

# Rapportage – deel 1

## Naar een andere werkwijze voor de Ovd?

*Een onderzoek om te kijken of een andere werkwijze voor de Ovd bedacht en getest op uitvoerbaarheid kan worden zodat de Ovd tijdens het operationele optreden beter om kan gaan met onontkoombare menselijke factoren*

### **Opstellers**

Interne werkgroep van de veiligheidsregio NHN

- Projectleider: Ike Kortleven
- Penvoering: Astrid Scholtens (Crisislab)

Versie december 2017

## **INHOUDSOPGAVE**

- 1. Inleiding**
- 2. De introductie van de officier van dienst en de ontwikkeling van zijn formele takenpakket**
  - 2.1. Inleiding
  - 2.2. Introductie van de officier van dienst en zijn beoogde taak
  - 2.3. De consequenties van de ontwikkeling van de rampenbestrijding voor de repressieve functie van de (beroeps)brandweerofficier/OvD
  - 2.4. Ontwikkeling van de OvD-functie volgens het (opleidings)beleid vanaf de jaren zestig
  - 2.5. Resumerend
- 3. Het functioneren van de officier van dienst in de praktijk**
  - 3.1. Inleiding
  - 3.2. Perceptieonderzoeken over het functioneren van de OvD
  - 3.3. Specifieke empirische onderzoeken naar het functioneren van de OvD
  - 3.4. Conclusie
- 4. Hoe zou de werkwijze van de OvD eruit kunnen zien zodat ze om kunnen gaan met menselijke factoren?**
  - 4.1. Inleiding
  - 4.2. Ons kader
  - 4.3. Het ontwerp op hoofdlijnen
  - 4.4. Interventiekaarten als metafoor voor het ontwerp

## **Bijlagen**

- B1. Opbouw van de eerste officiersopleidingen**
- B2. Opbouw van enkele officiersopleidingen in de jaren tachtig**
- B3. Competentieprofielen voor de OvD-functie**
- B4. Overzicht van bestudeerde evaluaties**

## HOOFDSTUK 1

### Inleiding

Naar aanleiding van het duikongeval in Koedijk waarbij een brandweerman om het leven kwam heeft de veiligheidsregio NHN zich de vraag gesteld of het brandweeroptreden veiliger te organiseren is door rekening te houden met menselijke factoren.

Menselijke factoren zijn factoren van besluitvorming die samenhangen met het menselijk handelen. Ieder mens krijgt ermee te maken als hij/zij besluiten neemt onder tijdsdruk. Menselijke factoren zijn vrijwel niet te beïnvloeden.

Manschappen en bevelvoerders werken tijdens de incidentbestrijding altijd onder tijdsdruk. We willen immers dat mensen snel gered en branden snel geblust worden. Verschillende menselijke factoren zorgen ervoor dat manschappen en bevelvoerders vanaf het begin 'in het incident gezogen' worden. Bij complexere incidenten zullen zij daardoor afwijkingen niet zien en hulp van buitenaf nodig hebben om over te kunnen gaan op een andere inzetstrategie.

#### Voorbeelden van menselijke factoren

##### *Herkennen doet beslissen*

Onder *tijdsdruk* nemen professionals besluiten op basis van herkenning. Ze vergelijken een nieuwe situatie met situaties die ze eerder zijn tegengekomen. Dat wil zeggen dat ze in een flits een plaatje uit het verleden zoeken dat het best past bij het huidige plaatje. De kennis en ervaring die ze opdeden bij dit plaatje uit het verleden passen ze vervolgens toe in de nieuwe situatie. Dit alles speelt zich heel snel af in het hoofd van de beslisser.

*Betekenis voor de brandweer:* Manschappen en bevelvoerders zullen tijdens de brandbestrijding altijd tijdsdruk ervaren, dat hoort nu eenmaal bij hun werk. We willen immers dat mensen snel gered en branden snel geblust worden. Complexe(re) branden komen echter niet in hun plaatjesboek voor omdat die maar zelden voorkomen. Daardoor zullen zij afwijkingen niet herkennen. Dergelijke branden moeten doorgaans anders bestreden worden, maar die beslissing kun je niet verwachten van de eerst aankomende bevelvoerders en manschappen.

##### *Tunnelvisie en tijdscompressie*

Tunnelvisie is het verschijnsel dat het voor mensen moeilijk is om van een eenmaal genomen besluit weer af te stappen. Dit verschijnsel hangt samen met het verschijnsel tijdscompressie dat optreedt bij handelen onder tijdsdruk. Bij interviews na incidenten blijkt regelmatig dat een heel uur werkelijke tijd in vijf minuten verlopen lijkt voor manschappen en bevelvoerders.

*Betekenis voor de brandweer:* Manschappen en bevelvoerders zullen doorgaans niet (vanzelf) afwijken van een eenmaal ingezette strategie.

De officier van dienst (OvD) zou een rol kunnen spelen bij de 'hulp van buitenaf'. Hij zou meer precies tijdens complexe(re) incidenten degene kunnen (of moeten) zijn die ingrijpt op afwijkingen die de manschappen en bevelvoerders niet kunnen herkennen of zien. Iets dat in de huidige situatie nog maar beperkt gebeurt.

De veiligheidsregio NHN is begin 2016 een traject gestart om te bekijken of het mogelijk is om een andere werkwijze voor de OvD te bedenken zodat hij als hulplijn op de afwijking kan sturen. De praktische uitvoering vond plaats door een interne werkgroep onder leiding van Ike Kortleven (projectleider). De werkgroep werd ondersteund door Astrid Scholtens (Crisislab), ook om te borgen dat bevindingen uit (wetenschappelijk) onderzoek werden meegenomen in het traject.

In de eerste plaats hebben we de huidige taken van de OvD tegen het licht gehouden. Voor een goed begrip van zijn huidige taken zijn we eerst in de historie van de OvD gedoken en hebben we bekeken met welk doel OvD's zijn geïntroduceerd, wat zijn oorspronkelijke beoogde taak was en wat daar in de loop van de tijd mogelijk aan is veranderd (hoofdstuk 2).

We zullen in deze rapportage laten zien dat de OvD's een bovenmenselijke operationele taak hebben gekregen. De OvD moet feitelijk meerdere taken uitvoeren die niet alleen verschillende competenties vereisen maar zich ook nog eens richten op verschillende aandachtsgebieden (veiligheid, tactiek, logistiek, etc.). Een menselijke factor is echter dat mensen (en dus ook OvD's) niet in staat zijn om veel taken tegelijk uit te voeren, zeker niet als deze niet in het verlengde van elkaar liggen en ook nog eens in een hectische situatie uitgevoerd moeten worden. Dat betekent dat de OvD in de huidige situatie niet serieus als hulplijn op zou kunnen treden.

In de tweede plaats hebben we bekeken hoe de OvD's in de praktijk hun taak uitvoeren (hoofdstuk 3). We zullen laten zien dat ook OvD's net als zijn manschappen en bevelvoerders tijdens het optreden 'in het incident worden gezogen'. Een belangrijke voorwaarde om als hulplijn op de afwijking te kunnen sturen is dat de OvD zelf niet in het incident wordt gezogen.

Op basis van bovenstaande bevindingen hebben we daarom een andere werkwijze voor de OvD bedacht. Doel van deze werkwijze is dus om als hulp van buitenaf op te kunnen treden voor manschappen en bevelvoerders. De werkwijze houdt rekening met de onontkoombare menselijke factoren, een operationele behoefte, de veelheid aan taken en is gebaseerd op allerlei bevindingen uit onderzoek over bijvoorbeeld menselijke factoren en commandovoering. In hoofdstuk 4 presenteren we deze werkwijze.

Een belangrijk onderdeel van het traject is dat de werkwijze wordt uitgetest op uitvoerbaarheid. Daarom worden gedurende in ieder geval een jaar experimenten uitgevoerd tijdens echte incidenten. Naast de veiligheidsregio NHN vinden de experimenten ook plaats in de veiligheidsregio's Twente, Brabant Zuid Oost en Zaanstreek-Waterland.

Deze rapportage (deel 1) geeft de bevindingen van het eerste deel van het traject. Het geeft onze bevindingen weer tot en met de bedachte werkwijze.

Vanaf 2018 vinden de experimenten plaats. De opzet van de experimenten en de resultaten zullen **in een separaat tweede deel** worden beschreven.

## HOOFDSTUK 2

### De introductie van de officier van dienst en de ontwikkeling van zijn formele takenpakket

#### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we wat volgens het beleid de taken van de officier van dienst (OvD) zijn.

We duiken daartoe eerst in de historie van de OvD. We doen dit om te begrijpen waarom er OvD-en zijn geïntroduceerd, wat zijn oorspronkelijke beoogde taak was en wat daar in de loop van de tijd mogelijk aan is veranderd. We hebben daartoe dankbaar gebruik gemaakt van de rijke documentatie van het Nationaal Brandweer Documentatie Centrum (NBDC) en de aanwijzingen en antwoorden die brandweerhistoricus Gerard Koppers ons regelmatig heeft gegeven. Het resultaat van onze zoektocht beschrijven we in de paragraaf 2.2.

In paragraaf 2.3 gaan we vooral in op de consequenties van de ontwikkeling van de rampenbestrijding voor de repressieve functie van de (beroeps)brandweerofficier/OvD.

In paragraaf 2.4 beschrijven we de Ontwikkeling van de OvD-functie volgens het (opleidings)beleid vanaf de jaren zestig, waarna we in paragraaf 2.5 de belangrijkste bevindingen samenvatten.

#### 2.2 Introductie van de officier van dienst en zijn beoogde taak

We beschikken over documenten uit Rotterdam (1942), Amsterdam (1957) en Utrecht (1958) waarin sprake is van 'officier van dienst'.<sup>1</sup> Daarmee werd een beroepsbrandweerofficier (zie hieronder) bedoeld die in een bepaalde periode dienst had zodat hij zo snel mogelijk, in een speciale dienstauto, kon uitrukken als dit nodig was. Met andere woorden, de paraatheid van de beroepsbrandweerofficier om zijn operationele (repressieve) taak uit te voeren werd daarin geregeld.

In de studiegids van de eerste centrale opleiding van de Rijksbrandweeracademie (1962) wordt de term officier van dienst gebruikt om de repressieve taak van de (beroeps)brandweerofficier aan te geven, ook ter onderscheiding van zijn overigens veel omvangrijkere preventieve en preparatieve taken (zie ook bijlagen 1 en 2).

7. Repressieve brandbestrijding.
  - 7.1. De taak van de officier van dienst voor en bij de bestrijding van vredesbranden w.o. bos-, heide-, veen- en duinbranden.
    - 7.1.1. Het maken van aanvalsplannen en het opzetten van oefeningen.
  - 7.2. Het onderzoek van brandoorzaken.
  - 7.3. De taak van de vakcommandant voor en bij de bestrijding van oorlogsbranden.
    - 7.3.1. Oefeningen.

---

<sup>1</sup> Ook sprak men toen wel van een Officier van de *dag* of naar analogie van de marine van een Eerste Officier.

Een leitmotiv in de beschrijving van de geschiedenis van de Ovd-functie is hier overigens al zichtbaar. De focus lag oorspronkelijk op zijn beheersmatige en preventieve/preparatieve taken en daaraan werden eisen gesteld (zie ook bijlage 1). Aan de repressieve taak werd relatief weinig aandacht besteed; dat blijkt ook wel uit bovengenoemd citaat als bedacht wordt dat het maken van aanvalsplannen en het opzetten van oefeningen feitelijk geen onderdeel van de repressieve taak is. Het lijkt erop dat de repressieve taak min of meer als vanzelfsprekend wordt beschouwd. De specifieke vaardigheden die dat vereist lijken daarmee niet of nauwelijks onderkend te worden.

### *Introductie van de beroepsbrandweerofficier*

We zijn verder terug de historie in gedoken om te kijken wanneer de beroepsbrandweerofficier geïntroduceerd werd en met welke reden.

Amsterdam was de eerste grote stad in Nederland die in 1874 een beroepsbrandweer aanstelde. Volgens Kleijn (1983) had Amsterdam tot dan een semi-vrijwillige brandweer met dienstplicht. Jaarlijks vond onder de jaarklassen van 18 tot 50 jaar een loting plaats. Wie inlootte was volgens de verordening van 1831 tien jaar dienstplichtig. De verschijningsplicht bij brand leverde geen andere tegemoetkoming op dan een hartversterking, die de prijs van 9 cent niet te boven mocht gaan. Volgens de zeden van die tijd was de dienstplicht afkoopbaar. Tegen deze achtergrond is het begrijpelijk, dat de bereidheid om zich in te zetten en de discipline in het korps veel te wensen over lieten. Er was dan ook veel kritiek uit de burgerij. Toch handhaafde de gemeenteraad ook in 1857 nog, toen er een nieuwe brandweerverordening kwam, deze dienstplicht, zij het dat die tot vijf jaar werd ingekort en dat in 1860 een beloning werd ingevoerd van vijftig cent voor het eerste en een kwartje voor de volgende uren. Volgens de kritiek bleef het brandweerpersoneel echter uitmunten door onbeholpenheid en wanordelijkheid.<sup>2</sup> Ook de reorganisatie van 1863, waarbij de weving weer op basis van vrijwilligheid plaatsvindt, bracht geen grote verbetering.<sup>3</sup>

Toen in 1870 een grote brand, waarbij ook een slijterij betrokken was, onttaardde in een 'algemene slemppartij' en het met het blussen helemaal misging, was volgens Kleijn de maat vol. De gemeenteraad gaf de opdracht aan het college van B&W om een drastische reorganisatie van de brandweer voor te bereiden. Het college stelde een beroepsbrandweer voor en de raad ging daarmee akkoord. Vanaf dat moment, zo stelt Kleijn, werd de Amsterdamse brandweer geheel geprofessionaliseerd en werden brandweervoorzieningen en de organisatie aangepast aan de eisen van de ingewikkelde structuur van de grote stad en de beginnende industrialisatie.<sup>4</sup> Vanaf ongeveer 1850 kwamen er immers stoommachines en spoorwegen, fabrieken gingen over op massaproductie met behulp van stoom en ook de scheepvaart ging de nieuwe krachtbron

---

<sup>2</sup> A. Kleijn (1983), 'De brandweer in historisch perspectief', in: *In Lichterlaaie; een beeld van de brandweer in Nederland*.

<sup>3</sup> G. Koppers (1988), *De Amsterdamse brandweer vroeger en nu*.

<sup>4</sup> A. Kleijn (1983), 'De brandweer in historisch perspectief', in: *In Lichterlaaie; een beeld van de brandweer in Nederland*.

gebruiken. Nieuwe brandstoffen als gas en petroleum deden hun intrede en de samenleving begon gevaarlijker te worden. In de grote steden was dat het eerst merkbaar.<sup>5</sup>

Het Amsterdamse korps werd op militaire wijze ingericht, compleet met rangen en standen. Dat betekende dat met de aanstelling van de leiders bij dat korps de eerste beroepsbrandweerofficieren een feit waren. Voor dit nieuwe vak werden – en dat is niet verwonderlijk – vooral leger- of marineofficieren gerekruteerd. Die waren gewend om leiding te geven aan een geüniformeerd op militaire wijze ingericht korps.<sup>6</sup> Volgens Gerard Koppers hield dit concreet in dat zij in ‘warme omstandigheden’ in staat waren om leiding te geven aan meerdere basiseenheden. In 1884 kreeg Groningen een beroepsbrandweer, in 1889 gevolgd door Den Haag.<sup>7</sup>

#### Voor de context

Bedacht moet worden dat vanaf oudsher de brandweercommandant de leiding over de brandweerinzet had. Dit moest in de gemeentelijke verordening ook formeel geregeld worden. Volgens Gerard Koppers kon elke leidinggevende ook voor 1874 zich een rang laten aanmeten die paste bij zijn status of het inwoneraantal van zijn gemeente. Vooral bij de grotere vrijwillige of aangewezen korpsen en daar waar de brandweer vaak onderdeel van de schutterij was geweest, waren er compagnieën en leidinggevendenden daarvan die vaak ‘indrukwekkende titels’ droegen, waaronder dus die van officier.

In de kleine(re) gemeenten was de lokale commandant vrijwel altijd een vrijwilliger; hij was weliswaar in rang een officier maar was daar doorgaans niet voor opgeleid. De risico's in kleinere gemeenten waren overigens ook minder zodat men het ook niet noodzakelijk vond om boven de bevelvoerder nog een andere opgeleide leidinggevende te hebben.<sup>8</sup>

In de vijftiger jaren kwamen er van de Inspectie voor het Brandweerwezen richtlijnen voor de aanstelling en bevordering van de brandweer. Formeel waren de gemeenten, als brandweer werkgevers, daar echter niet aan gebonden. Door te wijzen op het onverantwoordelijke, van niet voldoende opgeleid, brandweerkader werd, met succes, informele druk uitgevoerd. Met het van kracht worden van het Besluit brandweerpersoneel in 1990 was het voor het eerst mogelijk op basis van een wet (de Brandweerwet 1985) dwingende voorschriften vast te stellen. Bij iedere rang hoort nu een opleiding die verplicht gevolgd moet worden.

Uit de ons bestudeerde documentatie is echter niet duidelijk geworden welk *operationeel probleem* aan de introductie van beroepsbrandweerofficieren (in Amsterdam) ten grondslag lag. Het lijkt erop dat de motivatie vooral beheersmatig/organisatorisch van aard was.

<sup>5</sup> G. Koppers (2000), 'Historie van de brandweeropleiding, deel 1', in *Jaarboek onderzoek Nibra*.

<sup>6</sup> Navraag bij defensie leert dat officieren bij defensie zowel tijdens de missie als tussen de missies door leiding gaven aan 'de organisatie'. Die organisatie was dus dan weer in rust en kwam dan weer in actie. Een militair ingericht korps heeft daar mogelijk betrekking op.

