

## We moeten vaker aan de boom schudden

*Rob van Geel, LLM is werkzaam als crisismanagementspecialist bij de Nationale Politie. Hij heeft veel ervaring met grootschalige oefeningen en het ontwikkelen van nieuwe procedures en doctrines.*

Maandelijks, wekelijks, wellicht dagelijks vinden door heel Nederland verschillende vormen van crisisoefeningen plaats: van kleinschalige tabletops tot grote veldoefeningen. Kenmerkend voor deze oefeningen is dat zij eerst het gehele scenario afspelen en pas na afronding ruimte geven voor feedback. Hiermee verschillen zij van trainingen waarbij steeds een onderdeel van een scenario wordt gespeeld waarna direct coaching of feedback wordt gegeven.

Al deze crisisoefeningen hebben een verscheidenheid aan doelen waaronder het vergroten van de vakbekwaamheid van crisisfunctionarissen, het testen van de crisisstructuren en/of het versterken van groepsprocessen. In het veld waar branden, ongevallen of schietincidenten worden geënceneerd of in crisisruimtes waar met sheets, telefoontjes of enveloppen de crisis wordt beleefd, horen we overal dezelfde woorden: 'train as you fight'. Maar doen we dit wel?

Terug naar het begin. De term 'train as you fight' vindt zijn oorsprong in jaren '70 van de vorige eeuw bij het Amerikaanse leger. De gedachte is dat hoe realistischer soldaten de slagveldcondities ervaren, hoe effectiever en efficiënter ze worden. Belangrijke voorwaarden zijn onder andere dat participerende eenheden zijn ingericht volgens daadwerkelijke oorlogsinzet en een realistische tegenstander hebben<sup>1</sup>. Deze militaire blik is sindsdien omarmd door de crisisbeheersing. Naar ons vakgebied vertaald: 'hoe realistischer je oefent hoe beter je voorbereid bent op een echt incident of crisis'. Het realistisch oefenen prepareert professionals op een feitelijke inzet en creëert ruimte om zwaktes in het systeem te identificeren en te adresseren.

Maar nu de praktijk. In het veld komt realistisch oefenen vaker voor dan in de crisisstructuren. Brandweerlieden die vuur moeten bestrijden, politieagenten die een dreiging moeten stoppen terwijl ze beschoten worden met oefenmunitie en ambulancepersoneel dat werkt met realistische verwondingen bij lotusslachtoffers. Hoe realistischer de oefening wordt neergezet, hoe hoger de stress wordt ervaren. Daardoor worden professionals sterker voorbereid en bestaat er ruimte om bestaande en nieuwe middelen en procedures te testen.

Bij de crisisstructuren zien we dit realisme verminderen. Ondanks dat de scenario's goed zijn doordacht, zie je vaak dat de randvoorwaarden voor een realistische oefening niet zijn ingevuld. Zo wordt mede- of tegenspel uitgevoerd door een responscel die meewerkend is of snel antwoord geeft. Schaarse middelen zijn snel beschikbaar, informatiedeling tussen de verschillende afdelingen en organisaties loopt soepel en gegeven opdrachten worden direct en zonder problemen uitgevoerd. Opschaling vindt direct plaats, iedereen komt direct opdruiven en kan gelijk aan de slag. Menig lezer zal herkennen dat dit geen volledige

---

<sup>1</sup> Rietjens, S., Van Fenema, P., & Essens, P. (2013). "Train as You Fight" Revisited: Preparing for a Comprehensive Approach. *Prism*(2), pp. 17-29. 1

weergave is van de werkelijkheid. Wanneer een echte crisis plaatsvindt, zijn schaarse middelen (te) laat beschikbaar, loopt informatiedeling moeizaam, blijven opdrachten om diverse redenen liggen, worden crisisfunctionarissen platgebeld via formele en informele lijnen en worden keuzes beïnvloed door (politieke) druk en gehinderd door alle telefoongesprekken. Al deze elementen komen in de oefeningen beperkt terug terwijl ze van wezenlijke invloed zijn op de beleving en uitkomst van de crisisbeheersing. Doordat de oefeningen onvoldoende het complexe web simuleren waarin functionarissen opereren, is het moeilijker om knelpunten en/of zwaktes te identificeren, en dus te adresseren.

