

Leerarena Kijfhoek

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

10 juni 2011

Inhoudsopgave

Samenvatting

1. Inleiding
2. De leerarena
3. Leeropgaven
4. Evaluatie leerarena
5. Vervolgtraject: hoe nu verder?

Bijlagen

1. Spelregels leerarena
2. Programma leerarena
3. Overzicht deelnemende brandweercollega's uit het land
4. Uitkomsten evaluatie

Samenvatting

De leerarena

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 ontwikkeling van de eigen brandweerdiscipline waarvoor een collegiale toetsing door ervaringsdeskundigen noodzakelijk is. Niet om een oordeel te vellen, maar om van en met elkaar te leren. Het is dan ook goed om te beseffen dat tijdens de leerarena de persoonlijke kennis, belevingen 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^e 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 evenwichtigere 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 of 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 wordt 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^e 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 sinds de invoering van C2000 is opgezet en in 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. De vragen die hierbij gesteld kunnen worden zijn: Wat gaat er goed, maar 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:
A: 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
B: 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 (ZHZ) 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 Nederlandse Vereniging voor Brandweertzorg en Rampenbestrijding (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 dat in de toekomst, zowel op landelijk als op regionaal niveau, vaker ingezet kan worden om te kunnen reflecteren op het eigen optreden en om leereffecten te inventariseren.

Met deze doelen voor ogen hebben de regio's de NVBR de opdracht gegeven 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 waren, alsook verschillende brandweercollega'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^e 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 waarvoor een collegiale toetsing door ervaringsdeskundigen noodzakelijk is. Niet om een oordeel te vellen, maar om van en met elkaar te leren.

Dit document vormt de rapportage aan de opdrachtgevers. Deze rapportage is in eerste instantie niet bedoeld als middel om over de uitkomsten van de Leerarena Kijfhoek te communiceren richting de deelnemers of het brandweerveld. Het is aan de opdrachtgevers om te bepalen wanneer en hoe de resultaten aan de deelnemers worden gecommuniceerd.

Leeswijzer

Dit document geeft zowel een toelichting op de methodiek leerarena als een impressie van de uitkomsten en waardering van de leerarena. 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. Tot slot wordt in hoofdstuk 5 aandacht besteed aan het vervolgtraject.

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 Zwijsdrechtse 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 staat het incident niet centraal, maar de zaken die overal en bij elk incident kunnen voorkomen en de onderliggende doctrines en procedures. Het delen van de ervaringen moet plaats vinden 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 Kijkhoek, met aandacht voor:

1. Doen we de dingen goed? Hierbij ligt de focus op de activiteiten en het resultaat en worden bestaande brandweersystemen zoals doctrines, planvorming en cetera niet ter discussie gesteld (het zogenaamde 1^e orde leren of ‘Single loop learning’)
2. Doen we de goede dingen? Hierbij ligt de focus op het resultaat en de bestaande brandweersystemen en worden deze systemen zoals doctrines, planvorming en cetera juist wel ter discussie gesteld (2^e orde leren of ‘Double loop learning’).

Met het organiseren van de leerarena stelt de NVBR zich ten doel:

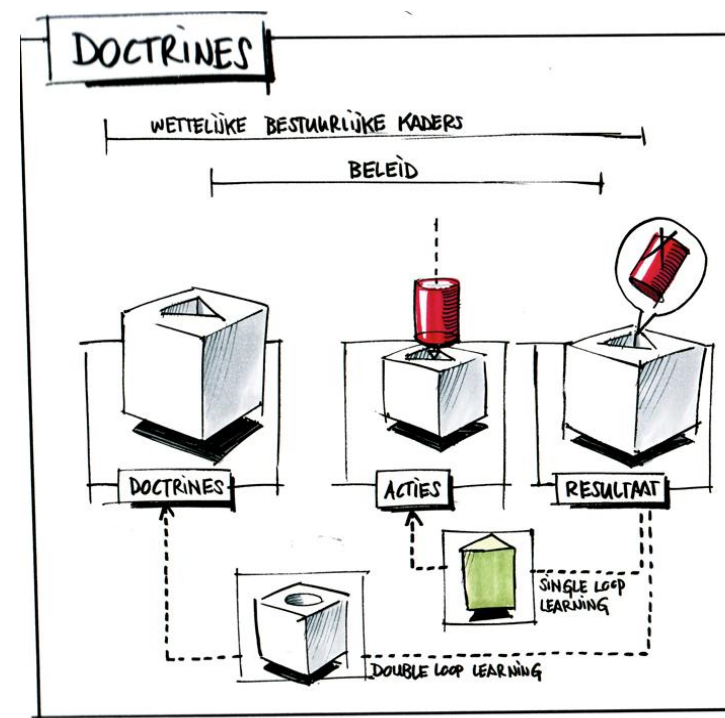
Het zodanig ontwikkelen van de methodiek leerarena dat het in de toekomst, zowel op landelijk als op regionaal niveau, vaker ingezet kan worden om te kunnen reflecteren op het eigen optreden en om leeropgaven te inventariseren.

