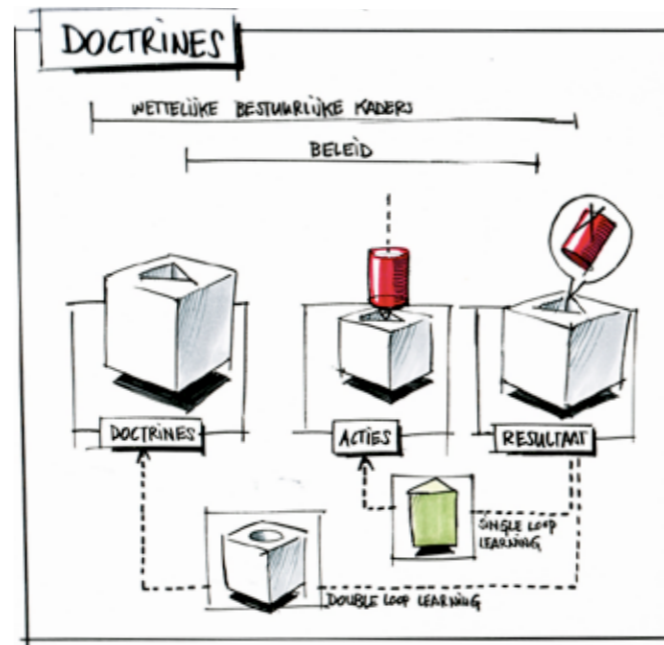
## 2 De leerarena

### Opdracht

De opdracht van de brandweerregio Zuid-Holland Zuid en brandweer Zwijndrechtse Waard aan de NVBR luidde: "Een waardevrij beeld krijgen van het 'eigen optreden' door te reflecteren op de initiële brandbestrijding ten opzichte van bestaande inzichten, met als doel te leren en ervaringen te delen binnen het gehele brandweerveld. Hierbij geldt dat het delen van de ervaringen moet plaatsvinden op een manier die aansluit bij de wijze waarop de brandweer het beste leert: aan de hand van verhalen en beelden."

### Doelstellingen

- Het doel van deze opdracht is het inventariseren van de leereffecten die te halen zijn uit het brandweeroptreden bij de initiële brandbestrijding in Kijfhoek, met aandacht voor:
- Doen we de dingen goed? Hierbij ligt de focus op de activiteiten en het resultaat en worden bestaande brandweersystemen zoals doctrines, planvorming et cetera niet ter discussie gesteld (het zogenaamde 1<sup>e</sup> orde leren of 'Single loop learning')
  - Doen we de goede dingen? Hierbij ligt de focus op het resultaat en de bestaande brandweersystemen en worden deze systemen zoals doctrines, planvorming et cetera juist wel ter discussie gesteld (2<sup>e</sup> orde leren of 'Double loop learning').



Figuur 1: Single en double loop learning

Met het organiseren van de leerarena stelt de NVBR zich ten doel: *Het zodanig ontwikkelen van de methodiek leerarena dat het in de toekomst vaker ingezet kan worden om te kunnen reflecteren op het eigen optreden van de brandweer en om leeropgaven te inventariseren. Daarmee onderscheidt de leerarena zich van onderzoek, evaluatie en nazorgtrajecten.*

### Afbakening

Er zijn veel verschillende invalshoeken om lessen te trekken uit het incident Kijfhoek. Om tot concrete resultaten te kunnen komen tijdens een leerarena is nadere inperking van de scope noodzakelijk. Met de opdrachtgevers is om die reden de onderstaande afbakening afgesproken:

- het gaat om de initiële brandbestrijding op het rangeerterrein Kijfhoek: van start incident tot het tijdstip 01.38;
- de rode kolom staat centraal;
- de leerarena richt zich op de volgende vijf onderdelen:
  - alarmering;
  - commandovoering en opschaling;
  - leiding & coördinatie (inclusief aflossing);
  - techniek & tactiek, zowel voor de bronbestrijding als voor de effectbestrijding;
  - informatie-uitwisseling initiële brandbestrijding.
- de leerarena duurt één dag.

### Vorbereiding

De opdrachtgevers hebben vooraf informatie over het operationeel optreden aangeleverd op basis waarvan een feitenrelaas is opgesteld. Dit feitenrelaas is vooraf aan alle deelnemers verstrekt om zo een basis kennisniveau van de 'feitelijke situatie' te creëren. De deelnemers aan de leerarena zijn persoonlijk uitgenodigd door de opdrachtgevers. In de week voorafgaand aan de leerarena is de regio bezocht om de deelnemers te informeren over het doel, de opzet en de werkwijze van de leerarena en om eventuele vragen te kunnen beantwoorden.