De focus van bovengenoemde oefeningen ligt meestal op het trainen van crisisfunctionarissen. Niet voor niets ligt bij oefeningen van de crisisstructuren het zwaartepunt vaak op een goed beeld krijgen van de situatie met gebruik van methoden als BLOOS, BOB, of METHANE. Aangezien crises niet dagelijks op ons afkomen, is de rol van de crisisfunctionaris regelmatig een neventaak. Hierdoor wordt de beperkte tijd voor opleiden, trainen en oefenen ingevuld met het werken aan de basiskennis en wordt ingezet op de kracht van de herhaling. Maar dan komt weer de vraag: is dit 'train as you fight'?

Is 'train as you fight' dan wel haalbaar of zelfs wenselijk? Ik gun het ons beiden. In rust oefenen is waardevol, het geeft ruimte om 'met de voeten omhoog' dilemma's uitgebreid te bespreken en bijvoorbeeld what-if scenario's te doorlopen. Functionarissen kunnen zo (weer) laagdrempelig kennismaken met werkwijzen en spelen met een incident of crisis. Maar ik gun het ons ook om het systeem wat meer echt te testen. Nu kijken we alleen of enkele takken of bladeren in de boom een storm kunnen overleven in plaats van te kijken of de hele boom het overleeft.

Het systeemtesten is niet nieuw. Zowel de veiligheidsregio's als de ICT kennen het concept. Jaarlijks moeten de veiligheidsregio's een systeemtest houden. Deze test toetst primair de crisisstructuur (CoPI, ROT en GBT<sup>2</sup>) en minder de achterliggende backoffices en incidentbestrijding. Het is dus geen volledige test, terwijl in de ICT men pas spreekt van een systeemtest als het gehele systeem 'onderzoekend' wordt getest, met als doel om het systeem onderuit te halen<sup>3</sup>.

Een dergelijke volledige systeemtest heeft dus niet als doel om mensen te testen. Ja, mensen oefenen mee, onder hoge druk, maar de winst is kritisch te kunnen kijken naar het complexe systeem van integrale samenwerking tussen de vele functionarissen, afdelingen en organisaties. Inzoomen op het spel dat zich voltrekt tussen al deze lagen geeft andere inzichten. Echter het organiseren van een dergelijke systeemtest vraagt wel om een grote inzet van capaciteit en middelen. Alles moet namelijk meegenomen worden, van de first responders tot de crisisleiders en hun ingerichte backoffices. Daarnaast is er nog de grote benodigde hoeveelheid aan tegenspelers en oefenstaf.

Doordat zulke grootschalige oefeningen schaars zijn, komen de meeste kritische knelpunten pas bloot te liggen bij echte incidenten of crises. Tegelijkertijd zie je dat evaluaties van onder andere de Inspectie Justitie en Veiligheid of de Onderzoeksraad voor Veiligheid juist vaak

---

<sup>2</sup> CoPI: Commando Plaats Incident, ROT: Regionaal Operationeel Team, GBT: Gemeentelijk Beleidsteam

<sup>3</sup> Black, R. (2009). *Managing the Testing Process*. Indianapolis: Wiley Publishing

focussen op de gevoeligheden in de samenwerking. Deze focus zien wij in de preparatie helaas niet voldoende terug, daar kijken wij alleen maar naar individuele elementen. Ik hoop dat wij ons in de toekomst meer ruimte gunnen om van tijd tot tijd aan de gehele boom te schudden en zo onderuit proberen te halen. Wanneer we op deze manier 'train as you fight' toepassen, krijgen we de ruimte om te kijken hoe alle takken, bladeren, wortels en stam in de storm samenwerken of elkaar tegenwerken. Alleen dan kunnen wij ons echt beter prepareren op de volgende crisis!