

Vergadering  
Landelijke evaluatie situationele commandovoering  
(SCV)

# Verslag

Datum vergadering  
12 december 2018

## Opening

Projectleider Hans Hazebroek opent de laatste landelijke evaluatie van de pilot commandovoering met een woord van welkom. Aanwezig zijn vertegenwoordigers van: de deelnemende regio's Drenthe, Gelderland-Zuid, Haaglanden en Kennemerland, de Kwartiermakersorganisatie Meldkamer brandweer en multi-opstapeling, de stuurgroep situationele commandovoering, de Programmaraad Incidentbestrijding en de Brandweeracademie.

Het doel van deze bijeenkomst is om met elkaar te komen tot een eerste analyse van de tot nu toe verzamelde data (het verzamelen gaat door tot eind 2018). De Brandweeracademie heeft hiervoor een aantal algemene observaties op papier gezet. Ook wordt door de ogen van de bevelvoerder en de centralist teruggekeken op de pilot. Tot slot wordt het proces van actieleren besproken en wordt de deelnemers gevraagd om te reageren op een aantal stellingen en vragen.

## Eerste analyse data aan de hand van zes thema's

Tijdens de pilot filmen officieren van dienst (OvD's) hun brandweeroptreden met een bodycam. Een deel van de beelden is inmiddels geanalyseerd. Uit deze videobeelden en uit de individuele, regionale en landelijke evaluaties, oefeningen en observaties komt een aantal thema's naar voren. Hierover wordt met elkaar van gedachten gewisseld.

### Feitenverzameling & analyse

- > Verkenning door de OvD  
Bij vrijwel iedere inzet blijkt het belang van een goede, eigen verkenning. Een OvD die een eigen verkenning maakt, loopt aanzienlijk voor op het incident ten opzichte van een OvD die dit niet doet. Opgemerkt wordt dat je als OvD niet altijd de ruimte krijgt voor die eerste eigen verkenning. Dit hangt mede af van de bevelvoerders die bij het incident betrokken zijn. Ook speelt mee hoe goed je je bevelvoerders kent. Als een bevelvoerder jou claimt, om jouw hulp vraagt, moet je daar iets mee als OvD. Als vangnet kun je dan een tweede OvD erbij halen.
- > Aannames en controle hiervan  
Uit een aantal incidenten blijkt dat bevelvoerders en OvD's uitspraken doen die niet kloppen met de realiteit. Daarnaast worden de eigen aannames en analyses niet altijd voldoende gecontroleerd. (Te) snel wordt informatie aangenomen of genegeerd ('confirmation bias'). Om dit te voorkomen, is het raadzaam om als OvD door te vragen en informatie te controleren.
- > Sitrap  
Een sitrap (situatierapport) aan een HOvD, woordvoerder, meldkamer, politie, etc. helpt

om je gedachten te structureren en te controleren of je iets bent vergeten in je analyse. In meerdere incidenten is de sitrap heel waardevol gebleken.

> Beïnvloeding

Uit de eerste analyse blijkt dat bij een aantal incidenten een OvD wordt beïnvloed in zijn eigen analyse en besluitvorming door de verbale of non-verbale indruk die gegeven wordt door personen van wie verondersteld wordt dat ze deskundig zijn. In sommige gevallen heeft dit een positieve invloed, maar het kan ook leiden tot een ongewenst effect als die veronderstelde deskundige onvoldoende deskundig blijkt te zijn.

### **Sturingsmethodiek**

> Hybride vorm

De pilot is gestart met het idee dat je kiest voor een zuivere vorm van sturing: óf hiërarchisch óf specialistisch óf swarming. Inzetten en oefeningen laten echter zien dat er binnen één incident een hybride vorm wordt toegepast, zoals swarmen met een hiërarchisch tintje of andersom. Het is minder zwart-wit en 'én én' in plaats van 'óf óf'. Dit is een wijziging op de theorie.

> Swarming tegen wil en dank

Vaak weten bevelvoerders precies wat zij moeten doen, maar er zijn ook situaties waarin zij van meet af aan opdrachten van de OvD vragen. Daarmee lijkt het dat de bevelvoerders vaak impliciet bepalen welke sturingsmethodiek wordt ingezet, in plaats van dat de OvD de sturingsmethodiek kiest die bij het incident past.