Daarmee onderscheidt de leerarena zich van onderzoek, evaluatie en nazorgtrajecten.

Afbakening

Er zijn veel verschillende invalshoeken om lessen te trekken uit het incident Kijkhoek. 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 Kijkhoek: van start incident tot het tijdstip 01.38;
- de rode kolom staat centraal;
- de leerarena richt zich op de volgende vijf onderdelen:
 - o alarmering;
 - o commandovoering en opschaling;
 - o leiding & coördinatie (inclusief aflossing);
 - o techniek & tactiek, zowel voor de bronbestrijding als voor de effectbestrijding;
 - o informatie-uitwisseling initiële brandbestrijding.
- de leerarena duurt één dag.



Figuur 1: Single en double loop learning

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.

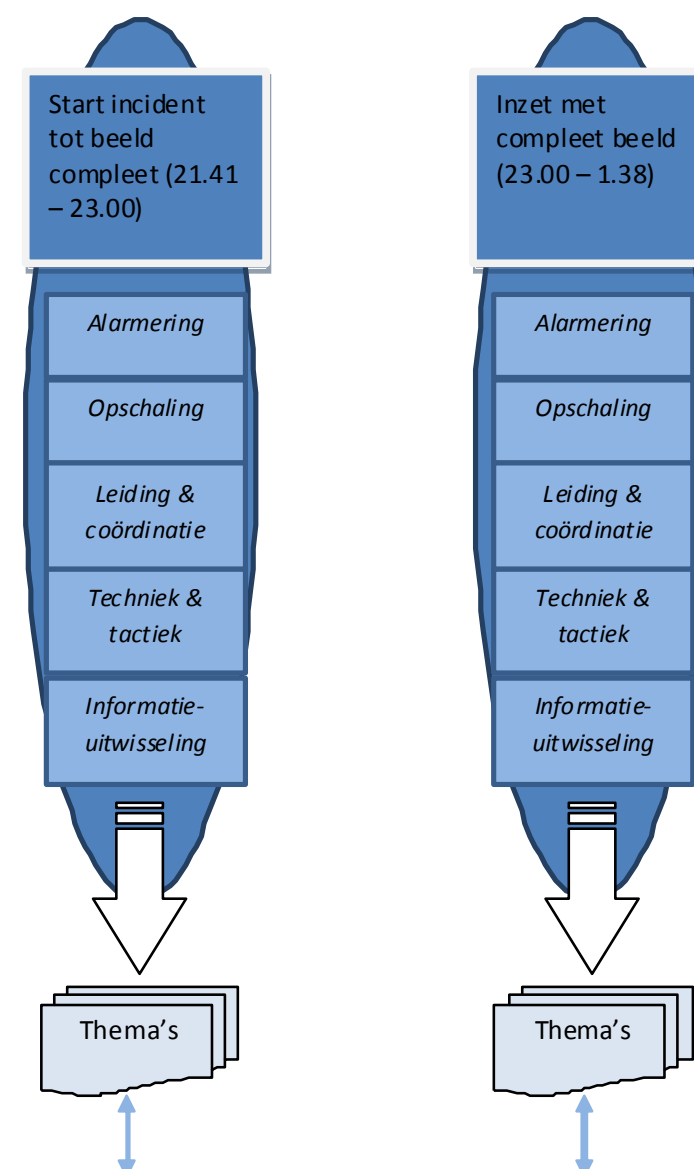
Opzet leerarena

Tijdens een leerarena staat het delen van persoonlijke ervaringen, belevingen en professionele kennis centraal vanuit de vraagstelling: “Wat zou jij aan je collega vertellen, als je weet dat hij/zij morgen wordt ingezet bij dezelfde 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 brandweercollega's uit het land uitgenodigd om deel te nemen aan de leerarena (zie bijlage 3). 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.