### Opzet leerarena

Tijdens een leerarena staat het delen van persoonlijke ervaringen, belevingen en professionele kennis centraal vanuit de vraagstelling: 'Wat vertel jij je collega's als zij morgen worden ingezet bij zo'n brand?'. De direct bij het incident betrokken brandweermensen moeten zich tijdens de leerarena dan ook veilig voelen om vrijuit hun persoonlijke belevingen en kennis te kunnen uiten. Dit vereist een veilige en vertrouwelijke setting. Om die te creëren zijn vooraf duidelijke spelregels afgesproken (zie bijlage 1). Ook hebben de opdrachtgevers aangegeven dat ze, indien nodig, alles zullen doen wat mogelijk is om de vertrouwelijkheid voor de individuele deelnemers aan de leerarena zoveel mogelijk te waarborgen.

Om het reflecteren op het eigen optreden te stimuleren, zijn brandweercollaga's uit het land uitgenodigd om deel te nemen aan de leerarena (zie bijlage 2). Voor deze deelnemers is het van belang om onbelast naar de persoonlijke verhalen van hun collega's te luisteren, verhelderende vragen te stellen en door te vragen naar de achtergronden en overwegingen en hun eigen ervaringen in te brengen. Zo worden brandweermensen vanuit verschillende disciplines en brandweerorganisaties bijeen gebracht om met elkaar informatie te delen, samen betekenis te geven en van en met elkaar te leren. Zoals aangegeven staan de persoonlijke belevingen, kennis en ervaringen van brandweerprofessionals tijdens de leerarena centraal. Deze worden tijdens een leerarena niet ter discussie gesteld en niet gecheckt en/of geverifieerd. Bij de waardering van de uitkomsten en resultaten van een leerarena dient men zich hiervan bewust te zijn.



## 3 Leeropgaven

Op basis van de persoonlijke ervaringen, belevingen en kennis is een aantal leeropgaven tijdens de leerarena vastgesteld. De belangrijkste leeropgaven worden in dit hoofdstuk op hoofdlijnen beschreven en toegelicht. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt in 1<sup>e</sup> orde leeropgaven en 2<sup>e</sup> orde leeropgaven.

### 1<sup>e</sup> orde leeropgaven (doen we de dingen goed?)

#### Wat ging goed?

- De eerste eenheden ter plaatse hebben een grote fysieke inspanning geleverd ten behoeve van de nadere verkenning en hebben zo concrete informatie aan de Officier van Dienst kunnen leveren waardoor hij een zo compleet mogelijk beeld kreeg.
- De eenheden van omliggende kazernes (eerste inzet) waren bekend met het terrein en omstandigheden op het emplacement, waardoor het incident beter bestreden kon worden.
- Op de meldkamer is, op basis van de informatie die voorhanden was in combinatie met de aanwezige kennis over het rangeerterrein, de juiste inschatting gemaakt om een andere meldingsclassificatie te hanteren. Dit in afwijking van de meldingsclassificatie die vanuit de railorganisatie aan de meldkamer was doorgegeven.
- Tijdens de fase van het bestrijden van het incident was de gemeente Zwijndrecht zichtbaar in de media waardoor informatie op het juiste moment aan de bevolking kon

worden gegeven, gevolgd en ontkracht. Dit leidt tot een evenwichtiger beeldvorming bij onder andere bevolking, media en hulpverleningsdiensten.