<sup>7</sup> G. Koppers (2000), 'Historie van de brandweeropleiding, deel 1', in *Jaarboek onderzoek Nibra*. In 1910 was er eigenlijk pas echt sprake van een beroepsbrandweer omdat de beroepsbrandweer van 13 beroepsbrandweerlieden werd uitgebreid tot 41, men een geheel eigen brandweerkazerne kreeg en de commandant fulltime brandweercommandant werd.

<sup>8</sup> Zie ook de interviewverslagen van enkele oud-commandanten in de veiligheidsregio NHN.



Over de precieze repressieve taak van de (beroeps)brandweerofficier hebben wij geen informatie kunnen vinden.<sup>9</sup> Zoals door Gerard Koppers aangegeven werden zij naar militair gebruik repressief, en dus tijdens een brand, geacht leidinggeven te geven aan meerdere basiseenheden. Maar wat die taak precies inhield, ook in relatie tot die van de basiseenheden<sup>10</sup> is niet duidelijk geworden. We hebben dit via Defensie (NIM) geprobeerd te achterhalen, maar ook dat is niet gelukt. Een zoektocht in de archieven door een archiefmedewerker leverde op dat over de wijze waarop een officier bij het leger in die tijd leiding gaf niets is gearhiveerd.

In het verslag *Cursus voor brandweerlieden gehouden 18-12-1940 – 17-1-41* schrijft de commandant brandweer van Amsterdam (C. Gordijn) dat in Amsterdam onderscheid wordt gemaakt naar verschillende typen branden: 'kleine brand, schoorsteenbrand, middelbrand, groote brand en zeer groote brand'. Ten aanzien van 'fabrieksbranden en branden in grote complexe is in Amsterdam de functie van officier van den dag ingesteld; deze heeft gedurende 24 uur de wacht en rukt uit naar middel- en groote branden en branden van beteekenis.'

In de instructies van Rotterdam, Amsterdam en Utrecht, die van de jaren vijftig van de vorige eeuw dateren, is te lezen dat de OvD over het inzetten van het materieel gaat en dat hij verantwoording dient af te leggen over de inzet aan de commandant. Verder, zo staat er omschreven, dient hij vooral naar bevindt van zaken te handelen.<sup>11</sup>

Over hoe de taak van de OvD in die tijd in de praktijk feitelijk vorm kreeg, hebben we geen informatie (gevonden).

Leidinggeven tijdens het repressieve brandweeroptreden duiden we in het vervolg zo veel mogelijk aan met 'commandovoering', met uitzondering als we documenten citeren en daarin sprake is van leidinggeven.

## **2.3 De consequenties van de ontwikkeling van de rampenbestrijding voor de repressieve functie van de (beroeps)brandweerofficier/OvD<sup>12</sup>**

### *2.3.1 Naar een coördinerende taak bij grootschalig en/of multidisciplinair optreden*

In het begin van de twintigste eeuw vond er met de komst van de Woningwet een professionalisering van de brandweezorg op het gebied van de preventie plaats. Er kwamen meer technici als officier bij de brandweer (i.p.v. militairen). Zij kregen in kleinere gemeenten de leiding over een brandweerkorps erbij. De brandweerkorpsen ontwikkelden zich tot kleinere organisaties omdat gebruik kon worden gemaakt van verbrandingsmotoren. Ook ontwikkelde zich de bluswatervoorziening.

---

<sup>9</sup> Officieren hadden naast een repressieve taak ook een koude (preparatieve, preventieve) taak.

<sup>10</sup> In 1957 spreekt men van de onderbrandmeester die leiding geeft aan 1 TS, en de brandmeester die leiding aan 2 TS-en, zie bijvoorbeeld 'Brandweeropleiding – een verslag van een symposium van de KNVB'

<sup>11</sup> Zie bijvoorbeeld 'Hoe werkt de brandweer?' uit 1908 en 1913 of de documenten uit Rotterdam (1942), Amsterdam (1957) en Utrecht (1958) waarin instructies voor de OvD staan beschreven.

<sup>12</sup> Op basis van: G. Koppers (2000), 'Historie van de brandweeropleiding, deel 1', in *Jaarboek onderzoek Nibra*; P. van Lochem (2007), 'Van brandweezorg naar rampenbestrijding', in: Brandweerbundel; A. Scholtens (2008), *Overschat en onderschat: Samenwerking in crisisbeheersing*, lectorale rede.

In 1952 werd de Brandweerwet van kracht, als aanvulling op de Gemeentewet. Na jarenlange discussie over centralisatie van de brandweer bleef de brandweer toch een lokale aangelegenheid.

De Brandweerraad, waarin de gemeentebestuurders goed waren vertegenwoordigd, adviseerde in 1961 ongevraagd om werk te gaan maken van bovengemeentelijke samenwerking. De Brandweerwet van 1952 had – als product van gemeentelijk denken – de samenwerking in regionaal of provinciaal verband niet bevorderd. In tegendeel, de eerste regionale samenwerkingsverbanden van eind veertiger jaren – in Zuidoost Drenthe en in Noordoost Brabant – waren de enige gebleven. In zijn advies van 1961 wees de Brandweerraad erop dat de industriële ontwikkelingen zich niet aan gemeentegrenzen storen en dat derhalve samenwerking nodig was. Daarbij ging de raad ervan uit dat dit niet vanzelf zou gebeuren en dat rijk of provincie zou moeten verplichten tot instelling van regionale brandwerven waarin de gemeentelijk brandweer zou moeten opgaan! En wel binnen 10 jaar. Besloten werd om de stimulering van onderop te laten komen, maar dit leverde weinig regionale initiatieven op. In 1968 gaf de directeur-generaal voor Openbare Orde en Veiligheid Mijnlief aan dat de brandweer ook als algemene hulpverleningsdienst bij rampen in vreedstijd zou kunnen gaan functioneren, maar dat een bovengemeentelijke schaal dan voorwaarde zou zijn.

De beroepsbrandweerofficier werd door vertegenwoordigers van het rijk als geschikte kandidaat gezien om de beoogd regionale coördinatie vorm en inhoud te geven.

In het Reglement Rijksopleiding beroepsbrandwerven van 1957 is bijvoorbeeld te lezen: 'Onze samenleving ontwikkelt zich op allerlei gebied steeds sneller. (...) Zo dwingt de ontwikkeling steeds meer tot gecoördineerde aanpak van de overheidstaken. (...) Uit het voorgaande komt duidelijk de figuur van brandweerofficier naar voren. Hij moet een man zijn van karakter, begiftigd met leiderschapscapaciteiten, gewapend met een uitstekende brede technische kennis, met moed, zelfvertrouwen en verantwoordelijkheidsgevoel. Weinig beroepen zijn er als dat van de brandweerofficier, waarin vaak in een zeer kort tijdsbestek zulke verantwoordelijke beslissingen – waarbij veelal mensenlevens op het spel kunnen staan – door een persoon genomen moeten worden.'<sup>13</sup>

De brandweerraad stelde in 1961: 'De repressieve brandbestrijding laat overigens soms te wensen over ten gevolge van onvoldoende kennis en inzicht bij degenen die de leiding hebben bij de brandbestrijding. Doordat de brandfrequentie in de kleinere gemeenten gering is, kan in deze gemeenten de ervaring het gebrek aan kennis en inzicht niet aanvullen. (...) Aan elke regionale brandweer, mitsdien ook daar waar de samenwerkende gemeenten tot dusver uitsluitend vrijwillig brandweerpersoneel hebben, zullen enige beroepsbrandweerofficieren moeten zijn verbonden voor de technische leiding en stafwerkzaamheden.'<sup>14</sup>

En ook de minister zag een rol weggelegd voor de beroepsbrandweerofficier daar waar het om het beheersen van de risico's in de samenleving ging. Hij stelde in zijn toespraak bij de opening van de eerste brandweeropleiding: 'Ik noem alleen maar de als een lawine aangroeiende hoeveelheid nieuwe kunststofproducten, alle met hun eigenaardigheden, hun eigen brandgevaarlijkheid (...) Men stelle zich voor dat er ergens brand uitbreekt, ergens waar zich

<sup>13</sup> Reglement Rijksopleiding beroepsbrandweerofficieren uit 1957.

<sup>14</sup> De brandweerraad (1961), *De organisatie van het brandweerwezen*.

een voorraad van deze moderne stoffen bevindt, of dat er een tankauto in de brand vliegt of alleen maar aangereden wordt waardoor een gevaarlijke gas of vloeistof in een dicht bebouwde kom op de weg stroomt. Dan moet de brandweer direct kunnen oordelen hoe die speciale brand, hoe die bijzondere situatie aan te pakken; dan moet de brandweerofficier in een uiterste korte spanne tijds de risico's kunnen schatten, moet hij besluiten welke risico's hij zelf mag nemen en door zijn mensen kan laten nemen, niet alleen om de brand te blussen, maar ook om mens en dier te redden, om het gevaar af te wenden voor omliggende gebouwen, huizen en industrieën, allen volgepakt met mensen. Weinig beroepen zijn er, waar in zo'n kort tijdsbestek, zulke verantwoordelijke beslissingen waarbij mensenlevens op het spel staan, door 1 enkel persoon genomen moeten worden. En deze persoon is in ons geval de brandweerofficier.<sup>15</sup>

In de tweede helft van de jaren zestig brak ook het (politieke) inzicht door dat, door onder andere een groeiende industrialisatie en verkeersintensiteit, er zich grootschalige incidenten in vreedstijd konden voordoen, waarop noch de Bescherming Bevolking (een rijksrampenbestrijdingsorganisatie voor oorlog) noch de parate hulpverleningsdiensten afdoende waren voorbereid. De brandweer en ambulancedienst waren lokaal georganiseerd, dus klein, en de regionale samenwerking (waar al in begin jaren zestig over werd gesproken) kwam maar moeilijk van de grond. Er zat een gat in de hulpverlening; tussen de binnenbrand in vreedstijd en de wereldbrand in oorlogstijd.<sup>16</sup> In 1975 werd daarom via de Nota Hulpverlening bij Rampen en Ongevallen door de regering de discussie gestart om de brandweer de kern van de rampenbestrijding in vreedstijd te laten zijn. Het ging daarbij niet alleen om het blussen van branden maar ook om de (technische) hulpverlening omdat de brandweer deze taak inmiddels ook al op zich nam.<sup>17</sup> Om de bovengemeentelijk risico's (rampen) het hoofd te kunnen bieden, moesten er nu toch echt (als in minder vrijblijvend) regionale brandweren komen. Het rijk stelde daarom in 1976 een subsidie ter beschikking om daadwerkelijk tot de vorming van regionale brandweren te kunnen komen.<sup>18</sup> De bijdrage was bedoeld voor 'het van aanstellen beroepspersoneel, het inrichten van brandweeralarmcentrales, het opbouwen van verbindingnetwerken, het aanschaffen van bijzondere voertuigen<sup>19</sup> en het huren van lijnen ten behoeve van het verbindingnetwerk.'<sup>20</sup> Toen in 1979 in het kader van de bezuinigingen de BB werd

<sup>15</sup> Uit: Toespraak opening opleiding beroepsbrandweerofficier uit 1962.

<sup>16</sup> In alle vakliteratuur en speeches uit de jaren 1967 - 1974 werd daartoe gerefereerd aan de zogeheten 'miljoenenbranden' in 1967 en 1968, de chemische rampen in 1971 (Marbon), 1974 (Flixborough) en DSM Geleen (1975) en de verkeersramp in 1972 (Prinsenbeek). Zie bijvoorbeeld G. Koppers (1990), *50 jaar Inspectie voor het Brandweerwezen* en G. Koppers (2015), *75 jaar toezicht op de brandweer*.

<sup>17</sup> In 1983 schrijft een medewerker van de VNG: 'De taken van de brandweer hebben zich zowel in de breedte (meer taken) als in de diepte (verzwaring van taak en toename van de moeilijkheidsgraad als gevolg van nieuwe technologische en industriële ontwikkelingen) uitgebreid. Over de brandbestrijdingstaak bestaat nergens verschil van inzicht. Verschillen beginnen in de uitvoering van de brandpreventie- en de hulpverleningstaken. Brandpreventie en hulpverlening krijgen in de ene gemeente (en in het ene korps) meer aandacht dan in het andere. In sommige korpsen bestaat zelfs meer dan de helft van de uitrukken uit hulpverlening. Andere korpsen doen er nauwelijks iets aan. De hulpverleningsactiviteiten nemen toe, naarmate de samenwerking tussen politie en brandweer beter wordt.'

<sup>18</sup> Interimregeling rijksbijdragen regionale brandweren.

<sup>19</sup> In een overzichtswerk van de VNG uit 1983 (Uit lichtertlaaie) wordt een opsomming gegeven van de voertuigen die door de regio's m.b.v. de rijksbijdrage zijn gekocht. Het gaat bijvoorbeeld om redvoertuigen, hulpverleningsvoertuigen en schuimblusvoertuigen.

<sup>20</sup> In een document uit 1971 lijkt het erop dat het aantal meer officieren mede ivm met de vorming van regionale brandweren *met beroepskernen* 'sterk toeneemt'. Het lijkt om zowel de invulling van warme als koude functies te gaan. We spreken van 'lijkt' omdat het om een beleidsdocument gaat en het dus niet duidelijk is of dit in de praktijk ook gebeurde. De vorming van regionale brandweren kwam immers maar moeilijk van de grond. Volgens de memorie van toelichting Brandweerwet 1985 staat dat er 'vanaf 1976 in bijna het gehele land regionale brandweren zijn opgericht ter behartiging van taken die niet of niet doelmatige wijze door de

opgeheven en het project Reorganisatie rampenbestrijding werd gestart, werd besloten dat de brandweer inderdaad de kern van de rampenbestrijdingsorganisatie zou worden: de dagelijkse hulpverleningsdiensten werden met de uitvoering ervan belast en de brandweer ook met voorbereiding en de coördinatie ervan. In 1985, met het van kracht worden van de Rampenwet en Brandweerwet, werd dit ook wettelijk verankerd, zie ook hieronder.

Dit alles heeft geleid tot een aanpassing in het takenpakket van de beroepsbrandweerofficier in de officiersopleiding van de Rijksbrandweeracademie (RBA). In de studiegids uit 1983<sup>21</sup> staat dat de brandweerofficier niet alleen dient op te treden als 'officier van dienst bij brand en ongevalsbestrijding, maar tevens de coördinatie op zich neemt bij grootschalig en/of multidisciplinair optreden'.<sup>22</sup> Hij moet daarom onder andere:

- kennis hebben van de organisaties waarvoor de brandweer een coördinerende taak vervult bij ongevallen en rampen.
- kennis van de organisatie van de ramp- en ongevalshulpverlening in buitengewone omstandigheden.
- grondige kennis van de inzetprocedures bij de brandbestrijding van ten minste vier inzetgroepen, zo nodig uitgebreid met ondersteunende eenheden, en in de praktijk kunnen uitvoeren.

Merk op dat bovengenoemde opsomming suggereert dat het hebben van kennis over leidinggeven en coördinatie volstaat om praktisch invulling te kunnen geven aan de leidinggevende/coördinerende rol van de Ovd. Het feit dat commandovoering meer vergt dan alleen maar kennis vergaren, miskent de ingewikkeldheden van commandovoering in de praktijk.

#### **Inzetprocedure voor grootschalig brandweeroptreden**

In 1981 is voor het eerst sprake van een inzetprocedure in combinatie met een besluitvormingsprocedure voor officieren die bedoeld is voor het grootschalig brandweeroptreden. De brandweer had tot dan toe immers geen ervaring met grootschalig brandweeroptreden.<sup>23</sup> Wat deze inzetprocedure precies voor invloed had in de praktijk is niet duidelijk geworden. Deze werd in ieder geval 'pas' in 1986 in de les- en leerstof opgenomen, zie ook bijlage 2.

In bijlage 2 is te lezen dat bovengenoemde opsomming slechts een deel van de (vooral) kennis is waarover een brandweerofficier diende te beschikken. Het merendeel van het curriculum van de opleiding was gericht op de koude functie van de brandweerofficier.

---

afzonderlijke gemeenten kunnen worden verricht.' Een van de respondenten merkt in zijn verslag op dat er weliswaar een regionale brandweer was, maar dat bij de start van de regio Noord-Kennemerland er nog geen sprake van een regionale repressieve organisatie was. In 1978, twee jaar later, werd heel voorzichtig de eerste repressieve regio officier aangesteld.

<sup>21</sup> We beschikken alleen over een studiegids uit 1973 en daarin staat dit nog niet opgenomen. Onduidelijk is of daarmee wanneer dit voor het eerst onderdeel uitmaakt van het curriculum.

<sup>22</sup> In het document *Voorbeeldfuncties van de brandweer* van het ministerie van BiZa uit 1987 wordt dit ook benoemd, dus ook bij 'normale' incidenten in de zin van niet-rampen: 'de uitrukofficier coördineert de werkzaamheden van de onderscheidene hulpverlenende diensten'.

<sup>23</sup> L. Ceelen & I. Helsloot (1998), 'Veranderingen kennen hun tijd; geschiedenis van het opleiden van bevelvoeren (den) bij de Nederlandse brandweer', in: *Aanbested & opgeleverd*, Nibra.

Beroepsofficieren die de rijksopleiding of de Rijksbrandweeracademie hadden doorlopen, werden in kringen van ervaren brandweermensen dan ook vaak vooral gezien als papierblussers, zonder de broodnodig geachte praktijkervaring.<sup>24</sup>

### 2.3.2 Nieuwe functies voor de OvD ten behoeve van de rampenbestrijding

Als sluitstuk van het project Reorganisatie rampenbestrijding werden in 1985 de Brandweernet en Rampenwet van kracht waarin de brandweer formeel de spil van de rampenbestrijding werd en regionale brandwerven van bovenaf werden opgelegd. Wederom betekende dit een uitbreiding van het takenpakket van de brandweerofficier. De beroepsbrandweerofficier werd niet alleen opgeleid tot officier van dienst met de taken zoals hierboven omschreven maar nu kwamen er ook nieuwe repressieve taken bij:

- commandant reddingspeloton
- commandant brandbestrijdingscompagnie
- regionaal Ongevalsebestrijding gevaarlijke stoffen officier
- brandweer stralingsdeskundige.