Werkvorm leerarena

Gelet op de afbakening is deze leerarena opgedeeld in twee rondes, te weten Start incident tot beeld compleet en de fase Beeld compleet tot het tijdstip: 01.38. Elke ronde start met een feitenrelaas in de vorm van een presentatie door Brandweer Zwiendrechtse Waard. In de presentaties wordt ingegaan op alarmering, opschaling, leiding & coördinatie, techniek & tactiek, en informatie-uitwisseling. Na de presentatie (feitenrelaas) is er gelegenheid tot het stellen van verhelderende vragen. Vervolgens worden in drie groepen thema's die vooraf zijn bepaald op basis van het feitenrelaas, verder uitgediept aan de hand van vijf rondes (zie figuur 2). De uitkomsten van deze verdieping worden plenair teruggekoppeld. Zie bijlage 2 voor het dagprogramma.



- Ronde 1: het feitenrelaas wordt verteld. (10 minuten)
Ronde 2: onbelast luisteren, checkvragen en verhelderende vragen stellen. (15 minuten)
Ronde 3: wat leren we hier van? (15 minuten)
Ronde 4: wat werkt goed, wat moet anders (wat wordt de standaard) met daarbij de vraag: gaat het om een incident (standaard) of om een exemplaar (afwijking)? (15 minuten)
Ronde 5: Samenvatting voor plenaire terugkoppeling: (5 minuten)

Figuur 2: Schema werkvorm Leerarena Kijfhoek

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^e orde leeropgaven en 2^e orde leeropgaven. De leerarena richt zich in hoofdzaak op het tweede orde leren. Tijdens de leerarena komen ook eerste orde leeropgaven ter sprake welke waardevol zijn voor de betrokken brandweerorganisaties.

1^e 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 evenwichtigere 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 of 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 wordt 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^e 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^e orde leren van de brandweer komen te liggen. Hieronder worden de belangrijkste leeropgaven voor de brandweer weergegeven zoals die naar voren zijn gekomen uit de leerarena.

Grenzen stellen aan verantwoordelijkheid en het eigen kunnen

De brandweer lost al uw problemen op



De invloed van economische belangen



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.

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.

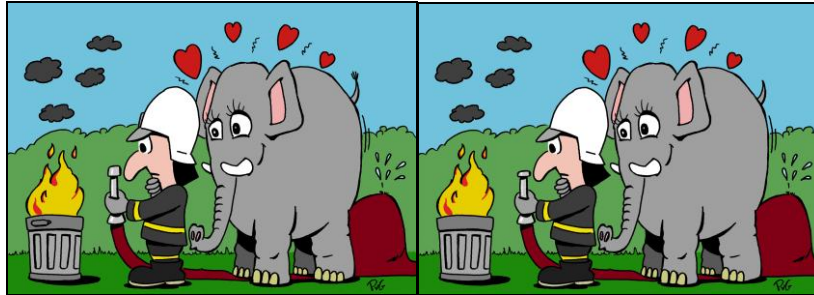
Risicobeperkende maatregelen die niet wettelijk afgedwongen kunnen worden, worden veelal om financiële redenen niet toegepast door bedrijven. Voor de risicobeperkende maatregelen die wettelijk nodig zijn maar niet gerealiseerd worden, heeft de brandweer de neiging compenserend op te treden waardoor de verantwoordelijkheid ook bij de brandweer komt te liggen. Wat preventief 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 preventieve 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.

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

Signaleer de afwijking



Glazen bol



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.