> Sitrap (via portofoon) als tool voor swarming

Een sitrap blijkt een succesvol handvat te zijn voor het toepassen van swarming in de eerste fase van een incident, doordat de info dan breed gedeeld wordt. Nadeel is dat er geen bevestiging van ontvangst is van alle deelnemende personen in de gespreksgroep.

### **Situatiebewustzijn & risicoperceptie**

> Risicobewust handelen

Er zijn drie varianten te zien: 1) De OvD is zich bewust van de risico's en handelt daarnaar; 2) De OvD is zich bewust van de risico's, maar handelt er niet naar; 3) De OvD is zich niet bewust van de risico's en werkt onveilig. De aanwezigen herkennen dit. Als OvD kom je veel later in het incident. Het helpt om dan aan de bevelvoerders te vragen: in welk scenario zitten jullie? En om af te spreken in welk scenario iedereen het komende kwartier zit.

> Groepsconformiteit

Uit de beelden komt naar voren dat de OvD in een aantal gevallen zijn gedrag aanpast aan dat van de groep, zonder dat hij situaties die wijzen op urgentie en risico's checkt.

### **Specialistische inzet en de rol van de specialist**

> Druk op de OvD

Bij ingewikkelde incidenten wordt er veel druk op de OvD uitgeoefend, omdat niemand weet welk handelingsperspectief gewenst is en iedereen (dus) aan de OvD vraagt wat hij/zij moet doen terwijl de OvD dat zelf ook niet (precies) weet. Een specialist kan zorgen voor een handelingsperspectief en daarmee voor rust.

> Kundigheid specialist

Is mijn specialist wel écht deskundig? Een OvD lijkt minder te worstelen met deze vraag als het om iemand van de brandweer gaat. Maar dit is niet per definitie terecht. Specialisten weten ook niet alles, échte specialisten durven hiervoor uit te komen en navraag bij anderen te doen.

> Overschot en tekort aan specialisten

Beide situaties zorgen voor vertraging. Belangrijk is om bij een overschot aan

specialisten als OvD duidelijk aan te geven wat je gaat doen. Dit voorkomt gedoe in het vervolg van het incident.

### **Communicatie**

#### > Commando's expliciteren

Dit blijkt erg belangrijk te zijn. OvD's denken soms een commando te hebben gegeven, maar de feitelijke formulering blijkt anders te zijn.

### **Bijvangst**

- > Het evalueren van inzetten met behulp van bodycambeelden is heel waardevol. Je ziet als OvD echt wat je hebt gedaan en daar leer je van. Opgemerkt wordt dat het jammer is dat je als OvD jezelf niet in beeld ziet, je mist hierdoor de (belangrijke) lichaamstaal.
- > Het hebben van goede objectieve evaluatoren is van groot belang. Een evaluator staat naast het incident en ziet andere dingen dan de OvD die het incident heeft meegemaakt.

### **Ervaringen van centralist en bevelvoerder**

Op de meldkamer blijkt er weinig verschil merkbaar in de operationele werkwijze na het 'invoeren' van situationele commandovoering. Wel is vanuit diverse incidenten 'in het land' duidelijk dat de centralist een duidelijke invloed heeft op commandovoering, onder andere door het bundelen of juist splitsen van communicatiestromen en als vangnet voor de (H)OvD door het aanbieden van specialisten of specialistische teams bij bijzondere incidenten.

Vanuit de ervaring van de aanwezige bevelvoerders komt duidelijk naar voren dat er in principe niks mis is met het relatief zelfstandig opereren, zolang zij bij concrete vragen of onzekerheid terug kunnen vallen op de OvD en dan altijd met prioriteit te woord worden gestaan. Het gevoel van 'gesteund worden'/rugdekking speelt daarbij een rol.

Vanuit zowel de rol als centralist als bevelvoerder komt nadrukkelijk naar voren dat we als functionarissen in de lijn van commandovoering dezelfde taal moeten spreken en ook dezelfde uitgangspunten moeten hebben: 'we moeten de klus uiteindelijk samen oplossen'.