In 1986 gingen de eerste opleidingen op de RBA van start waarin beroepsbrandweerofficieren ook voor deze nieuwe taken in de rampenbestrijding werden opgeleid, zie ook bijlage 2. Deze opleidingen hadden het karakter van stafopleidingen, dat wil zeggen dat zij vooral gericht waren op het verwerven van kennis. Omdat in de nieuwe rampenbestrijdingsorganisatie vele functies op officiersniveau nodig waren, werden ook vrijwillige bevelvoerenden in een officiersrang in de gelegenheid gesteld zich te laten bijscholen. Voor nieuwe vrijwillige officieren kwam er zelfs een speciale leergang.

In 1986 verscheen de *Unité de doctrine* waarin werd beschreven hoe de rampenbestrijdingsorganisatie er meer concreet moest uitzien wederom naar analogie van defensie: Commando Rampterrein, regionaal commando en beleidsteam.<sup>25</sup> De teams hadden tot doel om de inzet multidisciplinair te coördineren, omdat de regering ervan uitging dat samenwerking met verschillende aan de rampenbestrijding deelnemende partijen niet vanzelf zou gaan. De voorzitter van het regionaal commando (tegenwoordig ROT) diende ingevuld te worden door de regionaal commandant brandweer, de commandant rampterrein door de gemeentelijke commandant.

#### De praktijk

Tijdens een van de interviews werd aangegeven dat in Noord-Kennemerland naar aanleiding van het van kracht worden van de Brandweernet en Rampenwet een 'piket voor bijzondere risico's' werd gevormd. Zo ontstond het piket 'regionaal commandant van dienst' en het piket 'commandant van dienst', ingevuld door de regionaal commandant en zijn plaatsvervanger (Heerhugowaard) en de commandant van Alkmaar (ook regionaal commandant) en zijn plaatsvervanger. De Alkmaarse en regionale officieren gaven invulling en uitvoering aan de nieuwe rampentaken. Er werden volgens de respondent veel dubbelfuncties vervuld waarbij de OvD er taken bijkreeg zoals commandant brandbestrijdingspeloton, ontsmettingsdeskundige gevaarlijke stoffen, officier operationeel team, regionaal officier gevaarlijke stoffen en adviseur

<sup>24</sup> Toevoeging van Gerard Koppers na lezing van dit hoofdstuk.

<sup>25</sup> Zie Ministerie van BiZa (1986), *Blauwdruk voor de Unité de doctrine in de rampenbestrijding*.

gevaarlijke stoffen. Naast het OvD-piket werden de vrije officieren opgeroepen om deze te vervullen.

De Unité de doctrine was primair een organisatorische beschrijving voor de rampenbestrijding en was dus niet gericht op de commandovoering als vaardigheid.

### 2.3.3 Conclusie

De conclusie is dat de OvD-functie vooral tot stand is gekomen vanwege de noodzaak om de brandweerorganisatie beheersmatig/organisatorisch te professionaliseren (immers, vanaf 1874 ging men in een aantal grote steden over op een beroepskorps). Tot de jaren negentig werd beleidsmatig gedacht dat de repressieve taak ingevuld kon worden door de OvD-en vooral kennis over organisatie, verbrandingsprocessen en gevaarlijke stoffen aan te bieden.

## 2.4 Ontwikkeling van de OvD-functie volgens het (opleidings)beleid vanaf de jaren zestig

De professionalisering van de brandweerofficiersfunctie vond plaats met de invoering van de eerste opleiding voor brandweerofficier. Kenmerkend voor de eerste opleidingen was, zoals ook al eerder aangegeven, dat de focus op de niet-repressieve taak en dus kennis lag (zie ook bijlage 1).

De eerste officiersopleidingen op de rijksbrandweeracademie waren daarmee een voortzetting van de gedachte dat voor commandovoering (door OvD's) geen specifieke **vaardigheid** benodigd was: de focus lag op het worden van een waardig brandweerofficier, niet op het aanleren van brandtechnische kennis en de relatie daarvan met commandovoering.

In de eerste studiegids van de RBA (1962) staat bij de repressieve taak van de bevelvoerder – de officier van dienst werd namelijk als onderdeel van zijn opleiding eerst opgeleid tot (manschap en) bevelvoerder om 'volledig inzicht te krijgen in de taak van de bevelvoerder – dat hij verantwoordelijk is voor de veiligheid van het ingezette personeel. Bij de repressieve taak van de officier van dienst staat dit verder niet specifiek benoemd.

Bevelvoerder:

6. Repressieve brandbestrijding.
  - 6.1. De techniek van de brandbestrijding.
  - 6.2. De paraatheid.
    - 6.2.1. Kennis van de situatie.
    - 6.2.2. Het lezen en gebruik van aanvalsplannen.
    - 6.2.3. Maatregelen t.b.v. het uitrukken.
  - 6.3. De gevaren bij brand en de verantwoordelijkheid van de bevelvoerder m.b.t. de veiligheid van het personeel bij de brandbestrijding.

Officier van dienst:

7. Repressieve brandbestrijding.
  - 7.1. De taak van de officier van dienst voor en bij de bestrijding van vredesbranden w.o. bos-, heide-, veen- en tuinbranden.
    - 7.1.1. Het maken van aanvalsplannen en het opzetten van oefeningen.
  - 7.2. Het onderzoek van brandoorzaken.
  - 7.3. De taak van de vakcommandant voor en bij de bestrijding van oorlogsbranden.
    - 7.3.1. Oefeningen.

In verschillende latere documenten staat er bij de beschrijving van de officier van dienst wel iets over opgenomen, maar toch vooral als impliciete of algemene verantwoordelijkheid:

- 1984 – studiegids: ‘de brandweerofficier moet een snel en effectief besluitend leider zijn met de directe verantwoordelijkheid voor tientallen tot honderden personeelsleden bij de uitoefening van de repressieve operationele taak.’
- 1984 – studiegids: ‘het op grond van verkregen gegevens verantwoord kunnen inzetten van personeel en materieel bij de bestrijding van een ongeval met gevaarlijke stoffen.’
- 1986 - les- en leerstof van de brandweerofficier die werkzaam is een korps met alleen vrijwilligers staat in zijn taakomschrijving: ‘de veiligheidsmaatregelen ten behoeve van het eigen potentieel (personeel en materieel) kunnen aangeven en toepassen.’
- 1987 – rapport voorbeeldfuncties brandweer (min BiZa): de uitrukofficier is verantwoordelijk voor de inzet van personeel en materieel bij brandbestrijding en hulpverlening. (...) Bepaalt de te nemen maatregelen die verband houden met de veiligheid van omwonenden, publiek en het eigen personeel.

Ook in deze jaren was de gedachte dat de voorbereiding op de repressieve functies op officiersniveau vooral via het aanbieden van kennis bewerkstelligd kon worden.

De verwerving van repressieve vaardigheden voor de OvD lag daarmee gedurende de eerste dertig opleidingen op het domein van manschappen en bevelvoerders. Eind jaren negentig was er binnen het Nederlands Instituut voor Brandweer en Rampenbestrijding (Nibra) discussie of het wel gewenst was dat de OvD in opleiding eerst de opleiding voor manschappen en bevelvoeder moesten doorlopen.

Oefening (na de opleiding) voor de warme OvD-functie was blijkens verschillende rapporten zeer beperkt en meestal afwezig.

In de periode van 80 – halverwege de jaren 90 is er geen leerstof gearhiveerd maar de opleiding OvD vond net als in de jaren ervoor vooral plaats door mondelinge kennisoverdracht door ervaren OvD’s uit een kleine cirkel van gastdocenten op de Rijksbrandweeracademie (later Nibra en (N)IFV).

#### **Uitstapje voor de liefhebber: de historie van de officiersopleiding**

In 1920 richtten brandweertechneici en leiders de (K)NVB op om kennis uit te kunnen wisselen. Initiatiefnemers zijn commandanten van Den Haag en Leiden. De KNVB hield een pleidooi voor de start van een gecentraliseerde officiersopleiding, maar de bestuurders vonden de kosten daarvoor onnodig hoog.<sup>26</sup> De komst van de Duitsers in 1940 leek aanleiding tot een verdere professionalisering die de KNVB voor ogen had: beroepsbrandweren in de grotere gemeenten en een staatstoezicht op de kwaliteit van de brandweer (= oprichting van Rijksinspectie in oktober 1940 voor eenheid, uniformering en een goed georganiseerd centrale officiersopleiding). De centrale officiersopleiding kwam niet van de grond, onder andere omdat de Duitsers toch vonden dat de brandweer naar Duits model moest worden ingericht (dwz: onderdeel van de politie). De officieren moesten daarvoor maar ‘simpelweg’ naar de opleidingscholen in Duitsland. Het resultaat was dat de brandweerofficieren vooral werden ‘opgeleid’ door ‘learning by doing’.

In 1945, na de bevrijding, verenigden de brandweercommandanten zich in de NVBC. Er is een nieuwe boost voor een rijksbrandweerschool. In 1947 vond daar een aantal

<sup>26</sup> G. Koppers (2000), ‘Historie van de brandweeropleiding, deel 1’, in *Jaarboek onderzoek Nibra*.

brandweerofficiersopleiding plaats. Maar gemeenten begonnen de inspectie tegen te werken: de opleiding moest kort, want in werktijd. Zij zagen de inspectie als ongewenste bemoeienis met hun brandweerwezen. Het rijk moest een stapje terug doen, wat ook gebeurde. De rijksbrandweerschool sneuvelde.

In 1952 werd de Brandweerwet van kracht, als aanvulling op de Gemeentewet. Na jarenlange discussie over centralisatie van de brandweer bleef de brandweer toch een lokale aangelegenheid. De rampenbestrijding werd – geheel los van de brandweer – op rijksniveau georganiseerd. De Bescherming Bevolking werd daartoe in 1952 opgericht. In verband met de Koude Oorlog waren vele vrijwilligers nodig, en dus was er behoefte aan een opleiding. Er kwam een centrale opleiding voor het middenkader, met heuse leerstof en examinering. De brandweerofficieren gingen nog steeds naar de grote korpsen om daar ‘on the job’ het vak te leren. De behoefte aan een doelmatige officiersopleiding groeide in de jaren vijftig. Er was echter geen geld. Pas in 1962 startte de eerste centrale beroepsbrandweerofficierenopleiding.

Doelstelling van de opleiding was (en dat zou tot 1989 zo blijven): ‘het vormen van brandweertechici die wat betreft persoonlijkheid, deskundigheid en ontwikkeling in de toekomst mede op grond van alsdan verkregen ervaring geacht kunnen worden de geschiktheid te bezitten om op officiersniveau een leidinggevende functie te bekleden bij de brandweer.’<sup>27</sup> De nadruk van de opleiding lag op bouwkundige brandpreventie, bluswatervoorziening, techniek van het materieel en tactiek van (oorlogs)brandbestrijding.

Eind jaren tachtig werd vanuit de vrijwillige korpsen steeds vaker gevraagd om ook toegelaten te kunnen worden tot een (vrijwillige) officiersopleiding. Om toegelaten te worden tot de RBA was echter een HBO-diploma noodzakelijk, waardoor het voor vrijwilligers niet mogelijk was om die opleiding en rang te vervullen. De Stichting BrandweerOpleiding Nederland (SBoiN) sprong in het gat en startte in 1986 met de eerste officiersopleiding voor vrijwilligers. Er was geen toelatingseis anders dan het diploma brandmeester.

Tot 1991 was het niet nodig om als officier de officiersopleiding te volgen; de rang van officier was niet gekoppeld aan een opleiding. In 1991 moest daar met het Besluit brandweerpersoneel formeel een eind aan komen en moest iedere officier ook opgeleid zijn. Ook alle verschillen die er tot dan toe bestonden tussen beroeps en vrijwilligers kwamen te vervallen. De brandweer kreeg echter nog tien jaar de tijd om feitelijk te voldoen aan de eisen in het besluit. Om uitvoering te kunnen geven aan het besluit werden in de jaren erna toch nog de nodige concessies gedaan in het opleidingsaanbod (zij-instromers, alleen volgen van module repressie).

Een verandering trad op met het project Herstructurering Officiers Opleidingen (HSOO) van medio de jaren 90. De opleidingen benoemen sindsdien in toenemende mate het belang van de repressieve *vaardigheid* van commandovoering als een van de drie pijlers van de repressieve functie van de OvD.

Eind jaren negentig ontstond er (extra) aandacht voor (de rol van de OvD) bij het veilig optreden door de brandweer:

- Door het Nibra werd in 1998 het onderzoek ‘Veiligheidsrisico’s bij repressief brandweeroptreden’ gepubliceerd waarin voor het eerst (binnen de brandweer)

---

<sup>27</sup> Uit Reglement Rijksopleiding beroepsbrandweerofficieren, 1962.



wordt gesteld dat brandweermensen onder tijdsdruk geen rationele besluiten kunnen nemen. Verschillende theorieën over beslissen onder tijdsdruk worden besproken en gebruikt voor een heranalyse van verschillende incidenten waarbij brandweermensen zijn omgekomen.

- In 1999 verscheen de uitgave 'De risico's van het vak' van het ministerie van BZK, gebaseerd op het onderzoek van het Nibra uit 1998.
- In 2000 verscheen de Leidraad Oefenen 'Bevelvoerders en officieren'. Deze was gebaseerd op de bevindingen uit de Nibra-rapportage uit 1998 over veiligheidsrisico's bij repressief brandweeroptreden. De leidraad bestond uit vele oefenkaarten voor manschappen, bevelvoerders en OvD's ter ondersteuning van het uitgangspunt dat zij onder tijdsdruk niet in staat zijn om rationele afwegingen te (kunnen) maken. In 2005 werd de leidraad herzien onder andere omdat deze 'gemakkelijker toepasbaar moest zijn.' Ook werd naar aanleiding van de IOOV-rapportage Veiligheidsbewustzijn een hoofdstuk bijgevoegd over de veiligheid tijdens oefeningen en het leren van (bijna)ongevallen.
- In 2004 verscheen een onderzoek van de IOOV naar veiligheidsbewustzijn, mede naar aanleiding van de brand in de Koningkerk te Haarlem (2003) waarbij wederom brandweermensen omkwamen. Kernvraag was: hoe kan het nu dat de brandweer niet leert van eerdere incidenten? Er wordt tevens een congres aan dit onderwerp gewijd.
- In de lesstof van onderbrandmeester repressie van het Nibra, geldend in 2004 is te lezen dat: 'Een van de drie hoofdtakentaken van de OvD is het zorgdragen voor de veiligheid van het eigen personeel.' Onduidelijk of dit ook in AHBM-repressie stond en of dit mogelijk tijdelijk is opgenomen door de aandacht die er in die tijd was over het veilig optreden van de brandweer. In de huidige les- en leerstof staat zoals gezegd dit niet meer als kerntaak benoemd, zie ook paragraaf 2.4.
- In 2008 wordt door het Nibra een bijscholingsmodule voor officieren van dienst 'Veilig repressief optreden' uitgegeven. Volgens een aantal deelnemers aan de werkgroep werd deze module in de opleiding verder niet behandeld, maar werd verwacht dat men deze zelfstandig doorlas.

De taken van de OvD zoals in de voorgaande paragrafen beschreven, zijn uiteindelijk 'geëvolueerd' naar zijn huidige drie kerntaken. De OvD:<sup>28</sup>

- geeft leiding aan brandweereenheden bij de bestrijding van het incident.
- coördineert multidisciplinaire samenwerking.
- informeert, ondersteunt en adviseert de HOvD.

In de *Branchestandaard blijvende vakbekwaamheid voor de repressieve brandweerfunctie officier van dienst* (2015) wordt daartoe meer in detail beschreven wat de functie van OvD inhoudt:

'De OvD bevindt zich tussen de bevelvoerder en de hoofdofficier van dienst (HOvD). De OvD vervult drie rollen. Deze rollen komen in elke OvD-functie voor. Elke rol brengt wel verschillende verantwoordelijkheden met zich mee en vereist andere competenties. De

---

<sup>28</sup> Zie de vigerende les- en leerstof van de brandweeracademie (IFV, 2013) en het kwalificatiedossier OvD van de brandweeracademie en brandweer Nederland. Tijdens het schrijven van dit document is er nog een vierde taak bijgekomen, namelijk 'medewerker in het actiecentrum Brandweezorg'.

drie rollen van de OvD zijn:

- 1 A) Bij basis monodisciplinair repressief optreden is de OvD eindverantwoordelijk voor de bestrijding van het incident.  
B) Bij grootschalig monodisciplinair repressief optreden is de OvD pelotonscommandant, en staat hij onder bevel van de compagniescommandant. Hij draagt eindverantwoordelijkheid voor de bestrijding van het incident in zijn pelotonsvak.
- 2 Bij basis multidisciplinair repressief optreden coördineert de OvD het multidisciplinaire overleg in het motorkapoverleg (GRIP 0). Indien noodzakelijk start de OvD het CoPI op en geeft hij hier leiding aan in afwachting van de HOvD. Hij heeft de operationele leiding en is als coördinator eindverantwoordelijk voor de multidisciplinaire inzet in de GRIP 0 situatie.
- 3 Bij grootschalig multidisciplinair repressief optreden vervult de OvD de rol van staffunctionaris in het CoPI, staffunctionaris in het actiecentrum brandweer of staffunctionaris in de sectie brandweer binnen het Regionaal Operationeel Team (afhankelijk van regionale afspraken). Hij adviseert, informeert en ondersteunt de HOvD.'

De zinsnede dat 'iedere rol verschillende competenties vereist' suggereert dat een OvD een schaap met vijf poten moet zijn – of een supermens – om al deze taken in te kunnen vullen.<sup>29</sup> De regio's beschikken immers maar over één OvD-piket.

