

### Competentiegericht opleiden en trainen

# Ken uw risico's

Kennis, vakbekwaamheid, rolbewustzijn en verantwoordelijkheidsbesef, het zijn de sleutels tot het effectief optreden van bedrijfsnoodorganisaties. Wat moeten functionarissen in de respons- en crisorganisatie nu precies weten en kunnen? En hoe kan worden getoetst of hun kennis en kunde voldoende zijn en aan de gestelde normen voldoen? En welke normen zijn dat eigenlijk?

| TEKST **KEES KAPPETIJN EN RONALD DE ROOS**

**E**en stelling: om een adequaat uitgeruste en getrainde noodorganisatie te waarborgen, ben je er niet met het simpel beschrijven van taken en functies. Daarvoor is een stevige inhoudelijke onderbouwing vereist met een risico- en scenarioanalyse en een competentiekader. Kort samengevat: begin bij het begin, ken uw risico's!

Zoveel typen bedrijven, zoveel typen noodorganisaties. Het merendeel van de noodorganisaties wordt ingericht met bedrijfshulpverlening (BHV) als zwaartepunt. Chemische bedrijven in de Brzo- en ARIE categorieën kennen vaak stevige *first responder teams* of bedrijfsbrandweren. Bij zorginstellingen ligt veelal de nadruk op *emergency response teams* met een grote medische component. En alle organisatietypes moeten zich prepareren voor een vorm van crisismanagement.

De grote gemene deler is dat kennis en kunde de maatstaven zijn voor het functioneren van een noodorganisatie. Maar bedrijven worstelen dikwijls met de vraag hoe zij precies kunnen vaststellen welk type organisatie nodig is en aan welke eisen die organisatie moet voldoen. Want dat is maatwerk per bedrijfstak en per bedrijf. Een generiek competentiekader voor opleiding en training van functionarissen in bedrijfsnoodorganisaties is er niet. Al zijn er uiteraard wel generieke basiscompetenties te benoemen voor de verschillende rollen in de noodorganisatie.

Voor de inrichting van een adequate bedrijfsnoodorganisatie (BNO) moeten bedrijven over een aantal zaken nadenken:

- risico's en impactanalyse
- inrichting van de noodorganisatie
- rollen en samenwerking met partners
- taken en verantwoordelijkheden

Deze vier stappen maken helder welke prestaties de noodorganisatie moet kunnen leveren en over welke competenties functionarissen in die noodorganisaties moeten kunnen beschikken. Een proces in heldere, opeenvolgende stappen. Terug naar de basis: wat moet iemand die lid is van de BNO kennen en kunnen?

#### Risico's en impactanalyse

Een competente functionaris beschikt over kennis en vaardigheden en de wil of gedrevenheid om een set taken adequaat uit te voeren. Een BHV'er moet over andere competenties beschikken dan de calamiteitencoördinator of directievertegenwoordiger. En de competenties van een brandweerman zijn anders dan die van een hazmat (*hazardous materials* oftewel gevaarlijke stoffen)-teamleider. Voor het opzetten van een integraal, competentiegericht opleidings- en trainingskader voor een bedrijfsnoodorganisatie moeten bedrijven teruggaan naar de basis; het dreigings- en risicoprofiel van het bedrijf. Welke ongeplande en ongewenste gebeurtenissen kunnen de werkprocessen verstoren, welke zaken leiden tot incidenten en ongevallen, hoe verlopen de kenmerkende en maatgevende scenario's en welke belangen van de organisatie worden daardoor bedreigd? Extreme storm of uitval van nutsvoorzieningen hebben een ander scenarioverloop dan een brand of chemische spill. Daarnaast kunnen scenario-types een verschillende impact per bedrijf hebben en bepalen bedrijven zelf hun inzetacties.

Als een organisatie haar risicoprofiel kent en zichtbaar heeft gemaakt welke impact dat op de bedrijfsvoering heeft, kan zij keuzes maken voor de inzetbehoefte van de noodorganisatie. Aard en omvang van het materieel, voertuigcapaciteiten en persoonlijke beschermingsmiddelen waarmee de BNO moet werken, horen direct gekoppeld te zijn aan het risicoprofiel van een organisatie.