### **Situationele commandovoering is middel, geen doel**

Al eerder in de pilot is hierbij stilgestaan: situationele commandovoering is geen doel op zich. Het is een tool om het incident zo effectief mogelijk te bestrijden. Het is ook niet iets heel nieuws: het is een goede basis voor commandovoering die rekening houdt met de grens van de mens (human factor) en aansluit bij wat we in de praktijk eigenlijk al jaren doen. Wat het oplevert: je gaat van onbewust naar bewust bekwaam en je bent je ervan bewust dat je je eigen persoonlijkheid meeneemt in het incident.

### **Proces van actieleren**

Gesproken wordt over wat aanspreekt en wat knelpunten zijn. Het basisidee van actieleren is goed, maar je moet er wel voor in de leerstand staan. Verder is het grootste probleem dat de rol van OvD een nevenfunctie is. Het evalueren kost vaak veel tijd en het blijkt moeizaam te zijn om het op gang te krijgen. Je zou er van je organisatie meer tijd voor moeten krijgen. Niemand ontkent de meerwaarde van het filmen van inzetten, maar het moet wel om een veilige setting gaan. Als er doorgedaan wordt met het gebruik van de bodycam, moet uitgezocht worden wat er met die beelden gedaan kan/mag worden (veiligheid, privacy). Ook moet dan bekeken worden of de kwaliteit van de beelden kan verbeteren.

## Terugblik evaluatoren

De belangrijkste punten die genoemd worden:

- > Het evalueren komt naast het andere werk en vraagt om een flinke tijdsbelasting. Maar hoewel het veel energie kost, levert het ook heel veel energie op! Voor de betrokken collega's is het evalueren zeer waardevol.
- > De beelden in eigen, kleine kring bekijken zorgt voor meer veiligheid.
- > In sommige pilotregio's is de bodycam in het begin te weinig aangezet. Daar had strakker op gestuurd moeten worden.

## Reactie op stellingen en vragen

Aan de aanwezigen wordt gevraagd om op enkele stellingen en vragen te reageren.

### Actieonderzoek werkt alleen als er objectieve registratie plaatsvindt

- > Hoeft niet, helpt wel.
- > Oneens. Subjectiviteit sluit je nooit uit en is voer voor discussie.
- > De toegevoegde waarde van actieonderzoek staat of valt met de objectiviteit/subjectiviteit van de evaluaties.

### Minder oefenen. Meer evalueren

- > Beide van belang, niet 'of', maar 'en'.
- > Meer oefenen, meer evalueren, meer gebruikmaken van praktijkinzetten.
- > Ingewikkelde slimmer (bv. virtueel) oefenen.
- > Meer kennis (over casussen) landelijk delen.

### Waar moet de theorie van situationele commandovoering worden aangepast?

- > Het is een hybride model; ga uit van flexibiliteit en van de mens. Elke situatie is anders. Het begint met het begrijpen van de klus en de mensen die erbij betrokken zijn.
- > Koppel het stroomschema en de sturingsmethodiek los.
- > Het model van situationele commandovoering is een tool, een middel, geen doel.
- > Versimpel de theorie van het vangnet: hiervoor zijn te abstracte termen gebruikt.

### Wat heb je vroeger gemist in je opleiding en nu geleerd?

- > Human factors.
- > De brandweer (m/v) is ook een mens. In plaats van weerstand in de leerhouding gaan staan.
- > Feilbaar mogen zijn. Fouten mogen maken en daarvan leren.
- > Je kunt niet alles alleen (vangnet).

### Wil je de Raad van Brandweercommandanten (RBC) adviseren om situationele commandovoering in te voeren?

- > Het unanieme antwoord hierop is ja. Situationele commandovoering sluit aan bij dat wat we nu al doen.
- > Met situationele commandovoering geven we taal aan dat wat we al jaren doen. Kijk goed hoe je het in het land gaat implementeren: op welke manier, in welk tempo, etc.
- > Zorg dat het ook wordt doorgevoerd in de opleidingen voor HOvD's en bevelvoerders.

## Tot slot

Er komt een verslag van deze bijeenkomst voor de deelnemers. Ook komt er een bericht op de website en social media.