Leeropgave

Creëer ruimte en steun voor improvisatie

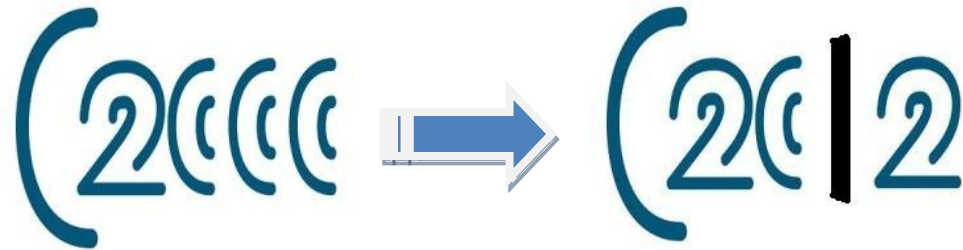
De huidige preparatie richt zich op planvorming met (standaard)scenario's en het beoefenen van bijbehorende inzet tactieken en technieken. Voor het bepalen van de inzetstrategie en tactiek wordt een incident geclassificeerd van 'klein' naar 'zeer groot', met een cumulatieve van mensen en middelen. Een standaardinzet vergt echter een andere preparatieve en repressieve aanpak dan een afwijking, waarbij de gedachte 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 inzet tactieken 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 erop 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 middelen, standaardscenario's en preparatie op het onvoorzienbare middelen, 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.

Wat weet jij wat ik niet weet?

C2000 anno 2012



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.
- Drukte 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 doorgesluisd 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.

Leeropgaven

Onderzoek hoe de communicatie sinds de invoering van C2000 is opgezet en 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 vaak voorkomende 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. De vragen die hierbij gesteld kunnen worden zijn: Wat gaat er goed, maar waar liggen risico's? Zijn deze risico's gedekt door bijvoorbeeld bypasses en redundantie? Hoeveel 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

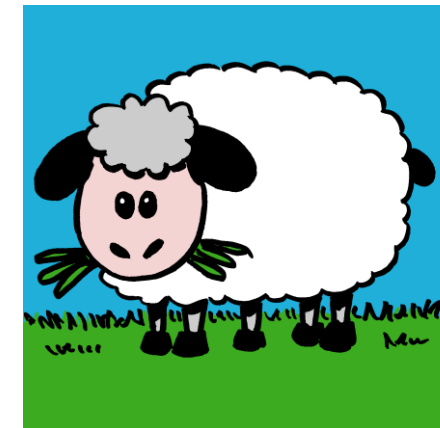
De basisbezetting van de meldkamer is niet ingericht op het afhandelen van een groot incident. De opschaling op de meldkamer vraagt tijd en juist in de startfase van het incident is de informatiebehoefte bij de repressie het grootst. Daarmee kan de meldkamer in de startfase van het incident niet de prestatie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

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

Incidentmanagement



Het schaap met de vijf poten



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).

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 of 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:

A: 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;

B: de bewaking van de facilitaire processen (opschaling, briefing van eenheden, veiligheid, logistiek, aflossing, hygiëne, herbezetting, et cetera.).

4. Evaluatie leerarena

De Leerarena Kijfhoek is geëvalueerd met de deelnemers (evaluatieformulieren), met de opdrachtgevers (evaluatiegesprek) en met de inhoudelijke procesbegeleiders (evaluatiegesprek). Het resultaat van de evaluatie onder alle deelnemers aan de Leerarena Kijfhoek staat in bijlage 4.

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^e 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.

5. Vervolgtraject: hoe nu verder?

Het doel van de opdracht is het inventariseren van de leereffecten die te halen zijn uit het brandweeroptreden bij de initiële brandbestrijding in Kijfhoek, met aandacht voor:

1. 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^e orde leren of Single loop learning)
2. Doen we de goede dingen? Hierbij ligt de focus op het resultaat en de bestaande brandweersystemen door deze systemen zoals doctrines, planvorming etc. juist wel ter discussie te stellen (2^e orde leren of Double loop learning).

1^e orde leeropgaven

Brandweer Zwijsdrechtse Waard en de brandweerregio Zuid-Holland-Zuid hebben door deelname aan de leerarena veel informatie en inzichten verkregen die ze als input kunnen gebruiken voor het eigen evaluatietraject. Mogelijk dat er een integraal verbeterplan kan worden opgesteld waarin de verschillende verbeterpunten die naar voren komen uit andere rapporten in samenhang worden opgenomen. De eerste orde leeropgaven zoals beschreven in hoofdstuk 3 kunnen ze daarin meenemen.

De NVBR adviseert de opdrachtgevers om de resultaten van de leerarena en 'het verhaal Kijfhoek' aan de brandweercollaga's in het land te vertellen, opdat andere korpsen in staat worden gesteld kennis te nemen van de leeropgaven en, indien van toepassing op de eigen specifieke regionale situatie en organisatie, eigen verbetermaatregelen te treffen.