In de vigerende branchestandaard en de les- en leerstof maakt veiligheid geen onderdeel uit van de (huidige) *kerntaken* van de OvD. Wel wordt veiligheid in de branchestandaard als een 'overstijgend taakgebied' van de OvD benoemd. Een overstijgend taakgebied bevat volgens de branchestandaard 'kennis en vaardigheden die een OvD altijd nodig heeft, ongeacht het incident dat hij in de praktijk tegenkomt'. Meer precies houdt het overstijgende taakgebied veiligheid in dat 'de OvD de risico's tijdens het repressief optreden [analyseert]. Hij waarborgt voortdurend de veiligheid van eigen personeel, andere hulpverleningsdiensten en derden.'<sup>30</sup>

Daar waar in het verleden vooral sprake leek te zijn van een impliciete of algemene verantwoordelijkheid, wordt veiligheid nu als een overstijgende taak gezien. In beide gevallen is maar de vraag of de OvD hier ook echt uitvoering aan kan geven. 'Voortdurend de veiligheid van eigen personeel, andere hulpverleningsdiensten en derden' waarborgen betekent immers ten minste dat hij voortdurend zicht moet hebben op het brandweeroptreden. Gezien zijn kerntaken kan dat per definitie niet aan de orde zijn. De vraag is daarmee wat de waarde is van een taak die impliciet of taakoverstijgend is.

## 2.5 Resumerend

Samenvattend kunnen we uit bovenstaande stellen dat:

---

<sup>29</sup> Zie ook bijlage 3 waarin de competentieprofielen voor de OvD zijn opgenomen.

<sup>30</sup> Deze zinsnede staat ook letterlijk zo opgenomen bij de HOvD, zie: [http://www.brandweernederland.nl/wat\\_doen\\_we/thema-lerende/versterking/@41277/branchestandaarden/](http://www.brandweernederland.nl/wat_doen_we/thema-lerende/versterking/@41277/branchestandaarden/)

- repressieve officieren binnen de brandweer, vooral in grote steden, zijn ‘overgewaaid’ van defensie.
- deze van defensie afkomstige officieren ervaring hadden met leidinggeven aan meerdere basiseenheden en zij daarom ook geschikt zouden zijn om tijdens een brand leiding te geven aan meerdere brandweereenheden.
- niet duidelijk is of er (ook) een echt operationeel probleem aan de introductie van deze nieuwe brandweerofficieren ten grondslag lag. Het lijkt erop dat de introductie te maken had met een onprofessionele cultuur van de toen nog vrijwillige brandweerorganisatie bij brandweer Amsterdam. Een beroepskorps onder leiding van officieren moest uitkomst bieden.
- de repressieve brandweerofficier (dus) vooral een beheersmatige functie had binnen het (beroeps)korps.
- de militairen in de jaren twintig/dertig werden verdrongen door brandweertechnici, vooral omdat brandpreventie een belangrijke taak werd.
- de repressieve beroepsbrandweerofficier/OvD door de politieke druk vanuit het rijk om tot regionale brandweren en later tot een nieuwe rampenbestrijdingsorganisatie te komen, steeds meer in positie werden gebracht (lees: de functie van OvD werd verder geprofessionaliseerd): ze moesten centraal/uniform worden opgeleid, het takenpakket werd steeds breder (waaronder coördinatie grootschalige inzet, ook multidisciplinair) en ze moesten ook beschikbaar zijn (piket).
- tot begin van deze eeuw de vaardigheid van commandovoering vooral werd gezien als ‘vanzelfsprekend’ en er pas daarna serieus aandacht aan werd besteed, in eerste instantie vooral door het aanbieden van kennis.
- het erop lijkt dat de verantwoordelijkheid voor de veiligheid van het personeel niet als dominante taak voor de OvD werd – en nog steeds niet wordt – benoemd.
- gezien het voorgaande niet van de OvD verwacht mag worden dat hij serieus uitvoering kan geven aan de commandovoeringstaak en in het bijzonder aan zijn overstijgende veiligheidstaak gezien zijn huidige veelheid aan kerntaken.

## HOOFDSTUK 3

### Het functioneren van de officier van dienst in de praktijk

#### 3.1 Inleiding

De repressieve brandweertaak is door de jaren heen in essentie hetzelfde gebleven: 'leidinggeven' aan de brandbestrijding waarbij meerdere basiseenheden worden ingezet. In dit hoofdstuk bekijken we op welke wijze deze repressieve taak door de OvD in de praktijk wordt uitgevoerd.

We baseren ons op een aantal onderzoeken en een vijftigtal incidentevaluaties waarbij we ons beperken tot de laatste dertig jaar en vooral focussen op de laatste vijftien jaar. We maken onderscheid naar onderzoeken die een globaal beeld op hoofdlijnen geven (paragraaf 3.2) en onderzoeken die meer in detail het optreden van de OvD beschrijven dan wel beoordelen. Meer precies gaat het daarbij om een promotieonderzoek en een aantal incidentevaluaties (paragraaf 3.3).

#### 3.2 Perceptieonderzoeken over het functioneren van de OvD

In deze paragraaf geven we kort een aantal bevindingen uit onderzoeken weer uit de afgelopen dertig jaar. Wat alle onderzoeken in deze paragraaf gemeen hebben is dat de bevindingen gebaseerd zijn op interviews en vragenlijsten. We noemen dat type onderzoek dan ook wel perceptie-onderzoek. Het gevaar van dit type onderzoek is dat de antwoorden niet overeenkomen hoeven te komen met de feitelijkheid, zie ook subparagraaf 3.3.1. We halen een aantal van deze onderzoeken toch aan, omdat het wel een eerste globaal beeld geeft van – ten minste de perceptie van – het optreden van de OvD's.

Uit een eerste perceptie-onderzoek uit 1981 dat wij hebben gevonden en dat door de Rijks Psychologische Dienst is uitgevoerd onder alle brandweerofficieren in overheidsdienst blijkt dat er een grote verscheidenheid is als het gaat om de taakuitvoering. 'Een kleine groep officieren (12%) rukt nooit uit. Een meerderheid rukt regelmatig uit, voor brand of hulpverlening. Een ruime meerderheid ervaart de situatie en positie van de officier bij de brandbestrijding als bevredigend. Men meent dat er voldoende duidelijke spelregels aanwezig zijn voor het optreden van de officier in relatie tot zijn onderofficier. Sommigen willen daarbij de beroepsofficier een meer coördinerende taak geven, ook ten aanzien van andere (gemeentelijke) diensten. Anderen willen de officier meer van de feitelijke brandbestrijding en hulpverlening losmaken en die taak delegeren. Weer anderen menen echter dat de officier juist een grotere routine en ervaring op dit onderdeel van het takenpakket behoeft.'<sup>31</sup>

Een onderzoek uit 1995 stelt dat in verreweg de meeste korpsen de functie van OvD meer overeenkomsten vertoont met die van (super)bevelvoerder dan die uit de les- en leerstof naar voren komt. Volgens de les- en leerstof is de OvD namelijk de operationeel leider die de inzet coördineert van twee tot vier bluseenheden. Daarnaast kan hij/zij leiding geven

---

<sup>31</sup> Uit: Ministerie van BiZa (1982), *Beroepsbrandweerofficier*.

bij kleinere inzetten met bijzonder (gevaars)aspecten. 'In de onderzochte praktijk rukken officieren veelal uit naar alle branden, ongeacht de grootte. Zij stemmen hun bemoeienis met de bevelvoering af op de situatie en de kwaliteit van de opgekomen bevelvoerder(s). (...) De officiersfunctie wordt in een aantal korpsen, zij het niet officieel, ook gebruikt om de eventuele afwezigheid van bevelvoerders op te vangen. (...) De formele opvatting over de functie van OvD is dat hij alleen naar bijzondere en opgeschaalde incidenten (middellalarm of groter) uitrukt en dit wordt bij het merendeel van de onderzochte gemeenten als weinig zinvol ervaren. Officieren zouden in die gemeenten, bij een bijna volledig gebrek aan bijzondere en/of opgeschaalde incidenten, slechts zeer zelden uitrukken en nauwelijks repressieve ervaring opdoen. Men verkiest, afhankelijk van de uitrukfrequentie een eigen variant van de functie van officier van dienst. In de meeste gemeenten betekent dit dat officieren, al dan niet tezamen, de rol van superbevelvoerder op zich nemen. Deze werkwijze beperkt de zelfstandigheid van de bevelvoerder.'<sup>32</sup>

Hoewel geen echt onderzoek, wordt in een notitie uit 1998 van brandweer Amsterdam gesteld dat er in de praktijk een verschuiving zichtbaar is in de taak van de OvD's. 'De OvD is minder een brandbestrijdingstaak geworden, het is een incidentmanager die zowel de brandbestrijding als de technische hulpverlening coördineert en zo nodig bijstuurt, als de contacten met alle belanghebbende coördineert. Steeds meer wordt de OvD om advies gevraagd in situaties waarin geen beroep wordt gedaan op de brandbestrijdingstheorie, maar op algemene ontwikkeling, sociale vaardigheden, flexibiliteit en politiek inzicht.'<sup>33</sup>

Een eerste gedachte bij de lezer zal zijn dat deze verschuiving alleen voor OvD's in brandweer Amsterdam zal gelden. Echter, in 2005 startte de eerste competentiegerichte opleiding voor officieren aan het Nibra. Als kerntaken van de OvD werden benoemd:

- leidinggeven aan personeel bij de uitvoering van werkzaamheden
- coördineren, plannen en controleren van werkzaamheden
- onderhouden en adviseren relevante contacten.

In 2000 stelt Stephan Wever in zijn scriptie-onderzoek vast dat 'als gevolg van het Besluit brandweerpersoneel en richtlijnen (Arbowetgeving/richtlijnen voor de opkomsttijden) er steeds meer opgeleide brandweerofficieren in Nederland [komen]. Dit aantal zal in de toekomst nog sterker toenemen, een kwaliteitsslag waar iedereen achter staat. (...) De huidige ontwikkelingen moeten gevolgen hebben voor de ervaringsopbouw per OvD. Dit kan getypeerd worden als de opleidingsparadox: we willen voldoende brandweermensen opleiden tot OvD om het kwaliteitsniveau te verhogen. De keerzijde van deze medaille is dat met meer OvD's de ervaring omlaag gaat.' Verder stelt hij op basis van 167 enquêtes dat 15% van het totale werk van de OvD repressief is. De OvD rukt in 2-10% van het totaal aantal uitrukken uit. Bij de helft hiervan (ongeveer 4%) komt het tot een echte inzet.

De Inspectie voor Openbare Orde en Veiligheid voerde in 2004 een perceptieonderzoek uit naar de vakbekwaamheid van bevelvoerders en officieren van dienst. Zij stelt dat 'de kennis en vaardigheid van officieren van dienst in slechts 41% van de onderzochte gemeenten als matig of beter is beoordeeld. 59% is dus 'onvoldoende en slechter. (...) Het overgrote deel van de brandweerkorpsen evalueert brandweerinzetten en -oefeningen in

<sup>32</sup> Inspectie Brandweezorg en Rampenbestrijding (1995), *Operationele leiding brandweer*.

<sup>33</sup> Notitie Functie-eisen voor het vervullen van de taak OvD bij de gemeentelijke brandweer Amsterdam, 1998.

onvoldoende mate en laat hun bevelvoerders en officieren van dienst te weinig realistisch oefenen.'

### 3.3 Specifieke empirische onderzoeken naar het functioneren van de OvD

#### 3.3.1 Promotieonderzoek naar commandovoering door OvD's<sup>34</sup>

In 2015 is een eerste verkennend (promotie)onderzoek gedaan naar frontlijnsturing, onder andere door OvD's tijdens repressief brandweeroptreden. Frontlijnsturing wordt gedefinieerd als het nemen van beslissingen door leidinggevende die zelf ook in de frontlijn staan. Leidinggeven onder hoge tijdsdruk wordt commandovoering genoemd.

Een van de kernvragen van het onderzoek was hoe *effectief* de frontlijnsturing door OvD's momenteel is bij repressief brandweeroptreden.

Op basis van wetenschappelijke inzichten uit het NDM-onderzoek (zie paragraaf 1.1) is een model opgesteld dat beschrijft uit welke verschillende stappen commandovoering bestaat:

- Factfinding: het (actief) zoeken naar informatie
- Analyseren: het analyseren van een probleem
- Besluitvorming: het nemen van beslissingen
- Communicatie: het formuleren en communiceren van opdrachten
- Monitoring: het toezien op de uitvoering van de opdrachten.

Dit model wordt kortweg aangeduid als FAB-CM.

In het onderzoek is vervolgens gekeken voor zowel oefensituaties<sup>35</sup> als daadwerkelijke incidenten<sup>36</sup> welke bijdrage OvD's leveren aan de veiligheid en effectiviteit van de incidentbestrijding. Dit is gedaan door te bekijken op welke wijze de OvD's uitvoering gaven aan de vijf stappen uit het FAB-CM model.

#### *Bevindingen over FAB-CM*

**Factfinding:** OvD's varen vaak blind op de informatie van bevelvoerders en manschappen. Zij gaan nauwelijks proactief op zoek naar relevante informatie. Zij lijken zich niet altijd bewust van de unieke mogelijkheden die zij hebben om zich bezig te houden met omgevingsaspecten die frontlijnwerkers gemakkelijk kunnen missen.

**Analyse:** De helmcamerabeelden laten zien dat in de meeste gevallen OvD's vrijwel direct na het krijgen of vinden van informatie een beslissing namen. Dit suggereert besluitvorming op basis van herkenning in tegenstelling tot besluitvorming op basis van een bewuste afweging.

---

<sup>34</sup> Jelle Groenendaal (2015). *Frontline Command; reflections on practice and research*. Boom Lemma Uitgevers.

<sup>35</sup> Het ging om 23 verschillende OvD's. Het optreden is bestudeerd aan de hand van videobeelden gemaakt door een camera die gemonteerd was op de helm van de betreffende OvD. Aanvullend is het optreden tijdens de oefeningen geobserveerd en zijn de OvD's geïnterviewd.

<sup>36</sup> Het ging om 9 verschillende OvD's tijdens 55 echte incidenten. Het optreden is bestudeerd aan de hand van videobeelden gemaakt door een camera die gemonteerd was op de helm van de betreffende OvD.

*Besluitvorming:* De meeste beslissingen worden door bevelvoerders en manschappen genomen worden! Daarnaast blijkt dat de OvD nauwelijks opdrachten geven die afwijken van al eerder genomen beslissingen door bevelvoerders.

**Besluitvorming:** We maken voor dit onderdeel onderscheid naar de oefensituatie en echte incidenten.

Bij de *oefensituatie* is het overgrote deel van de kritieke beslissingen genomen door bevelvoerders. Tijdens interviews gaven bevelvoerders aan dat zij opdrachten van bepaalde OvD's nooit zouden hebben uitgevoerd, maar dit nu wel gedaan hebben omdat het een oefening is. Ook gaven sommige bevelvoerders aan dat zij niet zouden hebben gewacht op een opdracht van de OvD, maar zelf aan de slag zouden zijn gegaan.

Bij de *echte incidenten* is het merendeel van de opdrachten gegeven bij drie grotere incidenten. In de meeste onderzochte incidenten hebben de OvDs geen expliciete opdrachten gegeven. De onderzochte OvD's geven nauwelijks opdrachten die afwijken van beslissingen die al eerder door bevelvoerders genomen zijn.

**Communicatie:** Uit de helmcamerabeelden blijkt dat de formulering van veel opdrachten niet voldoet aan de vereisten uit de theorie over een goed geformuleerde opdracht. Ondanks de vaak gebrekkige formulering van opdrachten de meeste wel op een bevredigende wijze uitgevoerd lijken te worden. Dit impliceert dat de wijze waarop opdrachten uitgevoerd worden in de meeste gevallen meer afhankelijk is van de kennis en ervaring van bevelvoerders en manschappen dan van de sturing door OvD's. Hierbij spelen twee problemen. Enerzijds lijken bevelvoerders onvoldoende te beseffen dat OvD's hen kunnen helpen door in sommige gevallen beslissingen te nemen die zij als 'onethisch' beschouwen (dat wil zeggen die niet passen bij hun normen en waarden). Anderzijds lijken OvD's onvoldoende te beseffen dat zij soms beslissingen moeten nemen die als onethisch zouden kunnen worden beschouwd.

**Monitoring:** Het merendeel van de opdrachten wordt niet gemonitord. Uit de onderzoeken blijkt dat het soms wenselijk is dat OvD's de handelingen van bevelvoerders bijsturen. Opdrachten worden lang niet altijd naar behoren uitgevoerd en soms blijkt kritieke informatie van bevelvoerders onjuist te zijn. Ook de bevinding dat als onethisch beschouwde opdrachten van OvD's niet zonder meer uitgevoerd worden (zie hierboven), noopt tot het monitoren van opdrachten.

Conclusie van dit onderzoek is dat OvD's op de vijf verschillende onderdelen van het FAB-CM model niet het verschil hebben gemaakt. Ze handelden niet anders dan de bevelvoerders al deden. Relevante vragen zijn nog wel:

- Is dit te wijten aan het werken onder tijdsdruk? Met andere woorden, hebben de OvD's zich bijvoorbeeld zodanig in het incident laten zuigen waardoor zij een (hoge) tijdsdruk voor zichzelf hebben gecreëerd en dus voorspelbaar geen tijd hadden om het verschil te kunnen maken?
- Hadden ze in die onderzochte incidenten ook het verschil *kunnen* en *moeten* maken?

Het promotieonderzoek geeft daar geen antwoorden op. Met betrekking tot het eerste punt kan daarover nog wel het volgende opgemerkt worden. Door Crisislab is nagedacht over welke factor het meest dominant zou kunnen/moeten zijn om de OvD het verschil te laten maken. Een voor de hand liggende factor leek 'hoge tijdsdruk' te zijn. Daarom is een aantal experimenten uitgevoerd (ongedocumenteerd) onder ongeveer 140 OvD's waarin zij werden geleerd om bewust afstand te houden. Dat hield onder andere in dat zij niet het bekende rondje 'bevelvoerders' mochten doen en dat zij op uiterlijk drie momenten mochten reageren/interveniëren. Uit deze experimenten kwam naar voren dat OvD's wel degelijk in staat waren het verschil te maken; dit werd niet alleen door de OvD's zelf aangegeven maar vooral ook door de bevelvoerders en manschappen.