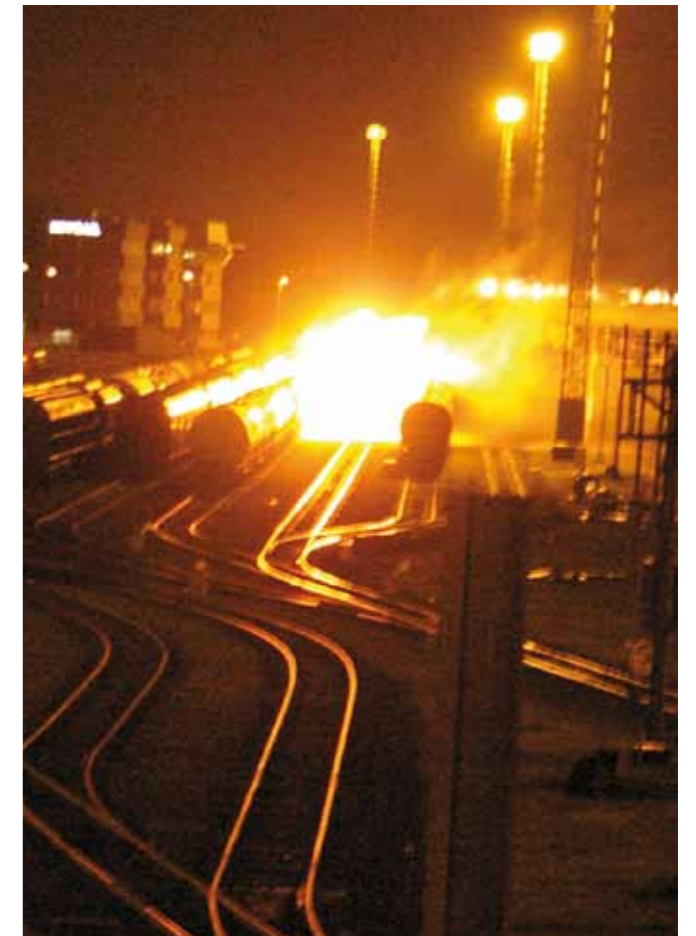
- De aanwezigheid van een journalist van RTV Rijnmond (rampenzender) in het ROT zorgde voor een tijdige, evenwichtige en afgestemde informatievoorziening aan de bevolking.
- Het organiseren van extra schuimblusmiddel is vroegtijdig onderkend en in gang gezet.
- Het realiseren van een ontruiming vergt veel tijd; zowel voor de organisatorische en logistieke voorbereiding van de ontruiming als voor de afwikkeling van de procedure voor de afgifte van een formeel ontruimingsbevel. Door niet te wachten tot de procedure voor afgifte van het ontruimingsbevel is afgerond, maar gelijktijdig de ontruiming voor te bereiden en in gang te zetten, is veel tijd gewonnen.
- Het te ontruimen gebied betrof circa dertig woningen verspreid over meerdere gemeenten en twee Veiligheidsregio's. Volgens de standaard GRIP-procedure zou in zo'n situatie opgeschaald moeten worden naar GRIP-niveau 4 in beide veiligheidsregio's. In overleg met betrokkenen en verantwoordelijken is besloten om GRIP-niveau 3 te handhaven, omdat opschaling naar GRIP-niveau 4 een complexere besluitvormingsstructuur tot gevolg zou hebben met een nadelige invloed op de aansturing van de incidentbestrijding. De GRIP-procedure is als instrument toegepast en niet als doel verheven.

### Wat heeft aandacht nodig?

- Bij het ter plaatse komen van de eerste tankautospuiter was er weinig informatie beschikbaar met een incompleet beeld van het incident als gevolg. Omdat op afstand niet waar was te nemen wat er precies aan de hand was, is een verkenning uitgevoerd met alle risico's van dien. In dit soort situaties is een snelle en juiste informatievoorziening van essentieel belang voor een goede beeldvorming.
- Diverse mensen waren zich tijdens de inzet bewust van de gevaren. Achteraf kwam het bredere besef dat het een gevaarlijkere situatie was dan men zich tijdens de inzet heeft gerealiseerd. Besteed aandacht aan gevoelens en besef van (on)veiligheid tijdens de inzet.
- De huidige preparatie en de daarop gebaseerde werkwijze van de repressieve organisatie (inclusief alarmering en opschaling) is er op gericht om zo snel mogelijk het incident te bestrijden (aanvalsgericht). Dit creëert mogelijk druk bij de leidinggevende om bij opschaling ook gebruik te maken van beschikbare mensen en middelen. De afweging van de leidinggevende wordt zo 'gestuurd' naar hoe deze mensen en middelen ingezet moeten worden en niet óf ze ingezet moeten worden. Organiseer daarom tijdens de repressieve inzet een bezinningsmoment (het 'eierwekkermoment') om (ethische) dilemma's te signaleren en te bespreken. De vraag die hierbij speelt, is: waar en hoe bouwen we de check in waarin feiten uit de verkenning of nieuwe informatie opnieuw worden afgewogen?
- Leidinggevend (COPI, ROT) beschikten tijdens de inzet niet gelijktijdig over dezelfde informatie. Dit heeft een verschil in risicoperceptie tot gevolg.
- Dubbelfuncties: herbezinning op het gegeven dat de leider COPI tevens de rol van (eerste) compagniescommandant vervult. Voorkom dubbelfuncties bij opschaling en zorg voor eenhoofdige leiding opdat de compagniescommandant ook daadwerkelijk leiding kan geven aan zijn compagnie en niet wordt opgeslokt door zijn taak in het COPI.
- Het bestaan van meerdere procedures (REMI-regeling en TIS-procedure) is ingewikkeld en kan leiden tot onduidelijkheden.
- De bedrijfsprocessen hebben invloed op de repressieve processen. De mate waarin deze op elkaar zijn afgestemd en beoefend bepaalt mede de mogelijkheden en de wijze van optreden (bijv. weghalen treinen, stoffenlijsten en begidsing).
- Het tijdig nadenken over processen als bijstand, aflossing, logistiek et cetera (denken in 'what's next'- en 'what if'-scenario's).
- Het rekening houden met het gegeven dat eenheden vanuit een ander uitrukgebied onbekend zijn met het complexe rangeerterrein Kijfhoek.