## BNO-inrichting en gelaagdheid

Een belangrijke stap om tot competentieprofielen te kunnen komen is het bepalen van de basisstructuur of basisgelaagdheid van de noodorganisatie. Risicoprofielen, taakstellingen en beschikbaarheidsborging voor BNO-rollen kunnen per bedrijf enorm verschillen. Structuren van noodorganisaties zijn vaak eenduidig ingedeeld in een vierlaagsmodel:

**Level 1:** uitvoering van hulpverleningstaken door BHV'ers, EHBO'ers of brandweer- en securityteams op operationeel niveau.

**Level 2:** geven van leiding aan voor de BNO ingerichte hulpverleningsteams door bijvoorbeeld ploegleiders BHV, brandweerbevelvoerders, security teamleiders en hoofden meldkamer.

**Level 3:** coördinatie van meerdere BNO-teams en afstemming met de overheidshulpverleners door calamiteitencoördinatoren, hoofd bedrijfshulpverleners, bedrijfsdeskundigen of *incident commanders*.

**Level 4:** verzorgen van omgevings-/stakeholdermanagement ter borging van strategische organisatiebelangen door management- of directieteams en hun stafondersteuners.

Het onderkennen van een dergelijke basisgelaagdheid in de opzet van de noodorganisatie helpt enorm bij het uitwerken van een competentie-framework. Het zet scherp wat van elke rol in deze structuur wordt verwacht. En het

# ‘ Een belangrijke stap naar competentieprofielen is het bepalen van de basisstructuur van de noodorganisatie ,

schetst tegelijk de onderlinge relaties en afhankelijkheden in de interne noodorganisatie en de aansluiting op de structuren van de externe overheidshulpdiensten.

## Rollen en stakeholders

Elk bedrijf moet in de noodorganisatie de rollen benoemen die nodig zijn voor het managen van de risico's. Als de ambitie van een organisatie beperkt is tot het voldoen aan het wettelijke kader van de Arboret, volstaan BHV'ers: mensen die het basistakenpakket invullen van brandbestrijding met kleine blusmiddelen, EHBO, melden & alarmeren, ontruimen & evacueren en gidsen & informatieverschaffing aan overheidshulpdiensten. Als er sprake is van spe-



cifieke risico's kunnen first responders aan de orde zijn, zo nodig geschraagd met aparte ontruimers of EHBO'ers. Een Brzo-bedrijf met een brandweeraanwijzing moet, naast een op industrieel incidentmanagement gerichte eenheid, ook de rol van bedrijfsdeskundige invullen.

Rollen en de benodigde competenties om een rol te kunnen vervullen zijn sterk afhankelijk van de veiligheidsfilosofie van een bedrijf: weinig of veel stationaire veiligheidsvoorzieningen. Een klein bedrijf met veel geautomatiseerde processen kan (en moet!) zijn prestaties tijdens calamiteiten op een andere wijze leveren dan een groot bedrijf met allerlei chemische processen en gevaarlijke stoffen in opslag. In een organisatie met veel technisch-preparatieve hulpmiddelen moeten mensen in de noodorganisatie op een andere wijze competent zijn dan in een organisatie zonder die voorzieningen.

### Vierlaagsstructuur

Werken met rollen in een vierlaagsstructuur sluit goed aan bij de inzet van overheidshulpdiensten. Ook daar is sprake van een dergelijke gelaagdheid: brandweermensen voeren brandbestrijdings- of hulpverleningstaken uit (level 1), een team wordt geleid door een bevelvoerder (level 2), meerdere bevelvoerders worden, al dan niet in Copi-verband, aangestuurd door een (Hoofd)Officier van Dienst (level 3) en betrokkenheid van een burgemeester in GRIP 2 of hoger leidt tot een level 4-inzet. Vergelijkbare structuren bestaan voor de inzet in de geneeskundige en openbare orde-kolommen, mono- en multidisciplinair.