### *Bevindingen over de oefenomgeving*

Een bevinding die niet onbenoemd mag blijven is dat de bevelvoerders tijdens de interviews aangaven dat zijn opdrachten van bepaalde OvD's tijdens de oefening nooit zouden hebben uitgevoerd, maar dat wel deden omdat het om een oefening ging.

Ook gaven sommige bevelvoerders aan dat zij normaliter niet zouden hebben gewacht op een opdracht van de OvD maar zelf aan de slag zouden zijn gegaan.

Een andere beperking van een oefenomgeving is dat OvD's handelen zoals ze denken dat ze moeten handelen van hun observatoren en daardoor niet het gedrag laten zien dat ze in werkelijkheid vertonen.

### *Bevinding over de waarde van interviews*

Uit de interviews bleek dat OvD's soms een perceptie hebben over hun optreden die niet overeenkomt met de helmcamerabeelden. Dat betekent dat alleen het interviewen van OvD's niet afdoende lijkt te zijn om een gedegen inzicht te krijgen van de commandovoering in de echte praktijk.

#### **Perceptieonderzoek levert geen feitelijke data op**

We illustreren dit door een onderzoek dat is uitgevoerd bij de politie in 2013. Middels een enquête is gevraagd of politiemedewerkers in de noodhulp een schatting konden maken van het aantal meldingen dat ze de afgelopen 14 dagen als eerste eenheid hadden afgehandeld. Daarna is gevraagd een schatting te maken van het aantal meldingen dat daarvan voorzien was van informatie die door het Realtime Intelligence Center (RTIC, een politieonderdeel van de meldkamer) was opgezocht. Op basis van 119 correct ingevulde schattingen door de noodhulpmedewerkers kwam er een gemiddeld percentage van 54% uit. Dat betekent dat noodhulpmedewerkers schatten dat bij gemiddeld 54% van de meldingen RTIC-informatie werd toegevoegd. Het daadwerkelijke percentage RTIC-toevoegingen bleek 19% te zijn (via gms uitgezocht voor dezelfde periode als dat de enquête is gehouden). De noodhulpmedewerkers schatten dus in dat er (veel) vaker informatie door het RTIC werd toegevoegd dan in werkelijkheid gebeurde.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> E. Kooijman (2013), *Informeren onderweg; een onderzoek naar de waarde van RTIC-informatie*. Scriptie premaster Politiekunde.



### 3.3.2 Incidentevaluaties

Met de laatstgenoemde bevinding in het achterhoofd hebben we om meer inzicht te krijgen in het functioneren van OvD's tijdens het repressief brandweeroptreden (toch) ongeveer vijftig incidentevaluaties bestudeerd van (grote) branden (zie bijlage 4). Vele evaluaties bleken al bij voorbaat niet relevant omdat de evaluatie zich niet of nauwelijks richtte op het repressief brandweeroptreden of het optreden van de afzonderlijke bevelvoerenden.

We hebben daarom de evaluaties geselecteerd op relevantie en hielden een twintigtal evaluaties over. Bij een tweede analyseronde bleken deze evaluaties echter van een beperkt detailniveau te zijn om een goed beeld te krijgen van de wijze waarop de commandovoering door de OvD's plaatsvond, mede in relatie tot die van de bevelvoerders. Hierdoor waren we niet in staat om te verklaren, bijvoorbeeld aan de hand van het FAB-CM model, waarom de commandovoering wel of niet goed verliep. Daar komt bij de evaluaties van goede inzetten überhaupt niet beschikbaar zijn. Alleen de evaluaties van de branden in de Koningskerk en in zekere mate ook die in De Bonte Wever en de TU-Delft geven een redelijk gedetailleerd beeld van het optreden van de individuele OvD (en bevelvoerders) bijvoorbeeld om het optreden te kunnen verklaren aan de hand van het FAB-CM model.

Door de oogharen heen kijkend valt ons nog wel het volgende op in de bestudeerde evaluaties: de OvD's hebben doorgaans niet het verschil kunnen maken in bijvoorbeeld de branden in Koningskerk, De Bonte Wever, De Punt, Moerdijk en Schiphol terwijl dit wel had gekund c.q. ontmoeten. Bij de Koningskerk en in minder mate bij de branden in De Bonte Wever en de TU-Delft kunnen we dat door het doorlopen van het FAB-CM verklaren. Wat ook zichtbaar was dat alleen OvD's die vers in het incident kwamen (zoals bijvoorbeeld bij de branden in de TU-Delft en de Appelaar het geval was) het verschil maakten; bij de TU-Delft door in te zien dat de brandbestrijdingsopgave hopeloos was en bij de Appelaar door opdracht te geven repressief te gaan ventileren in plaats van de ingezette tactiek te continueren. Bij de Schipholbrand en de branden in De Bonte Wever en bij Moerdijk was zichtbaar dat de OvD-en als eerste of vrijwel tegelijkertijd met de eerste TS-en aankwamen, en zich onmiddellijk uitvoerend met de bestrijding gingen bezighouden en daar niet meer uit loskwamen.

Hoewel de opbrengst dus teleurstellend was, bleek het zo uitvoerig doornemen van de onderzoeken wel een *eye opener*. De constatering bijvoorbeeld dat brandweermensen niet leren van incidenten komt mogelijk wel op losse schroeven te staan. Na het bestuderen van al deze onderzoeken moeten we namelijk concluderen dat het handelen van de OvD soms wel wordt beschreven, maar de diepgang beperkt is. Het actief zoeken naar informatie, de wijze waarop opdrachten zijn gegeven, het monitoren van de opdrachten en de interactie tussen OvD en bevelvoerders zijn nauwelijks terug te vinden. De gesprekken/discussies die na evaluaties over het optreden van de OvD's plaatsvinden in de beroepsgroep over de getrokken conclusies, moeten daarmee wel gebaseerd zijn op het zelf invullen van de details. Dat betekent mogelijk dat de brandweervakmens wel voelt

waar de schoen wringt maar dat voor het echte leren de onderzoeken nauwelijks behulpzaam zijn.

### **3.4 Conclusie**

We concluderen dat in de praktijk de OvD niet functioneert zoals gedacht in het beleid en zoals OvD's hun eigen functioneren graag zien.

Ook kunnen we concluderen dat het oefenen van OvD's in de praktijk maar beperkt realistisch is.

Verder kunnen we op basis van de incidentevaluaties concluderen dat een OvD die zich eenmaal uitvoerend met het incident bezighoudt er (vrijwel) niet zelfstandig meer uit los kan komen.

Op basis van de incidentevaluaties is het niet goed mogelijk om zicht te krijgen op de wijze waarop OvD's in de praktijk uitvoering aan de commandovoering gaven. Dat betekent dat evaluaties van incidenten – als het gaat om het echt leren ervan – anders vormgegeven zouden moeten worden.

## HOOFDSTUK 4

### Hoe zou de werkwijze van de OvD eruit kunnen zien zodat ze om kunnen gaan met menselijke factoren?

#### 4.1 Inleiding

In hoofdstuk 2 hebben we laten zien dat bij het vormgeven van de OvD onvoldoende rekening is gehouden met:

- een operationele behoefte voor het brandweeroptreden: wat heeft de brandweer operationeel gezien nu echt nodig?
- de menselijke factoren oftewel de beperkingen waar mensen mee te maken krijgen als ze onder tijdsdruk (moeten) werken.

De werkgroep heeft zich daarom de vraag gesteld: als we een andere werkwijze van OvD zouden mogen ontwikkelen en beide bovengenoemde punten als uitgangspunt nemen, hoe zou deze werkwijze er dan uit moeten zien?

We hebben daartoe zoveel mogelijk geprobeerd om buiten de gebaande paden te denken. In hoofdstuk 3 hebben we immers laten zien dat het 'beleid' de OvD's een onmogelijke taak heeft gegeven die blijkens evaluaties en onderzoek in de praktijk ook onmogelijk blijkt om uit te voeren. Het ligt dan voor de hand dat er 'iets' fundamenteels moet veranderen en dus denken we dat het noodzakelijk is om de huidige kaders (proberen) los te laten en om opnieuw te beginnen. Aangezien we wel een kader nodig hebben, hebben we bovengenoemde uitgangspunten uitgewerkt tot een nieuw kader (zie paragraaf 4.2).

In dit hoofdstuk beschrijven we het resultaat van onze zoektocht en een ontwerp voor een nieuwe werkwijze van de OvD.

#### 4.2 Ons kader

In deze paragraaf beschrijven we het kader waarmee we het nieuwe ontwerp voor de OvD-functie hebben ontwikkeld. We maken daartoe onderscheid tussen een aantal algemene uitgangspunten en meer specifieke uitgangspunten die in de literatuur staan of daaruit volgen.

##### *Enkele algemene uitgangspunten:*

- a) Vooral de bevelvoerders en de manschappen geven uitvoering aan de brandbestrijding en hulpverlening (of zoals geformuleerd in het beleid van VRNHN: ze zijn 'van leed en schade').

*Toelichting:* Het merendeel van de incidenten zijn standaard. De ervaring leert dat deze door de bevelvoerders en hun manschappen afgehandeld kunnen worden. Dat neemt niet weg dat uit een verkennend onderzoekje in NHN blijkt dat bevelvoerders

het als prettig ervaren dat de OvD op 'de achtergrond' aanwezig is. In het te ontwikkelen ontwerp houden we met deze operationele behoefte rekening.

- b) De bevelvoerders/manschappen zijn het eerste half uur op zichzelf aangewezen.
- c) Bij complexe brandweerinzetten is een OvD nodig om te kunnen interveniëren op afwijkingen.
- d) De overstijgende veiligheidstaak ziet alleen toe op de veiligheid die voortkomt uit het brandweeroptreden.

#### *Meer specifieke uitgangspunten volgend uit de literatuur:*

We gaan uit van bevindingen uit de (wetenschappelijke) literatuur, dat wil zeggen:

1. de theorieën over herkenning doet beslissen, *fiddling around*, tunnelvisie en *conformatiebias* (zie ook de inleiding).<sup>38</sup>

#### ***Fiddling around***

Onderzoek van Rasmussen heeft laten zien dat mensen de neiging hebben om in een probleemsituatie deelprobleempjes bijna onbewust – op basis van hun vaardigheden (*skill-based*) – aan te pakken, met het gevolg dat zij het gevaar lopen de grote lijn te verliezen. Hij noemt dat 'fiddling around'. Vertaald naar het brandweeroptreden betekent dit dat een bevelvoerder die eenmaal een besluit heeft genomen en daar samen met zijn manschappen uitvoering aan geeft daardoor niet meer *zelf* in staat zijn om afstand te (kunnen) nemen.

2. de bevindingen uit het proefschrift van Jelle Groenendaal (zie hoofdstuk 3), namelijk dat in de huidige situatie de OvD maar beperkt het verschil maakt ten opzichte van de bevelvoerders (vooral daar waar het om de beeldvorming en besluitvorming gaat). Maar ook laat hij zien dat mensen (en dus ook OvD's) onder tijdsdruk niet in staat zijn om veel verschillende taken tegelijk uit te voeren.<sup>39</sup>
3. door gebruik te maken van het commandovoeringsmodel FAB-CM dat gebaseerd is op hoe mensen dagelijks, in hun eigen beroepspraktijk, onder tijdsdruk beslissingen nemen.<sup>40</sup> Hoe dit model gebruikt dient te worden, wordt uitgelegd in paragraaf 4.3.

---

<sup>38</sup> Deze theorieën maken onderdeel uit van de theorieën over Naturalistic Decision Making (NDM).

<sup>39</sup> 'The second core insight from NDM and psychological studies, however, is that people's *attention* and *working memory* are limited (Kahneman & Klein, 2009; Weick & Sutcliffe, 2011; Catherwood et al. 2012; Endsley, 1995; 2003; Forster & Lavie, 2007; 2008; Rees et al. 1997). Only limited amounts of information can be processed (Catherwood et al. 2012). In addition, people notice predominantly that for which they are searching and overlook information which they are not expecting (Endsley, 1995). Moreover, NDM research shows that people who opt for quantity of information (broad focus) as opposed to quality of information, possess generally less situation awareness leading to fewer satisfactory decisions and consequently more mistakes (Catherwood et al. 2012; McLennan et al. 2005; Bruggemans et al. 2013). The practical implications of these insights for frontline commanders is that they should be restricted in the number of tasks they perform at one time. This is because of an inherent limited cognitive capacity to gather and process the information pertaining to each task.'

<sup>40</sup> Of anders geformuleerd: het maakt gebruik van de inzichten uit het NDM-onderzoek.

#### FAB-CM versus BOB-model<sup>41</sup>

FABCM heeft fundamenteel andere uitgangspunten dan het BOB-model (beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming) dat momenteel in de opleiding van frontlijnleidinggeevenden vaak wordt onderwezen. Het BOB-model veronderstelt dat beslissers een rationeel keuzeprocess doorlopen, waarbij ze op basis van alle beschikbare informatie een reeks opties formuleren en deze vervolgens één voor één afwegen om tot de meest optimale keuze te komen. Nobelprijswinnaar Simon heeft echter al lang geleden aangetoond dat dit voor mensen geen 'natuurlijke' manier van beslissen is (Simon, 1956). Specifiek voor frontlijnwerk heeft Weick (1995) bijvoorbeeld gesteld dat het onmogelijk is voor mensen om een compleet en actueel beeld van de werkelijkheid te krijgen en te behouden. Bovendien stelt Weick dat het voor frontlijnleidinggeevenden onmogelijk is om zich met alle deelaspecten van complexe problemen bezig te houden. In tegenstelling tot BOB probeert FAB-CM daarom aan te sluiten bij de wijze waarop mensen dagelijks, in hun eigen beroepspraktijk, beslissingen nemen. Hiertoe maakt het gebruik van inzichten uit NDM-onderzoek. Per stap maakt FAB-CM duidelijk waar frontlijnleidinggeevenden wel en niet toe in staat zijn en hoe ze deze kennis in de praktijk kunnen benutten.

Wanneer we de verschillende theorieën en bevindingen uit onderzoek vertalen naar het brandweeroptreden dan geeft dat in combinatie met bovenstaande algemene uitgangspunten aanleiding tot de volgende specifieke uitgangspunten:

- a) manschappen en bevelvoerders zullen onder tijdsdruk (ook) bij complexere incidenten altijd door herkenning besluiten<sup>42</sup> en 'afwijkingen' daardoor niet herkennen (want hun ervaringen zijn vooral gebaseerd op 'de standaard').
- b) manschappen en bevelvoerders zullen onder tijdsdruk altijd tunnelvisie ervaren en daardoor niet meer zelfstandig kunnen afwijken van een eenmaal ingezette strategie.
- c) manschappen en bevelvoerders hebben (dus) een externe prikkel nodig om af te (kunnen) wijken van een eenmaal ingezette strategie.
- d) deze 'externe prikkel' wordt zoals gezegd geleverd door een OvD, of meer precies: de OvD intervenueert indien nodig bij complexere incidenten op afwijkingen (dit kan t.b.v. de veiligheid, tactiek of ... zijn).
- e) een OvD die intervenueert wordt 'in het incident gezogen' en zal daardoor per definitie tijdsdruk *ervaren*; net als de bevelvoerders zal hij op basis van herkenning tot een oplossing komen. Met andere woorden, de OvD gaat dus zelf ook door herkenning besluiten en tunnelvisie ervaren waardoor hij zelf niet meer kan intervenueeren op afwijkingen.
- f) om als OvD het verschil te kunnen (blijven) maken, dat wil zeggen om te kunnen intervenueeren op afwijkingen, moet voorkomen worden dat een OvD zelf tijdsdruk ervaart. Hij kan dit doen door bewust afstand te houden. In het bijzonder overlegt hij dus ook niet met de bevelvoerders (het 'rondje bevelvoerders', zie het intermezzo in paragraaf 4.3).
- g) een OvD die 'in het incident wordt gezogen' moet vervangen worden door een tweede OvD zodat deze op afstand weer actief op zoek kan gaan naar de afwijking.

<sup>41</sup> Uit: J. Groenendaal, I. Helsloot en B. Bruggemans (2014). 'Het benutten van onderzoek naar Naturalistic Decision Making (NDM); lessen voor brandweer- en andere frontlijnleidinggeevenden.' In: *Management & Organisatie*, 2014, nummer 4.

<sup>42</sup> We benadrukken dat besluiten door herkenning en tunnelvisie geen negatief verschijnsel is. Het is een theorie die beschrijft hoe professionals onder tijdsdruk besluiten. Het brandweeroptreden moet rekening houden met deze theorieën.

- h) om de afwijking te kunnen herkennen dient hij zich op afstand een eigen beeld van de situatie te vormen (en moet zich dus ook hiervoor niet passief baseren op wat bevelvoerders of andere ingezette OvD-en, zie paragraaf 4.3, al weten).
- i) een OvD maar 2 of 3 besluiten kan nemen om deze ook echt goed uit te laten voeren (dat wil zeggen om deze te kunnen monitoren).
- j) een OvD kan dus maar op een paar echt cruciale punten interveniëren die hij door overzicht te hebben zelf moet (kunnen) bepalen.

### 4.3 Het ontwerp op hoofdlijnen

Ons kader geeft dan aanleiding tot het volgende ontwerp op hoofdlijnen<sup>43</sup> voor een nieuwe werkwijze van de OvD, waarbij de kern is dat:

- de OvD 'bewust afstand' houdt tot het incident om zelf actief op zoek te kunnen gaan naar mogelijke afwijkingen. Hij treedt dan op als *observator*. We leggen hieronder uit wat we daar precies mee bedoelen.
- de OvD indien aan de orde op afwijkingen intervenueert
- de OvD een tweede OvD ter plaatse laat komen die zijn plaats als observator inneemt.