### 2<sup>e</sup> orde leeropgaven (doen we de goede dingen?)

Het samen betekenis geven aan de gedeelde informatie en het met elkaar lessen trekken voor brandweer Nederland heeft overduidelijk de boventoon gevoerd bij de deelnemers. De focus tijdens de leerarena is daarmee met name op het 2<sup>e</sup> orde leren van de brandweer komen te liggen. Hierna worden de belangrijkste 2<sup>e</sup> orde leeropgaven voor de brandweer weergegeven zoals die naar voren zijn gekomen uit de leerarena.





# Grenzen stellen aan verantwoordelijkheid en het eigen kunnen

## Leeropgave

Durf en weet hoe grenzen en voorwaarden aan verantwoordelijkheden te stellen

Voor een optimale en veilige incidentbestrijding en schadereductie is samenwerking en afstemming tussen bedrijf en brandweer noodzakelijk. Vooral tijdens de incidentbestrijdingsfase is het voor de brandweer van belang om direct invloed te hebben op en sturing te kunnen geven aan bedrijfsprocessen. De gewenste afstemming vooraf, waarin wordt bepaald welk risico wordt beperkt en welk risico wordt bestreden en hoe, komt niet altijd tot stand. Risicobeperkende maatregelen die niet wettelijk afgedwongen kunnen worden, worden veelal om financiële redenen niet toegepast door bedrijven. Voor de risicobeperkende maatregelen die wettelijk nodig zijn maar niet gerealiseerd worden, heeft de brandweer de neiging compenserend op te treden waardoor de verantwoordelijkheid ook bij de brandweer komt te liggen. Wat preparatief niet of slecht geregeld is of kan worden, kan niet op het bordje van de repressieve dienst gelegd worden. Door duidelijk te maken dat dit restrisico niet opgelost kan worden, wordt de druk van de schouders van bevelvoerders en OVD's afgehaald. Om financieel-economische redenen worden vaak de preparatieve voorzieningen en de planvorming niet geoefend en getest door brandweer en bedrijfsleven samen. Tijdens de incidentbestrijding blijkt pas of dat wat bedacht was daadwerkelijk functioneert en goed geregeld is. Dit met alle gevolgen van dien voor de mensen in het veld.

### Ervaringen

- De bedachte scenario's worden niet altijd geoefend in de werkelijke situatie vanwege de economische consequenties (bijvoorbeeld het stilleggen van emplacementen gedurende oefenmomenten).
- De correcte informatie over mogelijk betrokken gevaarlijke stoffen was pas laat beschikbaar waardoor geen duidelijk beeld gevormd kon worden waar in het veld mee gewerkt kon worden.
- De controlekamer van Keyrail was op eigen initiatief van de operators ontruimd.
- Het bleek niet mogelijk om de andere treinen weg te rijden om zo de brandende wagons te isoleren.

Het is daarom belangrijk dat de brandweer vooraf expliciet grenzen stelt aan verantwoordelijkheden en eigen kunnen: wat mag er van de brandweer bij incidentbestrijding verwacht worden en waar liggen de verantwoordelijkheden voor bedrijven, bevolking en hulpverleners? Landelijk kunnen hier denklijnen voor opgezet worden.



# Het onvoorzienbare voorzien

## Leeropgave

### Creëer ruimte en steun voor improvisatie

De huidige preparatie richt zich op planvorming met (standaard) scenario's en het beoefenen van bijbehorende inzetacties en technieken. Voor het bepalen van de inzetstrategie en tactiek wordt een incident geclassificeerd van 'klein' naar 'zeer groot', met een cumulatie van mensen en middelen. Een standaardinzet vergt echter een andere preparatieve en repressieve aanpak dan een afwijking, waarbij de gedachtelijn van 'meer' mensen en middelen verandert naar een 'andere' inzet van mensen en middelen. Repressie en preparatie zijn daarmee niet gericht op het signaleren van afwijkingen op de scenario's en het improviseren op inzetacties en het variëren met technieken. Daarmee ontstaat het risico op tunnelvisie door 'geprepareerde' beeldvorming; men signaleert niet de afwijking, maar herkent een standaardscenario en valt terug op een beoefende inzet.