Beschikbaarheid van rollen en koppeling met overheidshulpdiensten hebben grote invloed op het competentie-framework voor een noodorganisatie. Ingenomen rollen

bepalen de capaciteit die een BNO kan leveren om de werklust van een calamiteit te verstouwen en ook het communicatie- en afstemmingsvermogen met overheids-hulpdiensten. Beide blijken achteraf vaak bepalende factoren voor een succesvolle inzet.

### Taken en verantwoordelijkheden

Tot slot het vierde essentiële onderdeel van het inrichten van een noodorganisatie: het toedelen van taken en verantwoordelijkheden aan de rollen die mensen hebben ingenomen. Rollen die niet altijd overeenkomen met functies in de dagdagelijkse organisatie, rollen die vervuld moeten kunnen worden onder stressvolle omstandigheden en vaak buiten kantooruren. BHV'ers zijn veelal 'gewoon' onderhoudsmedewerkers, kantoor mensen of veiligheidspersoneel. Brandweerbevelvoerders zijn doorgaans 'gewoon' teamleiders of shiftleiders. Bedrijfsdeskundigen zijn managers 'ergens in de organisatie' en de voorzitter van een crisisteam is een lid van de raad van bestuur. Voor de taken en verantwoordelijkheden in een rol in de noodorganisatie zijn ze niet automatisch competent vanuit hun reguliere functie. Rollen in de noodorganisatie zijn gebaseerd op competentieprofielen. TVB (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden) zijn essentieel om deze profielen te kunnen bepalen. Wat iemand in een bepaalde rol moet laten zien, bepaalt immers wat iemand moet kennen en kunnen.

### Van risicoprofiel naar competenties

Het inrichten van een *competency framework* voor noodorganisaties volgt op het uitwerken van de stappen op voorgaande schakels. Vaak wordt aansluiting gezocht bij planfiguren als een BHV-plan, bedrijfsnoodplan, veiligheids- of bedrijfsbrandweerrapport of ISPS-plan. Zijn risico's en scenario's bekend en beschreven en de



keuzes voor opzet en inrichting van de noodorganisatie gemaakt? Dan volgt de fase waarin uit te voeren taken moeten worden vertaald in rollen, functionarissen en hun functieprofielen. De beschreven processtappen zijn essentieel voor het ontwerpen en inrichten van een bedrijfsnoodorganisatie die past bij het risico en het type calamiteiten van de organisatie. Daarnaast vormen ze de basis voor het samenstel van opleiding, training en oefening waarin functionarissen alleen die kennis tot zich hoeven te nemen die ze daadwerkelijk nodig hebben om de opgedragen taken naar behoren uit te kunnen voeren. Door bijvoorbeeld de keuze te maken 'wel brandbestrijding met vast opgestelde monitoren en grijpreddingen, maar geen binnenaanval in gebouwen of inzet in gaspakken' is voor deze specifieke hulpverlener in de noodorganisatie een competentieprofiel op te stellen met daarin de eindtermen voor de benodigde kennis en vaardigheden. Het gaat hierbij niet alleen om de repressief-uitvoerende functies, maar om alle rollen op alle niveaus van de noodorganisatie. Bedrijven met een formeel aangewezen bedrijfsbrandweer moeten ook de rol van bedrijfsdeskundige invullen. De aanwijzing legt specifieke TVB bij die rol neer, wat terug moet komen in het competentieprofiel.

### En van competenties naar risicoprofiel

Welke competenties horen nu bij welke rol? Dat is op hoofdlijnen eenvoudig te zeggen, maar moet per rol in een specifieke bedrijfsomgeving worden bepaald. Eenvoudig, als wordt uitgegaan van het eerder beschreven vierlaagsmodel. De competenties moeten de essenties van de vier lagen volgen. Hulpverleners op level 1 moeten competent zijn om hulpverlenings- en inzettaken te doen, gebruik te maken van hulpmiddelen, gereedschappen en PBM's en hun eigen handelen op persoonlijke veiligheid te beoordelen. Functionarissen op level 2 moeten competent zijn om leiding te kunnen geven, teamveiligheid te organiseren en haalbaarheid van resultaten te bepalen. Level 3 kent competenties voor het coördineren van het incident, prioritering van acties, weging van belangen en het afstemmen met stakeholders, zoals overheidshulpdiensten. En competenties op level 4 bestaan voor een belangrijk deel uit besluitvaardigheid met betrekking tot aanpassing van spelregels om crisismanagement positief te beïnvloeden en het kunnen communiceren met interne en externe stakeholders over de gevoerde crisismanagementstrategie.