Meer in detail ziet het ontwerp er als volgt uit:

Op het moment dat de OvD bij het (doorgaans middel-)incident arriveert hebben de bevelvoerders de mensen en middelen al ingezet volgens een door hun gekozen tactiek.

De OvD houdt bewust afstand van het incident en functioneert als **observator** van het brandweeroptreden. Dat wil zeggen dat hij op afstand (steeds) de eerste drie stappen van het FAB-CM model doorloopt:

#### *Feiten zoeken (F)*

Om het verschil ten opzicht van de bevelvoerder te kunnen maken, vormt de OvD zich een eigen beeld van de situatie. Hij verzamelt/zoeft daartoe *actief* de nodige informatie door (aanrijdend al!) bewust met het berichtenverkeer mee te *luisteren* en op afstand naar het incident te *kijken* (dus daar ook echt de tijd voor te nemen). Hij voert indien nodig *eigenstandig* een verkenning rondom uit.

Op basis van zijn actief verkregen beeld, kan de OvD, nog voordat hij ter plaatse is eventueel al besluiten om te interveniëren.

De OvD richt zich vooral op de hoofdlijn, de bevelvoerders zijn er immers voor de details. De OvD bevraagt verder *niet* zijn bevelvoerders.

#### **Géén rondje bevelvoerders**

De meerwaarde van de OvD ligt in het feit dat hij ten opzichte van de bevelvoerders het incident kan overzien en dingen ziet die de bevelvoerders niet kunnen zien. Hij bevraagt daarom niet de

---

<sup>43</sup> We schetsen bewust alleen een hoofdlijn, omdat tijdens de experimenten bekeken wordt hoe bepaalde details zich zullen uitkristalliseren en wat dit betekent voor het ontwerp.

bevelvoerders. Hij zal daardoor immers dezelfde informatie als de bevelvoerders krijgen waarna de valkuil bestaat dat hij vervolgens op zoek gaat naar informatie om 'hun' beeld te bevestigen. De OvD is er om te zien wat de bevelvoerders juist niet kunnen zien. Verder is het de inzet van de bevelvoerders en de OvD kan dat op hun niveau zelf nooit beter doen. Zo wordt ook voorkomen dat de OvD al meteen het incident wordt ingezogen.

De OvD zoekt naar afwijkingen (en dus niet naar een compleet beeld, zie het intermezzo 'FAB-CM versus BOB' in paragraaf 4.2). Hij richt zich daartoe op een aantal voor het incident specifieke aandachtspunten. Dit zijn aandachtspunten waar de bevelvoerders doorgaans niet of nauwelijks aandacht voor kunnen/zullen hebben. Eventueel bevroegt hij *actief* een aantal deskundigen (bouwkundige, AGS, etc).

#### Passief/reactief verkregen informatie

In tegenstelling tot het actief op zoek gaan naar informatie is er ook de passief/reactief verkregen informatie. Dit is als de OvD zich beperkt tot vragen als: 'welke informatie heb jij?', 'wat ga je doen?' of 'wat is het plan?' Deze wijze van informatie zoeken is van weinig waarde voor de rol van OvD als observator.

Hij houdt steeds bewust afstand tot het incident.

#### Analyse en besluitvorming (A en B)

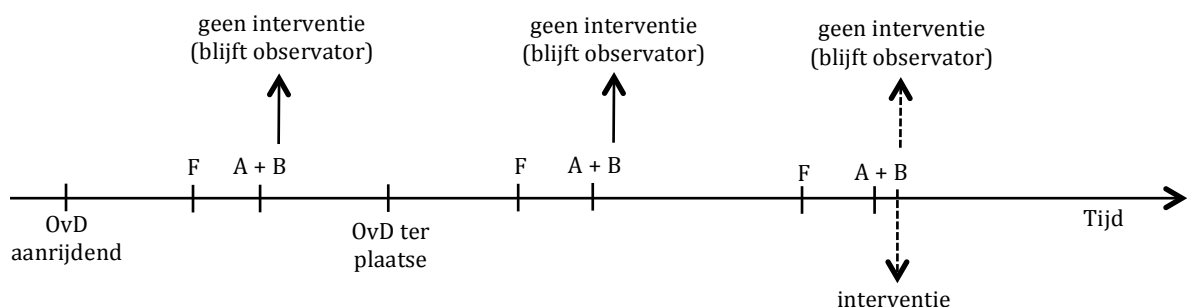
De OvD analyseert op de verschillende aandachtsgebieden of zijn beeld informatie bevat die de bevelvoerders niet (kunnen) hebben zodat hij met die extra kennis een besluit zou kunnen nemen dat leidt tot een andere aanpak.

De OvD blijft zich afvragen: waar kan eventueel een probleem/afwijking ontstaan waar de bevelvoerders geen oog voor kunnen/zullen hebben en zal ik moeten interveniëren?

#### Herhalen van F-AB-stappen

De OvD zal steeds bovenstaande FAB-stappen doorlopen en als observator (in zijn hoofd) de actief verkregen informatie blijven analyseren totdat hij eventueel besluit tot een interventie.

In het merendeel van de incidenten zal de OvD tot aan het einde van het incident observator blijven; het merendeel van de incidenten zijn immers standaard en kunnen daarom door de bevelvoerders en manschappen afgehandeld (kunnen) worden (80 / 20 regel).



## Interventie door de OvD

In het geval dat de OvD besluit om te interveniëren dan zal dat altijd op één van de volgende aandachtsgebieden zijn: veiligheid, tactiek<sup>44</sup>, multi, informatie, logistiek<sup>45</sup> of 'overig'.

Interveniëren betekent altijd dat de OvD in het incident stapt op het door hem gekozen aandachtsgebied. Hij zal zich daarbij doorgaans richten op een (deel)probleem binnen het aandachtsgebied. Ter illustratie: indien de OvD besluit dat een van de ingezette ploegen zich i.v.m. de veiligheid moet terugtrekken uit een deel van het pand, dan zal hij zich alleen op dat probleem (moeten/kunnen) richten. Eventueel andere veiligheidsaspecten, op andere plekken, zal hij daarmee uit het oog verliezen.

De OvD kan daardoor niet meer als observator van het totale incident optreden zodat hij moet **breedschalen**: een tweede OvD moet ter plaatse komen om de rol van observator op zich te nemen. Deze tweede OvD richt zich als observator weer op alle aandachtsgebieden; een interveniërende OvD richt zich immers op een deelprobleem binnen een aandachtsgebied. Mocht er weer een interventie op een van deze aandachtsgebieden noodzakelijk zijn dan zal ook de tweede OvD daardoor in het incident stappen op het door hem gekozen aandachtsgebied; hij moet dan ook weer breedschalen naar een derde observator-OvD. De kern is dat er altijd een observator aanwezig moet zijn om op afstand het incident te kunnen overzien, waarbij de FAB-stappen doorlopen worden.

OvD's die besloten hebben om op een bepaald aandachtsgebied te interveniëren, zullen zich tijdens het incident alleen op het door hun gekozen deelprobleem (kunnen) blijven richten. Hij volgt daarbij de laatste twee stappen uit het FAB-CM model:

- *Communicatie*

De OvD geeft voor het deelprobleem binnen het gekozen aandachtsgebied *gericht, geadresseerd en gemotiveerd* opdrachten aan de bevelvoerders.

### Hoe ziet een goede opdracht eruit?<sup>46</sup>

Op basis van NDM-onderzoek kunnen drie aspecten van een goede opdrachtformulering worden benoemd. Een goede opdracht is:

- **geadresseerd**, dat betekent dat expliciet wordt gemaakt aan **wie** de opdracht wordt gegeven. De kans bestaat anders dat niemand de opdracht oppakt.
- **gericht**, dat houdt in dat het commando de voorwaarden beschrijft waaronder de opdracht moet worden uitgevoerd, zoals **wanneer** de opdracht moet worden uitgevoerd, met **welke middelen**, **wat** de aandachtspunten zijn, etc.
- **gemotiveerd**, dat betekent het uitleggen van het te verwezenlijken doel. **Waarom** dit doel van belang is en hoe de opdracht bijdraagt aan de verwezenlijking van dat doel.

<sup>44</sup> We benoemen niet een apart aandachtsgebied 'specialisme' omdat we dit als onderdeel van het aandachtsgebied 'tactiek' zien.

<sup>45</sup> Hier valt bijvoorbeeld ook het voorzien in grootschalig watertransport onder.

<sup>46</sup> Zie J. Groenendaal, I. Helsloot en B. Bruggemans (2014). 'Het benutten van onderzoek naar Naturalistic Decision Making (NDM); lessen voor brandweer- en andere frontlijnleidinggevenden.' In: *Management & Organisatie*, 2014, nummer 4.



De OvD beseft dat hij slechts een paar opdrachten kan geven. De uitvoering van iedere opdracht moet immers ook gemonitord worden. Dat betekent dat de OvD goed moet inschatten op welke onderdelen van zijn interventie hij ook daadwerkelijk gaat sturen.

- *Monitoren*

De OvD monitort actief (onder andere door gerichte vragen te stellen) of zijn opdrachten wel worden uitgevoerd in lijn met wat hij heeft bedacht.

#### **'Kleine' interventies**

Er kunnen zich situaties voordoen waarbij de OvD zich heel even kort uitvoerend met het incident bemoeit, en dus feitelijk intervineert. Bijvoorbeeld als hij ziet dat iemand zijn helm niet op heeft en daar iets van zegt. Dit is weliswaar een 'kleine' interventie, maar niet eentje waarvoor de OvD zal breedschalen en ook niet hoeft breed te schalen. Een kleine interventie kan overigens later wel aanleiding zijn voor een 'echte' interventie, in de zin dat de OvD in het incident moet stappen en dus wel moet breedschalen.

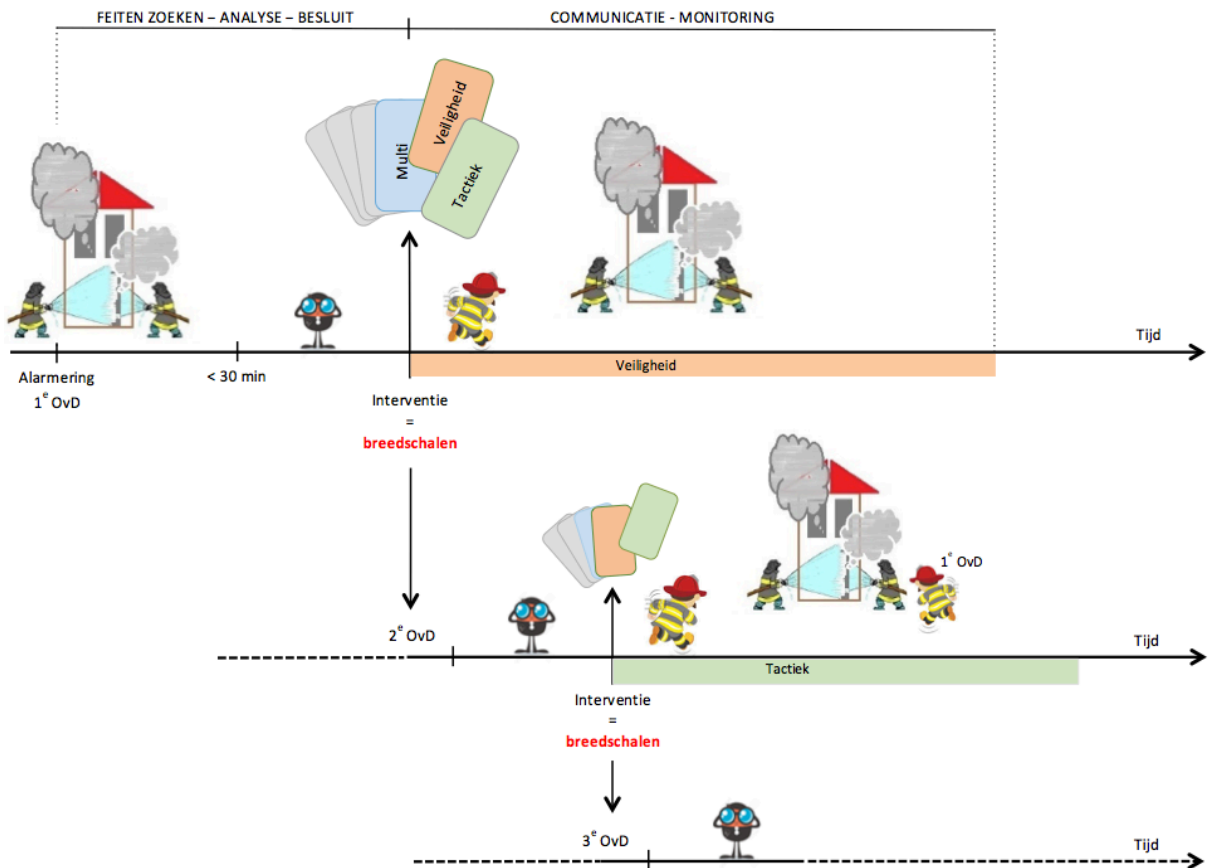
#### **4.4 Interventiekaarten als metafoor voor het ontwerp**

De OvD heeft als observator een aantal 'interventiekaarten' tot zijn beschikking die overeenkomen met bovengenoemde aandachtsgebieden. Ter plaatse bepaalt hij, indien aan de orde, welke interventiekaart hij inzet om op te intervensiëren. Hij kan altijd maar 1 kaart inzetten.

De tweede OvD heeft als observator weer alle kaarten tot zijn beschikking en kan dus wederom op een (nieuw) deelprobleem van alle aandachtsgebieden intervensiëren.

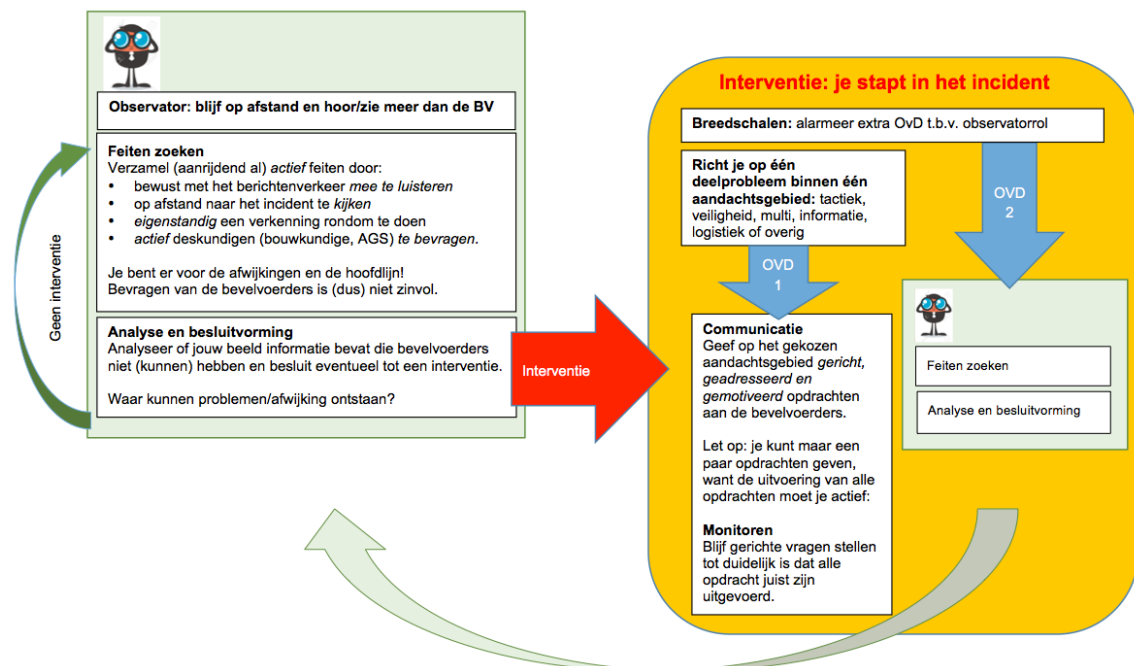
Als blijkt dat er meer aandachtsgebieden zijn waarop geïnterveneerd moet worden bijvoorbeeld op zowel 'tactiek' als 'veiligheid' dan kiest de OvD het aandachtsgebied dat het meest prangend is. Hij geeft aan de meldkamer door dat er een tweede OvD nodig is voor het andere aandachtsgebied en nog een derde OvD die de observatorrol op zich kan nemen. Dit om onnodig tijdverlies te voorkomen.

Een OvD die heeft geïnterveneerd en vervolgens ook heeft gemonitord dat zijn interventie tot beoogde effect heeft geleid, kan weer als observator optreden mocht de tweede OvD nog niet ter plaatse zijn gekomen. Dat betekent wel dat de (eerste) OvD dan weer bewust afstand moet houden en weer *actief* op zoek moet gaan naar informatie om een nieuw overall beeld van het incident te maken. Hij heeft immers enige tijd geen zicht gehad op het incident.



We hebben de werkwijze van de Ovd kort samengevat in de volgende factsheet:

FACTSHEET experiment NHN - ontwerp Ovd



## Bijlage 1

### Opbouw van de eerste officiersopleidingen

In de studiegids van de eerste officiersopleiding (start 1962) staat als doel benoemd: 'het vormen van brandweertechici die wat betreft persoonlijkheid, deskundigheid en ontwikkeling in de toekomst mede op grond van alsdan verkregen ervaring geacht kunnen worden de geschiktheid te bezitten om op officiersniveau een leidinggevende functie te bekleden bij de brandweer.'