2^e orde leeropgaven

In hoofdstuk 3 zijn 2^e orde leeropgaven aangegeven die betrekking hebben op brandweersystemen zoals die worden toegepast door Brandweer Nederland. De NVBR zal daarom:

- deze leeropgaven bundelen met de leeropgaven uit de Leerarena Moerdijk;
- de leeropgaven die direct betrekking hebben op reeds lopende programma's van de NVBR, in deze programma's opnemen;
- de overige leeropgaven voorleggen aan de NVBR-programmaraden en netwerken met de vraag of, hoe en wanneer ze deze leeropgaven oppakken;
- de leeropgaven die naar voren zijn gekomen uit de Leerarena's Moerdijk en Kijfhoek met het land delen door het organiseren van een symposium.

De methodiek leerarena

Het doel van de NVBR was om een methodiek leerarena te ontwikkelen dat in de toekomst, zowel op landelijk als op regionaal niveau, vaker ingezet kan worden om te kunnen reflecteren op het eigen optreden en om leereffecten te inventariseren.

De leerarena is van grote meerwaarde gebleken. Niet alleen voor het bepalen van de leeropgave, 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 deskundigheid) 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

Spelregels Leerarena Kijfhoek



- We zijn bereid om met een 'open mind' naar de vraagstukken te kijken.
- We hebben respect voor elkaar en voor elkaars grenzen.
- Het verhaal van Kijfhoek; wij zijn hier om van elkaars ervaringen te leren.
- Wat ging goed en wat kan beter?
- De opdrachtgevers staan voor vertrouwelijkheid.
- 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.



Bijlage 2. Programma Leerarena Kijfhoek 10 juni 2011

Wat zou jij aan je collega willen vertellen, als je weet dat hij of zij morgen wordt ingezet bij dezelfde brand?

Tijdstip	Activiteit	Werkvorm leerarena Ronde I: Start incident tot beeld compleet (21.41 – 23.00) Alarmering Opschaling Leiding & coördinatie Techniek & tactiek Informatie-uitwisseling Thema's Ronde II: Inzet met compleet beeld (23.00 – 1.38) Alarmering Opschaling Leiding & coördinatie Techniek & tactiek Informatie-uitwisseling Thema's Ronde 1: het feitenrelaas wordt verteld. (10 minuten) Ronde 2: onbelast luisteren, checkvragen en verhelderende vragen stellen. (15 minuten) Ronde 3: wat leren we hier van? (15 minuten) Ronde 4: wat werkt goed, wat moet anders (wat wordt de standaard) met daarbij de vraag: gaat het om een incident (standaard) of om een exemplaar (afwijking)? (15 minuten) Ronde 5: samenvatting voor plenaire terugkoppeling (5 minuten)
----------	------------	---

Bijlage 3. 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	Veiligheidsregio 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	Veiligheidsregio 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

Bijlage 4. Uitkomsten evaluatie

In onderstaande tabel staat het resultaat van de evaluatie onder alle deelnemers aan de Leerarena Kijfhoek.

Vraag	Zeer goed	Goed	Voldoende	Matig	Onvoldoende
Algemeen					
Is het doel van de leerarena u vooraf duidelijk geworden?	3	14	1		
Hoe heeft u de communicatie voorafgaand aan de leerarena ervaren?	1	15	1		
Hoe beoordeelt u het feitenrelaas dat u, ter voorbereiding, heeft ontvangen?	2	11	2	4	
Heeft u de omgeving als "veilig" ervaren?	3	16			
Hoe beoordeelt u de opzet van het programma?		17	2		
Hoe beoordeelt u de betrokkenheid van collega's uit het land bij de leerarena?	6	12			
Hoe beoordeelt u de procesbegeleiding van de leerarena?	2	16			
Hoe beoordeelt u het niveau van de presentaties?	3	13	3		
Organisatie					
Wat vond u van de locatie?	7	12			
Wat vond u van de catering?	5	14			
Wat vond u van de tijdsplanning?	4	13	2		

Cijfer	Aantal keer gegeven
7	1
8	14
9	4
gemiddeld cijfer: 8,2	

Noot: in de kolommen staat in absolute getallen hoe vaak een bepaald antwoord is gegeven. Aangezien niet alle deelnemers alle vragen hebben beantwoord, kunnen de totalen per vraag verschillend.