De brandweer is daarnaast getraind en gefocust op het bestrijden van het incident en het benaderen van de bron. In de preparatie wordt geen rekening gehouden met het ethische dilemma om niet op de bron af te gaan. De preparatie zal er op gericht moeten worden dat het omslagpunt van de risico's voor de eigen veiligheid in relatie tot de bestrijdingseffecten worden herkend, geduid en de grenzen aan het kunnen en de verantwoordelijkheid worden aangegeven.

De huidige preparatie is passend voor standaardsituaties, maar beperkt de ruimte voor improvisatie welke nodig is bij situaties die afwijken van de standaardsituatie. Ontwikkel verschillende vormen van preparatie die aansluiten bij de verschillende repressieve benaderingen: preparatie op het voorzienbare middels standaardscenario's en preparatie op het onvoorzienbare middels veerkracht en improvisatievermogen. Daarbij is ook aandacht voor het afwegingskader van een inzet in relatie tot de te behalen winst (de-escalatie) en het risico voor de hulpverlener.

### Ervaringen

- Het incident dat zich heeft voltrokken, was beschreven in een scenario.
- De complicerende elementen van het incident waren niet benoemd in dit scenario.
- De kans op het zich voordoen van dit scenario werd door andere partijen als niet-realistisch beschouwd.
- De standaardstructuur wordt beoefend, niet de afwijkingen op de standaard incidenten of het afwijken van de structuur.
- De preparatie is gericht op het bestrijden van het incident (aanvalsgericht) en niet op de afweging 'wel/niet bestrijden'.
- De brandweer opereert vaak in suboptimale omstandigheden, maar men is zich niet altijd bewust van deze suboptimale omstandigheden.
- De brandweer beschikt over middelen voor generiek optreden. De brandweer beschikt niet over de middelen om alle mogelijke (denkbare en ondenkbare) scenario's aan te kunnen.



# Wat weet jij wat ik niet weet?

## Leeropgaven

Onderzoek hoe de communicatie in de praktijk wordt uitgevoerd en aansluit op afwijkingen in de standaardincidenten

Het schakelen tussen gespreksgroepen leidt tot het missen van informatie bij de mensen die deze informatie nodig hebben. Bij grootschalige inzetten en niet vaakvoorkomende configuraties komt dit vaker voor. Verwachtingspatronen en ervaringspatronen lopen hierbij uit elkaar.

Onderzoek hoe de huidige communicatiestructuren en -middelen worden gebruikt en welke situaties vragen om andere structuren of middelen. Hierbij kunnen verschillende vragen worden gesteld. Wat gaat er goed en waar liggen risico's? Zijn deze risico's gedekt door bijvoorbeeld bypasses en redundantie? Hoeverre moet de preparatie aangepast worden om de afwijkingen te kunnen faciliteren? Om repressie-ondersteunende systemen en structuren aan te laten sluiten bij de gebruikspraktijk is het van belang dat repressie het opdrachtgeverschap op zich neemt bij de ontwikkeling, het ontwerpen en testen van nieuwe systemen, middelen en structuren.

### Organiseer kwaliteit en kwantiteit op de meldkamer

De basisbezetting van de meldkamer is niet ingericht op het afhandelen van een groot incident. De opschaling op de meldkamer vraagt tijd en juist in de startfase van het incident is de informatiebehoefte bij de repressie het grootst. Daarmee kan



de meldkamer in de startfase van het incident niet de prestatie leveren die bij de afhandeling van een groot incident noodzakelijk is. In het traject van de verdere schaalvergroting van de meldkamers dient dit feit nadrukkelijk meegenomen te worden. Daarvoor is het van belang om als brandweer aan te geven welke eisen en verwachtingen wij hebben van de informatievoorziening vanuit de meldkamer, zowel bij standaardincidenten als bij grote of afwijkende incidenten.