Om dit te bewerkstelligen waren de eerste – ten minste – tien opleidingen als volgt opgebouwd:<sup>47</sup>

- volledig inzicht geven in de taak van *brandweerman* (theorie en praktijk).
- volledig inzicht geven in de taak van *bevelvoerder*, waarbij de volgende onderwerpen aan bod komen:
  - organisatie (de vredesbrandorganisatie en de brandweerorganisatie ihkv de BB)
  - inwendige dienst (concipiëren van brieven, het maken van rapporten)
  - algemene grondbeginselen van de verbranding en blussing (het verbrandingsproces en blusstoffen)
  - materieel
  - bluswatervoorziening
  - repressieve brandbestrijding (zie paragraaf 2.4)
  - preventieve brandbestrijding
  - hydrodynamica
  - vorming (het optreden in brandweerverband en het optreden t.o.v. derden zoals bestuurders. Men werd 'officer and gentleman' gemaakt).
- volledig inzicht geven in de taak van de *brandweerofficier*, waarbij de volgende onderwerpen aan bod komen:

---

<sup>47</sup> De opbouw van de opleiding in de studiegids van 1973 komt exact overeen met die uit 1962 dus het ligt voor de hand dat deze in de tussenliggende jaren steeds hetzelfde is gebleven.

1. Organisatie.
  - 1.1. Wettelijke bepalingen betreffende het voorkomen, beperken en bestrijden van brand, het beperken van brandgevaar, alsmede het voorkomen en beperken van ongevallen bij brand; Brandweerwet, Gemeentewet, Woningwet enz.
  - 1.2. De eisen waaraan een brandweerorganisatie moet voldoen.
  - 1.3. De B.B.-organisatie.
    - 1.3.1. Algemeen (stafcursus).
    - 1.3.2. De technische opbouw van de brandweerorganisatie in de A-gemeenten/kringen en B-kringen w.o. de beschermingsplannen.
    - 1.3.3. De technische opbouw van de Mobiele Colonnas.
    - 1.3.4. Wettelijke bepalingen w.o. besluit bedrijfszelfbescherming.
2. Inwendige dienst.
  - 2.1. De eisen inzake de kleding en uitrusting van brandweerpersoneel.
  - 2.2. Dienstrengelingen en instructies voor het brandweerpersoneel.
3. Verbindingen.
  - 3.1. De eisen te stellen aan de uitvoering van brandmeldings- en van alarmeringsinrichtingen.
  - 3.2. De telecommunicatie.
4. Verbranding en blussing.
  - 4.1. Het verbrandingsproces, scheikundig bezien.
    - 4.1.1. Brandbare stoffen; eigenschappen en indeling.
    - 4.1.2. Kinetische beschouwingen.
    - 4.1.3. Thermodynamische beschouwingen.
  - 4.2. De blusstoffen, scheikundig bezien.
    - 4.2.1. Die, met een koelende werking.
    - 4.2.2. Die, met een zuurstofverdrijvende werking.
    - 4.2.3. Die, met een antikatalytische werking.
    - 4.2.4. Die, met een koelende en een zuurstof afsluitende werking.
    - 4.2.5. Die, met een koelende en antikatalytische werking.
5. Materieel.
 

De eisen te stellen aan, de constructie van, de keuring/beproeving en het onderhoud van:

  - 5.1. Het kleine blusmaterieel.
  - 5.2. Slangen en koppelingen.
  - 5.3. Watervoerende armaturen.
  - 5.4. Hulpstukken en gereedschappen.
  - 5.5. Schuimvormende armaturen.
  - 5.6. Handladders.
  - 5.7. Haspels.
  - 5.8. Verlichtingsartikelen.
  - 5.9. Reddingsmiddelen.
  - 5.10. Adembeschermende middelen.
  - 5.11. Ontluchtingsinrichtingen.
  - 5.12. Pompen.
  - 5.13. Water- en schuimtanks.
  - 5.14. Manometers.
  - 5.15. Rollend materieel.
    - 5.15.1. Blusvoertuigen.
    - 5.15.2. Trekker tevens manschappen- materieelwagens.
    - 5.15.3. Bijzondere voertuigen.
    - 5.15.4. Autoladders.
  - 5.16. Brandkranen.
6. Bluswatervoorziening.
  - 6.1. De mogelijkheden van het verkrijgen van bluswater.
    - 6.1.1. Bluswaterplannen i.v.m. de bestrijding van oorlogsbranden.
7. Repressieve brandbestrijding.
  - 7.1. De taak van de officier van dienst voor en bij de bestrijding van vredesbranden w.o. bos-, heide-, veen- en duinbranden.
    - 7.1.1. Het maken van aanvalsplannen en het opzetten van oefeningen.
  - 7.2. Het onderzoek van brandoorzaken.
  - 7.3. De taak van de vakcommandant voor en bij de bestrijding van oorlogsbranden.
    - 7.3.1. Oefeningen.
8. Preventieve brandbestrijding.
  - 8.1. Beproeving van bouwmaterialen en bouwconstructies volgens normaalblad NEN 1076
    - 8.1.1. Beproeversrapporten.
  - 8.2. Het treffen van voorzieningen en maatregelen t.b.v. een veilige ontvluchting bij brand.
    - 8.2.1. Eisen vluchtwegen en uitgangen.
    - 8.2.2. Toegankelijkheid t.b.v. de redding en de blussing.
  - 8.3. Het treffen van voorzieningen en maatregelen t.b.v. de veiligheid van het personeel bij de brandbestrijding.
    - 8.3.1. Afscheiding, ventilatie en aanduiding van gevaarlijke ruimten.
  - 8.4. Het treffen van voorzieningen en maatregelen ter beperking van het gevaar van brandoverslag.
  - 8.5. Het treffen van voorzieningen en maatregelen ter beperking van brand.
    - 8.5.1. Groepering, afscheiding en compartimentering van gebouwen.
    - 8.5.2. Blusinstallaties.
    - 8.5.3. Brandmeldingsinrichtingen.
    - 8.5.4. Alarmeringsinrichtingen.
  - 8.6. Het treffen van voorzieningen en maatregelen ter voorkoming van brand.
    - 8.6.1. Blicksembeveiliging.
    - 8.6.2. Verwarmingsinstallaties.
    - 8.6.3. Elektrische installaties.
    - 8.6.4. Gasinstallaties.
    - 8.6.5. Luchtverversingsinstallaties.
    - 8.6.6. Distributie-installaties voor brandbare vloeistoffen.
    - 8.6.7. Opslaan van brandbare gassen, vloeistoffen en vaste stoffen.
  - 8.7. Voorschriften en richtlijnen.
    - 8.7.1. Wetten en verordeningen.
    - 8.7.2. Normaalbladen.
    - 8.7.3. Normaalvoorwaarden (Hinderwet).
    - 8.7.4. Rapporten (o.a. Benzinecommissie).
    - 8.7.5. Richtlijnen bedrijfszelfbescherming.
  - 8.8. Brandbeveiligingsvoorzieningen en maatregelen van enkele bijzondere objecten.
  - 8.9. Het concipiëren van brandbeveiligingsadviezen.
9. De vorming op hoger niveau.
10. Methode van instructie.

## Bijlage 2

### Opbouw van enkele officiersopleidingen in de jaren tachtig

In de studiegidsen voor de 22<sup>ste</sup> – 25<sup>ste</sup> opleiding (start 1983) tot brandweerofficier in beroepsdienst van de RBA wordt het volgende beroepsprofiel van brandweerofficier geschetst:

‘Bij de functie-uitoefening in de preparatieve en preventieve taken kan hij voor de meer complexe problematiek wel advies inwinnen (instanties, natrekken in wetenschappelijke literatuur), maar bij de operationele-repressieve taak, is hij aangewezen op kennis en kunde op een breed technisch (wetenschappelijk) terrein, het vermogen om snel te interpreteren en de gegevens om te zetten in besluiten en deze vervolgens te gieten in effectieve inzet-bevelen. De combinatie van het onder tweeledige functie-omstandigheden moeten kunnen werken (bureauwerk en als ‘troepenofficier’) heeft tot gevolg dat het beroepsprofiel concluderend behelst:

- individueel functioneren (de gespecialiseerde ingenieur)
- als (‘sociaal’) dagelijks leider functioneren (binnen het korps voor de preparatieve en preventieve taken)
- als snel (en effectief) besluiten nemend leider met de directe verantwoordelijkheid voor tientallen tot honderden personeelsleden bij de uitoefening van de operationele-repressieve taak.’

Het opleidingsprogramma zag er als volgt uit:

#### 3. OPLEIDINGSPROGRAMMA

##### Basisstructuur in hoofdfasen

##### Fase 1 : Elementaire Vorming

In deze periode krijgt men een basisopleiding tot brandweerman (-vrouw) en wordt een aanvang gemaakt met de vorming tot officier.

Onderwerpen, die aan de orde komen zijn o.a.:

- verbranding en blussing;
- preventieve en repressieve brandbestrijding en hulpverlening;
- organisatieleer;
- zwemmend redden;
- duiken;
- repetitorium chemie en fysica.

Ook mentale en fysieke vorming behoren tot de hoofdvakken.

Fase 1 wordt afgesloten met tenminste het examen brandwacht 2e klasse en met een stage in een gemeentelijk beroepsbrandweerkorps.

##### Fase 2 : Voortgezette Vorming

In deze fase krijgt de aspirant-officier inzicht in de functies en taken van het middenkader bij de beroepsbrandweer. Aan de vorming tot officier, de ontwikkeling van leiderschapskwaliteiten en het inzicht in de complexe brandweerorganisatie wordt in deze fase ruime aandacht geschonken.

Onderwerpen die aan de orde komen zijn o.a.:

- communicatieve vaardigheden;
- recht en bestuur;
- organisatie en personeel;
- preventieve en repressieve brandbestrijding en hulpverlening.

Voor de praktische training tot bevelvoerder wordt het Fire Service College in Engeland - met zijn uitgebreide, voor realistische oefeningen uitermate geschikte accommodatie - bezocht. De voortgezette vorming wordt afgesloten met een stage in een gemeentelijke of regionale brandweerorganisatie.

### Fase 3 : Afsluitende Vorming

In het laatste gedeelte van de opleiding vindt de afrondende vorming plaats tot officier met de deskundigheid om een leidinggevende functie bij een brandweerorganisatie te vervullen. Tevens wordt de officier voorbereid op het vervullen van functies en taken bij de rampenbestrijding in vredes- en oorlogstijd.

Onderwerpen die aan de orde komen zijn o.a.:

- personele en materiële aangelegenheden;
- financiën en openbaar bestuur;
- brandveiligheids- en beschermingsvoorzieningen;
- optreden als Officier van Dienst bij brand- en ongevalsbestrijding, alsmede coördinatie bij grootschalig en/of multi-disciplinair optreden.

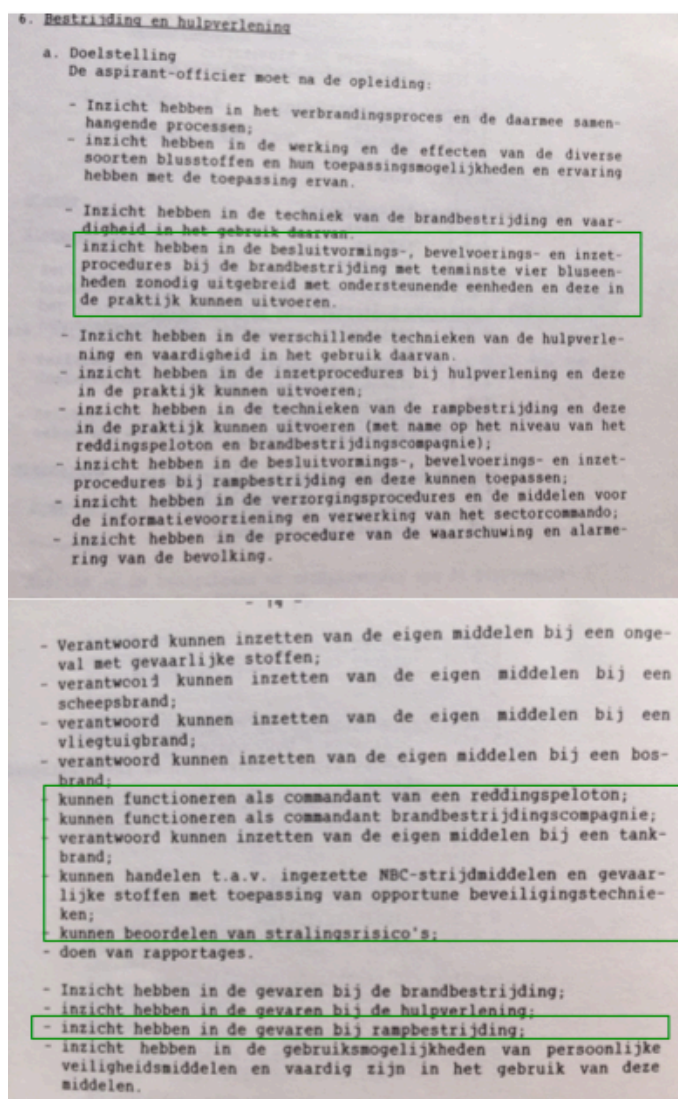
Met betrekking tot zijn *repressieve taak* moest de officier volgens de studiegidsen na de opleiding beschikken over:

- grondige kennis van de maatschappelijke functie van de brandweer bij ongevallen en rampen in vredes- en oorlogstijd;
- grondige kennis van de plaats van de brandweerorganisatie ten opzichte van de maatschappij, (het bedrijfsleven, de overheidsorganen, overige organisaties, groeperingen en individuen) met betrekking tot de wettelijke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden;
- grondige kennis van de diverse brandweerorganisaties met hun specifieke taken, de effecten intern, interactioneel en extern;
- goede kennis van, en bekwaamheid in, het analyseren van problemen op veiligheidsgebied, voorzover de brandweer bij wet (of daarvan afgeleide bepalingen) daarin een taak heeft;
- bekwaamheid en vaardigheid om na analyse van veiligheidsproblemen deze te interpreteren (zodanig kwantificeren en kwalificeren) om tot technisch-wetenschappelijk verantwoorde conclusies te geraken;
- kennis van de organisaties waarmee de brandweer in de routineuze, dagelijkse praktijk (preparatie, preventie) contacten onderhoudt;
- kennis van de organisaties waarvoor de brandweer de coördinerende taak vervult bij ongevallen en rampen;
- kennis van de organisatie van de ramp- en ongevalshulpverlening in buitengewone omstandigheden;
- ruime kennis van het functioneren van de diverse personeelsleden (c.q. groepen) van de brandweerorganisaties, alsmede de mogelijkheden en beperkingen;
- kennis van, en vaardigheid in, het functioneren in intermenselijke relaties;
- kennis en bekwaamheid in het analyseren van personele interacties en voldoende vaardigheden om als begeleidend functionaris op te treden;
- bereidheid om met terzijde-stelling van eigen belang het groepsbelang voor zover gericht op de dienende publieke taak - te laten prevaleren.
- grondige kennis van de operationele-repressieve inzetprocedures van tenminste vier inzetgroepen, zodanig uitgebreid met ondersteunende eenheden;
- goede kennis in de algemeen-tactische procedures en inzetmogelijkheden van de regionale brandweer, alsmede van de assisterende organisaties en diensten;
- grondige kennis met betrekking tot de gebruiksmogelijkheden en beperkingen van het materieel (in de meest ruime zin) in gebruik bij de brandweer;
- kennis van, en vaardigheid in de belangrijkste overdrachtstechnieken met het doel de onder zijn leiding staanden of andere medewerkers te scholen, te trainen of anderszins te ontwikkelen;
- zodanige mentale en fysieke getraindheid dat onder stressomstandigheden te allen tijde verantwoorde (afgewogen naar omstandigheden) besluiten en bevelen genomen kunnen worden;
- bekwaamheid om snel om te schakelen van de ene situatie in de andere, alsmede om alsdan onder sterk wisselende omstandigheden doelmatig te werken.

De extra taken in het kader van de rampenbestrijding verschijnen voor het eerst in de studiegids voor de 26-ste (start 1987) opleiding tot brandweerofficier, zie het tweede groene blok hieronder. Het document 'Overeenkomst over de inrichting van het brandweeronderwijs in Nederland' (1986, ministerie van BiZa) geeft een uitwerking van de artikelen uit de Brandweerwet en Rampenwet en de centrale plaats die de brandweer in de rampenbestrijding zal innemen. Er dient daarom (met spoed) een aanvullende rampenbestrijdingsopleiding te komen die in het dan bestaande brandweeronderwijs wordt geïntegreerd: 'Vanaf september 1986 worden eerst de cursussen opgestart voor de

stafffunctionarissen in een sectorcommando en de cursussen voor de commandanten van de brandbestrijdingscompagnieën en reddingspelotons'. Verder wordt de opleiding modulair waarbij het onderscheid in vrijwillig en beroepsbrandweerofficier zal komen te vervallen.

In deze opleiding is ook voor het eerst sprake van de inzetprocedure bij grootschalig brandweeroptreden zoals besproken in het gelijknamige intermezzo in paragraaf 2.2.1.



De ontwerpen voor de organisatiestructuur en opleidingen voor grootschalig brandweeroptreden bij rampen zijn, en dat zal geen verbazing wekken, vooral opgesteld door brandweerofficieren met een gedegen band met en vorming door defensie.

### Bijlage 3

#### Competentieprofielen voor de Ovd-functie<sup>48</sup>

In 2005 start de eerste competentiegerichte opleiding van Ovd's. Daartoe zijn 'representatieve en door Brandweer Nederland gedragen functie- en competentieprofielen ontwikkeld' die gekoppeld zijn aan uit te voeren kerntaken.

Als kerntaken van de Ovd werden benoemd:

- leidinggeven aan personeel bij de uitvoering van werkzaamheden
- coördineren, plannen en controleren van werkzaamheden
- onderhouden en adviseren relevante contacten.