Hoewel een framework universeel kan zijn, zijn competentieprofielen altijd maatwerk per organisatie. Zelfs voor vergelijkbare bedrijven zijn de competentieprofielen verschillend. Kennis en vaardigheden worden in een basisopleiding verkregen, maar iemand kan alleen een compleet en competent lid van een noodorganisatie zijn en blijven na training on-site en *on the job*. Met lokale dreigingen en risico's, lokale bedrijfsbelangen, lokale inzettactiek met lokale faciliteiten, spullen en PBM's, en eigen procedures om de eveneens eigen ambities en prestaties te kunnen leveren. Daarom bestaan er wel normen voor competenties voor algemene hulpverleningsfuncties, maar geen normen voor competenties voor specifieke rollen in een noodorganisatie.

### Borging

Het competentieprofiel en de daaraan gekoppelde functiebeschrijvingen zijn de input voor het inrichten van de processen voor opleiden, trainen en oefenen. Voor iedere

## Lokale keuzes en afwegingen over taken en taakverdeling bepalen de details van het opleidings- en trainingskader

functionaris een competentiegericht 'OTO-plan' (opleiden, trainen en oefenen), waarin is vastgelegd welke theoretische en praktische vaardigheden hij moet beheersen en op basis van welke criteria die kennis en kunde worden getoetst. En in welke frequentie, want er kan niet worden volstaan met een eenmalige opleiding of training. De hedendaagse onderwijsmethodieken voor hulpverleners gaan uit van het principe 'een leven lang leren'. Dat houdt in: kennis en vaardigheden bijhouden en die bovendien periodiek aanpassen aan veranderende inzichten en nieuwe technieken en tactieken. Een waarborg voor 'duurzaam' competentiegericht opleiden, trainen en oefenen is dus dat in het OTO-plan ook helder staat omschreven hoe wordt voorzien in bijscholing en periodieke toetsing van competenties.

De onderliggende boodschap van het beschreven stappenmodel voor competentiegericht opleiden en trainen van bedrijfsnoodorganisaties is: denk niet te lichtvaardig over het opzetten en inrichten van een opleidings- en trainings-systeem. Het kost tijd, geld en energie om te waarborgen dat een bedrijfsnoodorganisatie is toegesneden op het specifieke risicobeeld. En dat de functionarissen voldoende zijn toegerust met materialen, kennis en vaardigheden om effectief handelend te kunnen optreden. Maar het kost zeker meer geld als na een calamiteit blijkt dat mensen niet (voldoende) competent waren voor de uitvoering van hun rol. Dan kan een prijs voorliggen die niemand wil betalen: traumatisch aangeslagen BNO'ers, meer of ernstiger slachtoffers, grotere milieuoverlast, tot een grotere druk op continuïteitsherstel van het bedrijf.

Bedrijfssectoren in de industrie kunnen hun krachten bundelen door bijvoorbeeld voor de categorie 'tankopslag' of 'raffinaderijen' een collectief competentieframework op te stellen. Een framework dat is gebaseerd op bedrijfsprocessen, stoffeigenschappen en daarmee samenhangende risico's. Maar uiteindelijk zijn het de lokale keuzes en afwegingen over taken en taakverdeling die de details van het opleidings- en trainingskader bepalen. □

*Kees Kappertijn is adviseur/eigenaar van Kappertijn Safety Specialists. Het bureau adviseert organisaties over de inrichting van noodorganisaties en opleiding en training van crisisteam op met name level 3 en 4, [www.kappertijn.eu](http://www.kappertijn.eu). Ronald de Roos is directeur/eigenaar van H2K. Het bureau organiseert brandweeropleidingen en industriële trainingen en adviseert organisaties over het optimaliseren van incidentbestrijding, [www.h2k.nl](http://www.h2k.nl).*