## Ervaringen

- In verband met de afstanden moest alle informatie gedeeld worden via de portofoon. Dit maakte het delen van informatie en het delen van beelden lastig.
- De bevelvoerder had behoefte aan fysiek contact met de OVD op de plek waar hij was.
- Het was lastig om informatie uit het veld bij het COPI te krijgen vanwege de fysieke afstanden.
- De specifieke kennis over bijvoorbeeld LPG-wagons zonder afblaasventiel was wel aanwezig in de organisatie, maar kwam niet bij de bevelvoerders aan.
- Het switchen naar andere gespreksgroepen, waardoor informatie wordt gemist, is een herkenbaar probleem.
- Drukke op de gespreksgroepen zorgde ervoor dat eenheden ter plaatse die informatie hadden er niet doorheen kwamen.
- Er is bewust gekozen om uiteindelijk tijdens de inzet op één gespreksgroep (anders dan de afspraken) te blijven om te zorgen dat in deze situatie iedereen tegelijk dezelfde informatie kreeg.
- Alle informatie die in de meldkamer binnenkomt, wordt voor waar aangenomen en één op één doorgesluist naar het veld. Er wordt geen totaalbeeld gevormd waar het veld iets mee kan.
- De meldkamer wordt georganiseerd op dag dagelijkse werkzaamheden en niet op complexe situaties. Bijstand voor dag dagelijkse bezetting komt na een half uur, terwijl de piek van de binnenkomst van de informatie in het eerste half uur ligt.

# Gevraagd: het schaap met de vijf poten (m/v)

## Leeropgave

### Onderzoek op welke wijze grote en complexe incidenten gemanaged kunnen worden

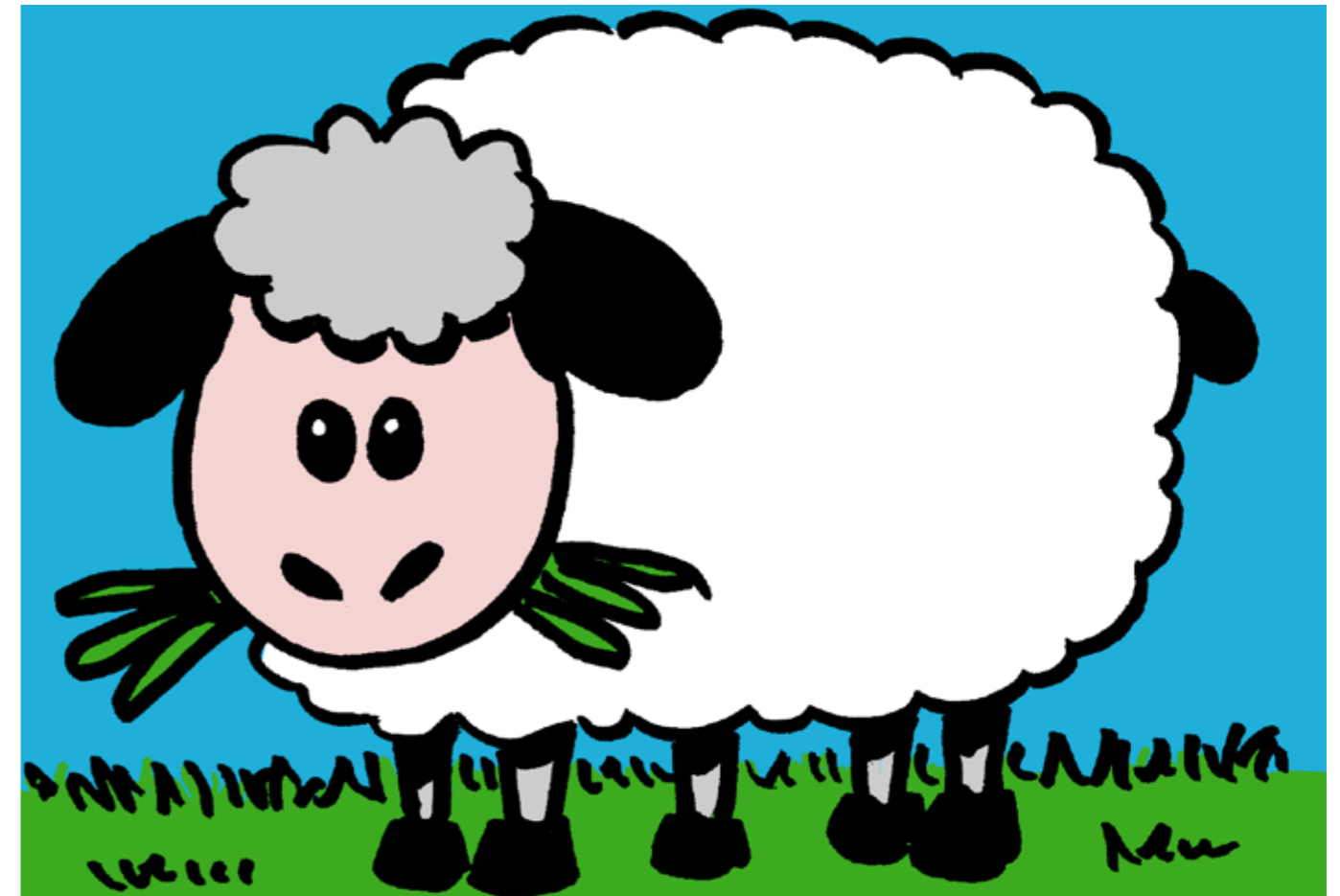
De span of attention en span of control bij grote of complexe incidenten zijn zodanig groot dat de zogenaamde eenhoofdige leiding niet in staat is dit te kunnen overzien en te kunnen aansturen. In de huidige situatie worden grote en complexe incidenten gezien als cumulatie van klein naar groot incident, met een cumulatie van meer mensen en middelen. Dit creëert mogelijk druk bij de leidinggevende om bij opschaling ook gebruik te maken van al deze beschikbare mensen en middelen. De afweging van de leidinggevende wordt zo 'gestuurd' naar hoe de mensen en middelen worden ingezet en niet óf ze wel ingezet moeten worden.