Meer in detail houden deze taken in:

*Leidinggeven aan personeel bij de uitvoering van werkzaamheden:*

- operationeel leidinggeven aan de inzet: zorgdragen voor de aansturing van het (brandweer)proces bij (grootschalig) repressief optreden
  - bepaalt inzet van personeel en materieel
  - bepaalt de opstelling van voertuigen
  - bepaalt het beschermingsniveau van de verkenning/redding/inzet
  - draagt zorg voor de registratie van de voor de inzet belangrijke gegevens
  - regelt de verbindingen
  - start de multidisciplinaire coördinatie in het CTPI op samen met OVD-geneeskundig en OVD-politie
  - laat de noodzakelijke instanties alarmeren (waterschap, milieudienst etc.)
  - draagt zorg voor het waarschuwen van de bevolking in de directe nabijheid van het incident
  - in het kader van OGS:
    - maakt een gevaarsinschatting
    - geeft leiding aan de monodisciplinaire brandweerinzet en coördinatie van de multidisciplinaire hulpverleningsinzet op de plaats incident
    - schat of specialisten (ROGS/WVD) moeten worden ingezet
  - verzorgt de nazorg van personeel en materieel
  - evalueert het optreden en maakt rapport incident op

*Coördineren, plannen en controleren van werkzaamheden*

- coördineren van de inzet van de ter plekke aanwezige brandweereenheden en bepalen van de aanpak van de brandbestrijding en/of hulpverlening en/of OGS
- anticiperen op en coördineren van de opschaling
- coördineren van de activiteiten met die van andere disciplines en hulpverleningsdiensten

---

<sup>48</sup> Zie Nibra (2004), *Competentiegericht opleiden; eindrapport Functie- en competentieprofielen repressieve (operationele) brandweercfuncties op hbo/wo-niveau HOVD/CVD, OVD, ROGS/AGS, WVD/MPL.*



- coördineren van de activiteiten die voortkomen uit de te nemen maatregelen in relatie tot de veiligheid van publiek, bevolking, eigen personeel en hulpverleningsdiensten

*Onderhouden en adviseren van relevante contacten*

- onderhouden van contacten met bevoegd gezag, pers en publiek
- uitwisselen van informatie en adviseren over de werkwijze, inzet bijzondere voertuigen, restdekking verzorgingsgebied met
  - RAC
  - hoogst leidinggevende van de brandweer ter plekke (HOVD/CVD)
  - externe deskundigen
  - andere hulpverleningsdiensten

De competenties die daarvoor nodig zijn, zijn:

Functie OVD								
Omschrijving verantwoordelijkheden:								
als eerste leidinggevende officier van de brandweer ter plaatse verantwoordelijk voor de leiding aan maximaal vier blusvoertuigen, inclusief bijzondere voertuigen (omvang brandweerpeloton) en verantwoordelijk voor het gecoördineerd optreden van alle disciplines ter plaatse van het incident c.q. het eigen pelotonsvak.								
Kerntaken	Organisatie			Omgeving				
	Analyseren	Plannen, org. coord.	Probleem oplossen	Communiceren	Daadkracht	Inleven	Leiderschap	Samenwerken
Leidinggeven aan personeel bij de uitvoering van werkzaamheden			2		3		3	
Coördineren, plannen en controleren van werkzaamheden	2	3			3			
Onderhouden en adviseren van relevante contacten				2		2		3

Vakgebieden	Professioneel Niveau		
	Basis	Overzicht	Expert
Incidentbestrijding		x	
Risico's & veiligheid		x	

**Opmerking**

In relatie tot het competentiegerichte onderwijs zegt het vastgestelde competentieniveau iets over de uitstroom, oftewel het uitstroombestand. Vertaald naar de vakgebieden betekent dit dat na afloop van een opleidingstraject betreffende functionaris op overdrachtsniveau functioneert. Dit met de gedachte dat na een aantal jaren praktijkervaring te hebben opgedaan, deze functionaris op expertniveau zou moeten functioneren. In de hedendaagse praktijk blijkt echter dat als deze functionaris na afloop van het opleidingstraject bijbehorende repressieve functie gaat vervullen, van hem/haar wordt verwacht op expertniveau te functioneren. Op dit moment kan volstaan worden met de conclusie dat deze discrepantie een belangrijk aandachtspunt is bij het vormgeven van de opleidingstrajecten.

Wanneer we inzoomen op de drie competenties voor de eerste kerntaak, dan betekent dit:

**Probleem oplossen niveau 2:**

- anticipeert op knelpunten buiten het eigen organisatieonderdeel
- reageert snel en doeltreffend bij problemen en onverwachte gebeurtenissen
- analyseert problemen, achterhaalt de werkelijke vraag achter het probleem, ook zonder eigen inhoudelijke expertise
- formuleert verschillende passende oplossingen en helpt partners/experts bij het oplossen van problemen wanneer zij hier niet uit komen.

**Daadkracht niveau 3:**

- neemt, zo nodig op basis van onvolledige informatie, besluiten die implicaties hebben voor de gehele rampenbestrijdingsorganisatie
- betreft partners/experts bij de besluitvorming in complexe situaties, vraagt terugkoppeling en streeft naar draagvlak voor het genomen besluit
- neemt een besluit in heroverweging wanneer de wijzigende omstandigheden daarom vragen

- durft buiten gebaande paden te treden bij het oplossen van vastzittende, complexe kwesties.

Leiderschap niveau 3:

- geeft partners/experts ruimte om besluiten te nemen en ondersteunt hen bij het realiseren van collectieve ambitie
- draagt de eigen visie uit en wordt op grond daarvan door partners/experts binnen en buiten de eigen werkomgeving gevraagd bijdrage te leveren aan hun ambities
- creëert ruimte en mogelijkheden voor personeel om werkzaamheden op eigen (en eventueel andere) wijze uit te voeren
- inspireert partners/experts om hun visie te delen en om draagvlak en betrokkenheid hiervoor te realiseren.

Om een specifiek opleidingstraject met een diploma te kunnen afronden, moet de kandidaat de competenties beheersen die essentieel zijn om in de praktijk de bij de functie horende kerntaken en onderliggende activiteiten goed te kunnen uitvoeren (uitstroomprofiel).

Competenties	HOVD/CVD	OVD	ROGS/AGS	WVD/MPL
<b>Kerntaakspecifieke competenties</b>				
<i>Accuraat</i>	--	--	3	3
<i>Samenwerken</i>	3	3	3	3
<i>Analyseren</i>	3	2	3	2
<i>Probleem oplossen</i>	--	2	2	--
<i>Communiceren</i>	3	2	2	2
<i>Oordelen</i>	--	--	3	3
<i>Pol.best.inzicht</i>	3	--	--	--
<i>Plannen. org. coord.</i>	3	3	--	2
<i>Daadkracht</i>	3	3	3	3
<i>Inleven</i>	2	2	3	3
<i>Innoveren/creativiteit</i>	--	--	2	--
<i>Maatschappelijk geor.</i>	2	--	--	--
<i>Leiderschap</i>	2	3	--	--
<b>Kerncompetenties</b>				
<i>Resultaatgericht</i>	1	1	1	1
<i>Onafhankelijk</i>	2	2	2	2
<i>Stressbestendig</i>	3	3	3	3
<i>Flexibel</i>	3	3	2	2
<i>Leren en reflecteren</i>	3	3	3	3

De huidige competentiematrix voor de OvD ziet er als volgt uit (volgens de branchestandaard):

Kern	Accuraat	Zorgvuldig en stipt handelen, gericht op het voorkomen van fouten. Nauwkeurig uitvoeren van activiteiten.
	Stressbestendig	Kalm, objectief en effectief blijven functioneren bij tijdsdruk, tegenslag, teleurstelling of tegenspel. Om kunnen gaan met weerstanden.
	Samenwerken	Zich inzetten om met anderen resultaten te bereiken en daarmee bijdragen aan een gezamenlijk doel. Denken en handelen vanuit gemeenschappelijke belangen.
Organisatie	IFV: Analyseren Politie: Oordeelsvorming	Systematisch onderzoeken en alloceren van problemen en vragen. Ontleden van relevante informatie, achtergronden en structuren. Verbanden leggen tussen gegevens en overzien van relaties tussen oorzaak en gevolg.
	Plannen, organiseren en coördineren	Vanuit een vastgesteld doel bepalen welke taken/activiteiten georganiseerd en gepland moeten worden en daar naar handelen. Bepalen van prioriteiten en aangeven van een volgorde van werkzaamheden.
	Probleem oplossen	Het signaleren van (potentiele problemen/knelpunten en deze zelfstandig of in samenwerking met anderen verhelpen.
Omgeving	Communiceren	Ideeën, meningen en informatie aan anderen overdragen in voor de ontvanger begrijpelijke taal, gebaren en non-verbale signalen. Tactvol en effectief reageren op behoeften en gevoelens van anderen, taal en terminologie aanpassen aan de doelgroep (incl. Engels).
	Daadkracht	Op adequate en krachtige wijze nemen van beslissingen op basis van een inzichtelijke afweging en eigen oordeel, ook als kennis en/of informatie beperkt is en tevens het uitvoeren en afronden van activiteiten. Handelen naar en 'staan voor' een genomen besluit (van zichzelf of een ander).
	Inleven	Onderkennen van gevoelens en behoeften van anderen. Verplaatsen in anderen en zich bewust tonen van de invloed van het eigen handelen.
	Leiderschap	Op inspirerende wijze richting geven. Tonen van voorbeeldgedrag. Delegeren. Randvoorwaarden scheppen en mensen motiveren zodat resultaten bereikt worden. Charisma.
	Samenwerken	Zich inzetten om met anderen resultaten te bereiken en daarmee bijdragen aan een gezamenlijk doel. Denken en handelen vanuit gemeenschappelijke belangen.
	Risico's en Veiligheid	Treedt op als vraagbaak en klankbord voor anderen en wordt binnen de organisatie beschouwd als autoriteit op het betreffende expertgebied.
Vakmatige competenties	Incidentbestrijding	Treedt op als vraagbaak en klankbord voor anderen en wordt binnen de organisatie beschouwd als autoriteit op het betreffende expertgebied.
	Emotionele weerbaarheid	
	Zelfreflectie	

## Bijlage 4

### Overzicht van bestudeerde evaluaties

#### B4.1 Incidenten/oefeningen waarbij brandweermensen zijn omgekomen

##### **1 januari 1984**

Vrijwillig brandwacht G. van Waveren komt tijdens blussingswerkzaamheden aan de boerderij van N. Potuyt aan de Zuidzijde in Bodegraven, veroorzaakt door vuurwerk, om het leven door een instortende muur.

##### **28 maart 1987**

De vrijwillige onderbrandmeester P. van den Tol komt om het leven bij de blussing van de brand in het tenniscentrum op het industrieterrein Halfweg 2 in Spijkenisse, als hij tijdens een verkenning ingesloten raakt door een flashover.

##### **25 december 1987**

De hoofdbrandwacht F.C.J. La Haye en brandwacht 2<sup>e</sup> klasse R.M. de Ruiters en twee arrestanten komen om het leven, na gedesoriënteerd te raken tijdens de reddingsactie bij een brand in het cellencomplex van het hoofdbureau van Politie aan het Alexanderplein in 's-Gravenhage.

##### **25 januari 1990**

Tijdens een vliegende storm, verliezen de vrijwillige onderbrandmeester N.P. Steenvoorden, en de brandwachts 1<sup>e</sup> klasse J.P.M. de Ridder en G. Heeringa door een flashover het leven tijdens een grote brand in het hotel 'Huis ter Duin' in Noordwijk.

##### **21 januari 1992**

Twee brandwachts 1<sup>e</sup> klasse, F. Kroes en B.A.T. Offenbergh, komen om het leven door het instorten van een gebouw tijdens de nablissing van een grote brand in het historische winkelpand aan de Diezerstraat 109 in Zwolle.

##### **8 juli 1992**

Drie leden van de bedrijfsbrandweer van Cindu aan de Amsteldijk-Noord 35 in Uithoorn, commandeur C. de Bruijn, brandmeester H.R.A.M. de Meijer en brandwacht 2<sup>e</sup> klasse G.T.G. Gijzen, komen om het leven bij een explosie in een harsketel op het terrein van Nevcin Polymers. Elf andere Nevcin-medewerkers raken gewond.

##### **1 juni 1993**

Tijdens een persluchtoefening in de oefenbunker van de regionale brandweer Noordoost-Noord-Brabant 'Nuland' aan de Pompstraat in Rosmalen komen twee cursisten en een instructeur in problemen. Bij de daarop volgende reddingsactie raken nog eens drie brandweerlieden gedesoriënteerd. Eén cursist, adspirant-brandwacht P.A.C.H. Graat van de vrijwillige brandweer te Boekel, blijkt te zijn overleden.

### **30 juni 1993**

Beroepsouderbrandmeester M.F. van Corven van de post Hasselt verliest het leven door een omvallende muur bij een grote brand in garagebedrijf Versantvoort op het industrieterrein Loven in Tilburg. Drie collega's raken gewond.

### **18 september 1993**

De vrijwillige hoofdbrandwacht J.W. Korevaar van de post Langerak komt om het leven, en onderbrandmeester F. Bos van de post Nieuwpoort raakt zodanig gewond, dat hij op 12 oktober overlijdt, bij een stofexplosie, gevolgd door brand bij Labee Vezelpers in Langerak, gemeente Liesveld. Ook een werknemer van het bedrijf bezwijkt later aan zijn verwondingen.

### **19 april 1995**

Onderbrandmeester B. Wörst, hoofdbrandwacht R. Maaskant en de brandwacht 1<sup>e</sup> klasse J. Sonneveld van de Brandweer Amsterdam komen om het leven als zij tijdens de blussing van een grote brand in een voddenslagloods aan de Motorkade 10 ingesloten raken door een neerstortend steengaasplafond.

### **27 januari 1998**

De vrijwillige hoofdbrandwachts H.E. Timmer en H. Foppen van de Brandweer Harderwijk raken ingesloten na een flashover bij een grote brand in een pension aan de Smeepoortstraat. Nadat hun vermissing duidelijk wordt, komt de redding te laat. Ook een bewoner van het pension komt om het leven.

### **13 mei 2000**

Tijdens de blussing van een brand en een serie ontploffingen in een vuurwerkopslagplaats aan de Tollensstraat te Enschede komen brandmeester P.W. Gremmen, onderbrandmeester G.B.F. Oude Nijeweme en de hoofdbrandwachts Th.J. Hesselink, H. van der Molen en 19 anderen om het leven.

### **28 mei 2000**

Brandweerman C. van Loon van de post Vlodorp van de brandweer Roermond raakt ernstig gewond als tijdens een hulpverlening in zware storm een grote boomtak afbreekt en op zijn hoofd terecht komt. Hij raakt in coma en overlijdt uiteindelijk op 9 februari 2012 aan de gevolgen van het ongeval.

### **13 juli 2001**

De brandwacht W.T. Brouwer raakt tijdens een duikcoëfening in de Kernhaven bij het industrieterrein Lage Weide in Utrecht bewusteloos. Hij wordt in kritieke toestand naar het ziekenhuis gebracht, waar hij op 17 juli overlijdt.

### **23 maart 2003**

Tijdens de blussing van een grote brand in de Koningkerk aan de Kloppersingel 55 te Haarlem, worden de vrijwillige brandmeester D. van Kooten en de vrijwillige

hoofdbrandwachts B.F. Hannenberg en R.Ph. Knipper bedolven onder een omvallende gevel. Alledrie komen daarbij om het leven. Een omstander bezwijkt aan een hartaanval.

#### **22 maart 2007**

Tijdens een duikcoëfening van de brandweer in de Werkhaven te Urk komt de vrijwillige hoofdbrandwacht L. Romkes in de problemen bij een onder water liggende auto. Hij wordt onmiddellijk gered door een collega, maar overlijdt ondanks reanimatiepogingen na aankomst in het ziekenhuis.

#### **12 maart 2008**

Onderbrandmeester-duiker W.H.P. Matthijssen van de vrijwillige brandweer Terneuzen raakt tijdens de zoekactie naar een vermiste auto in de Autrichehaven van het Kanaal Gent-Terneuzen in Westdorpe gewond en wordt naar het ziekenhuis in Gent vervoerd, waar hij dezelfde avond overlijdt.

#### **9 mei 2008**

De onderbrandmeesters A. Kregel en E. Ubels en de brandwacht R.P. Soyer van de vrijwillige brandweer Eelde van de gemeente Tynaarlo komen om het leven bij het blussen van een grote brand in de jachtwerf Beuving aan de Groningerstraat in De Punt in die gemeente, als zij na een plotselinge branduitbreiding ingesloten raken.

#### **8 maart 2010**

Twee brandweerlieden worden tijdens de blussing van een grote brand in de consumentenelektronicawinkel Scheer en Foppen aan de Kerkstraat in Veendam getroffen door een omvallende topgevel. Eén van hen, onderbrandmeester W. de Vries, overlijdt even later op weg naar het ziekenhuis.

#### **4 augustus 2014**

Brandweerdruiker J.J. Impink van het korps Heerhugowaard raakt onwel tijdens de berging van een te water geraakte auto aan de Kanaaldijk 46 Koedijk, gemeente Langedijk. Ondanks reanimatie overlijdt hij ter plaatse.

### **B4.2 Overige (brand)evaluaties**

- Brand in De Bonte Wever
- Brand ABC Doetinchem (eigen)
- Brand Menaldum
- Brand 2e helmerstraat (NBDC)
- Hercules
- Brand Marbon
- Weerwaterincident
- Cafebrand
- Schipholbrand
- Etagewoning A'dam (1994 – IBR)
- Brand aan de Kelders te Leeuwaarden (IVenJ)

- Brand Moerdijk
- Brand Vochterlooerveen
- Brand Bergen aan Zee
- Brand in parkeergarage de Appelaar
- Brand op VOC-schip prins Willim (NIFV)
- Brand Mast Hoogersmilde
- Brand City Box Amsterdam
- Brand Strabrechtse heide
- Schietincident Alphen
- Neerstorten Turkisch airlines
- Brand TU Delft
- Brand in Vroomshoop
- Brand Amersfoort Armandomuseum
- Gaslek Heidenoord
- Scheepsbrand Velsen
- Instorten steigers in Amercentrale
- Moskeebrand in Helmond
- Ketelwagenincident in Amersfoort