Het bovenstaande vormt de aanleiding om de leiding en coördinatie voor grote en complexe incidenten onder de loep te nemen. Maak hierbij inzichtelijk welke structuren in dit soort situaties tot een passend management van het incident leiden. Onderzoek en benoem de verschillende processen tijdens een incident. Denk hierbij aan:

- de bestrijding van het incident waarbij specifiek aandacht nodig is voor de kwetsbaarheid van de besluitvorming van de eenhoofdige leiding en hoe dit robuuster georganiseerd kan worden door bijvoorbeeld schaduwleidinggevenden/reflectoren;
- de bewaking van de facilitaire processen (opschaling, briefing van eenheden, veiligheid, logistiek, aflossing, hygiëne, herbezetting et cetera).

### Ervaringen

- Als er al twijfel was over de veiligheid van de mensen, dan is dit niet door iedereen expliciet uitgesproken.
- Vanaf zeer grote brand worden er andere eenheden van buiten het gebied ingezet, zonder specifieke kennis en ervaring van het object (vergt ander management) waardoor de inzet van deze eenheden vertraagd wordt.
- Bij grote en langdurige incidenten zal extra aandacht nodig zijn voor het vroegtijdig opstarten van logistieke processen. Wie bewaakt de veiligheid en de logistieke zaken (incidentmanagement, capaciteitsmanagement)?



## 4 Evaluatie Leerarena Kijfhoek

De Leerarena Kijfhoek is geëvalueerd met de deelnemers (evaluatieformulieren), met de opdrachtgevers (evaluatiegesprek) en met de inhoudelijke procesbegeleiders (evaluatiegesprek).

Conclusies op basis van de evaluatie:

- de algehele waardering is hoog;
- de openheid en vertrouwelijke omgeving waarin iedereen zijn verhaal kon doen, is essentieel voor het welslagen van een leerarena en werd door velen als goed gewaardeerd;
- deelname van collega's uit het land levert nieuwe en interessante gezichtspunten op of vragen waar nog niet aan gedacht is;
- de leerarena heeft aan de verwachtingen van de opdrachtgevers en deelnemers voldaan;
- de leerarena is een methodiek met potentie gebleken om vooral het 2<sup>e</sup> orde leren van de brandweer te verbeteren;
- de leerarena zou ook door regio's zelf georganiseerd kunnen worden;
- de samenstelling van de groep draagt bij aan het goed of minder goed slagen van de opzet van de leerarena.

Aandachtspunten en/of verbeterpunten:

- vooraf duidelijker aangeven wat, wanneer en van wie de deelnemers terugkoppeling mogen verwachten. Het is belangrijk dat de deelnemers ook daadwerkelijk iets gaan doen met of gaan zien van de leermomenten;
- om het feitenrelaas meerwaarde te laten hebben, dienen vooraf doel en vorm van het feitenrelaas duidelijk te zijn;
- de tijdsfactor wordt soms als hinderlijk ervaren, omdat er meer met elkaar te delen valt dan in deze tijd kan. Hierin zal een goede balans gezocht moeten worden;
- duidelijker benoemen van de rolverdeling tussen themavoorzitter en deelnemers uit het land en dit vooraf met deze mensen goed afstemmen.

De methodiek leerarena is van grote meerwaarde gebleken. Niet alleen voor het bepalen van de leeropgaven, maar ook de dag zelf heeft meerwaarde om het verhaal voor de operationele functionarissen 'compleet' te maken (creëren van een gezamenlijk verhaal). De organisatie van een leerarena vergt nadrukkelijk maatwerk (specifiek naar incident en omstandigheid) en gedegen voorbereiding wil het succesvol zijn. De toepassing en inzet van de landelijke leerarena wordt ondergebracht bij de programmaraad Brandweezorg van de NVBR.

## Bijlagen

### Bijlage 1 Spelregels Leerarena Kijfhoek

**NVBR**

### SPELREGELS LEERARENA KIJFHOEK

SPELREGELS

- **We zijn bereid om met een 'open mind' naar de vraagstukken te kijken.** Dit betekent onbelast luisteren, checkvragen en verhelderende vragen stellen voordat een conclusie wordt getrokken.
- **We hebben respect voor elkaar en voor elkaars grenzen.** Alle deelnemers zijn gelijk: rangen, standen en functies laten we achter bij de deur.
- **Het verhaal van Kijfhoek;** wij zijn hier om van elkaars ervaringen te leren.
- **Wat ging goed en wat kan beter?**

HET PROCES

- **De opdrachtgevers staan voor vertrouwelijkheid.** Alle informatie – documenten, presentaties en dat wat besproken wordt tijdens de leerarena – is en blijft vertrouwelijk. Bij de informatie die na de leerarena wel naar buiten gaat, is anonimiteit het uitgangspunt en wordt eerst afstemming gezocht met de direct betrokkenen.
- **Buiten de Leerarena Kijfhoek wordt door de deelnemers niet gecommuniceerd over de inhoudelijk aspecten van de leerarena.**
- **De tijd is beperkt,** omdat er veel waardevolle informatie te bespreken is moeten we effectief met de tijd omgaan.
- **Leren mag ook leuk zijn.**

Lerend Vermogen

## Bijlage 2 Overzicht deelnemende brandweercollega's uit het land

Deelnemers	Organisatie
Ed Oomes	Brandweer Schiphol
Ricardo Weewer	Brandweer Amsterdam-Amstelland
Albert-Jan van Maren	Brandweer Rijn-IJssel
Lucas de Lange	Brandweer Veiligheidsregio Haaglanden
Dennis van Zanten	Brandweer Nijmegen
Ron Beij	Brandweer Amsterdam-Amstelland
Mark Bokdam	Brandweer Twente
Marcel Verspeek	Brandweer Midden- en West-Brabant
Loek Pfundt	Brandweer Amsterdam-Amstelland
Joost Knopper	Brandweer Brabant-Noord
Geert Sjoerdsma	Brandweer Friese meren i.o.
Andy van Schaik	Brandweer Brabant Zuid-Oost
Allard van Gulik	Veiligheidsregio Noord- en Oost-Gelderland
Hans Zuidijk	Brandweer Veiligheidsregio Hollands Midden
Procesbegeleiders	Organisatie
Alexander Heijnen	A. Heijnen Consulting
Leon Kerstjens	NVBR
Wendy Kiel	NVBR
Jacqueline van 't Zand	NVBR



Een organisatie waarin medewerkers op alle niveaus relevante informatie signaleren, verzamelen en interpreteren. Daar streven we naar. Dit maakt het voor de organisatie mogelijk om slim en effectief te handelen. Door beter te leren van eigen optreden, neemt de kennis en het veiligheidsbewustzijn van de brandweer toe en hiermee de veiligheid voor burgers en brandweermensen. Dit kunnen we gezamenlijk realiseren als iedereen in Brandweer Nederland hieraan een bijdrage levert. Door het initiëren, faciliteren en uitvoeren van verschillende activiteiten en projecten helpt de NVBR om het vergroten van het lerend vermogen van de brandweer te stimuleren.

Meer informatie over Lerend Vermogen vindt u op de website van de NVBR: [www.nvbr.nl/lerendvermogen](http://www.nvbr.nl/lerendvermogen).

## Colofon

Dit is een uitgave van de Nederlandse Vereniging voor Brandweezorg en Rampenbestrijding (NVBR).

Fotografie: Rob van der Woude en Kees Stuip (p. 20)

Illustraties: Patrick van Gerner

Vormgeving: Carlo Polman, Oud.Zuid Ontwerp

Druk: Rikken Print

