

Cultuurverandering bij Avebe

In 2013 startte aardappelzetmeelbedrijf Avebe voor zijn drie productievestigingen in Foxhol, Ter Apelkanaal en Gasselternijveen een vernieuwingsproces: de bedrijfsbrandweren op de drie locaties werden omgevormd tot compacte bedrijfsnoodorganisaties met first responder teams.

Elk van de locaties deed dat in zijn eigen tempo en op de locatie Foxhol werd de nieuwe organisatie in december 2016 gecertificeerd met het first responder bno keurmerk. Het blijkt niet eenvoudig om de van oudsher ingeslepen brandweertradities uit de routine van de first responders bno te krijgen, merkt *Jaap Koops van 't Jagt*, safety specialist op Avebe-locatie Foxhol. Maar de afgelopen drie jaar is hard gewerkt aan cultuurverandering en hij ziet dat er grote stappen zijn gemaakt.

Kantelpunt

Een belangrijk kantelpunt om echte cultuurverandering te bewerkstelligen, was het omdopen van de brandweerkazerne tot bno-gebouw en het vervangen van de operationele tankautospuit door een first responder bno voertuig. Een markeringspunt van de acceptatie voor de verandering naar een nieuwe bedrijfsnoodorganisatie was 3 september 2019. Die dag nam het bedrijf officieel afscheid van de oude Opel Blitz brandweervagen, een relikwie van het verleden, die nog altijd gestald stond in de remise van de bedrijfsnoodorganisatie en gebruikt werd voor festiviteiten. De vagen werd geschonken aan het museum voor historische brandweervoertuigen in Hoogezand-Sappemeer; een symbolische handeling om het vroegere bedrijfsbrandweertijdperk definitief af te sluiten.

Jaap Koops van 't Jagt: "Er staat een mooie, goed getrainde bedrijfsnoodorganisatie."



Professionalisering

Onderdeel van de professionalisering is volgens Koops van 't Jagt dat de first responders bno nog beter leren denken in mogelijkheden en beperkingen die samenhangen met het nieuwe functieprofiel. Het locatienoodplan voor Foxhol maakt onderscheid in basistaken die zijn afgeleid van de Arboregelgeving en een aantal plustaken. De vijf basistaken zijn: brandbestrijding met kleine blusmiddelen, eerste medische hulp, melding en alarmering bij incidenten, ontruiming en gidsing van overheidshulpdiensten. De drie plustaken betreffen het ondersteunen bij rampenbestrijding, maatregelen voor bedrijfscontinuïteit en het uitvoeren van een snelle grijpredding met ademluchtbescherming door de first responders bno.

Koops Van 't Jagt: "Via scenariotrainingen leren we de teamleden nog beter keuzes te maken en af te wegen welke klussen zij met hun kennis en uitrusting wel aan kunnen en welke niet. Er is een Laatste Minuut Risico Analyse (LMRA) ontwikkeld, die de first responder bno leaders helpt om bij een concreet incident de mate van risicomijdend gedrag te bepalen. We zien dat die kanteling steeds beter gestalte krijgt, maar cultuurverandering kost tijd. Begrijpelijk, gezien de lange voorgeschiedenis van de bedrijfsbrandweer."

"Cultuurverandering kost tijd"

Logische keuze

First responder bno leader *Jan Rieks* kan daarover meepraten. Hij had een lange carrière bij de voormalige bedrijfsbrandweer en is ook bevelvoerder bij de brandweerpost Hoogezand-Sappemeer. Hij beaamt dat de nieuwe bedrijfsnoodorganisatie beter aansluit bij de bedrijfssituatie en het risicoprofiel en dat het daarom een logische keuze was om de bedrijfsbrandweer op te heffen, hoe moeilijk dat ook voelt voor de mensen met een brandweerhart. Hij was erbij toen op 3 september de oude Opel Blitz werd overgedragen aan het brandweermuseum.

"Zolang de wagen in het bno-gebouw stond, werden we toch nog aan de brandweerhistorie herinnerd", aldus Rieks. "Al zijn we inmiddels ruim drie jaar op weg met de nieuwe organisatie, de teamleden die uit de oude bedrijfsbrandweerorganisatie komen, inclusief ikzelf, moeten er nog steeds aan wennen. Ik snap dat de directie de keuze

heeft gemaakt om de organisatie om te vormen, maar het voelt vreemd. Wat we ooit als brandweermansschappen hebben aangeleerd aan kennis en vaardigheden, moeten we nu weer afleren. We hebben immers geen brandweertaken meer en onze hoofdtaken beperken zich tot verkenning, ontruiming, snelle grijpredding bij chemische incidenten, gidsing en hand- en spandiensten voor de overheidshulpdiensten."

Rieks zegt dat het hem als teamleider op zich een veilig gevoel geeft dat de nieuwe bedrijfsnoodorganisatie qua materieel en uitrusting niet meer lijkt op de brandweer. "Zo worden we tenminste niet in de verleiding gebracht om naar binnen te gaan in gevaarlijke omstandigheden en taken uit te voeren waarvoor we niet meer zijn getraind. Risicomijdend optreden is ons uitgangspunt."

Leren van incidenten

Alle incidenten bij Avebe worden geëvalueerd. In het verdere professionaliseringsproces worden ook de leermomenten uit die evaluaties benut. Zo bleek de communicatie tussen de portier en de first responder bno teamleider bij incidentmeldingen nog niet optimaal. De procedures voor melding, informatiedeling en communicatie zijn daarop aangepast en de betrokken functionarissen hebben daar ook op geoefend.

In december 2018 woedde op het terrein een grote brand in een loods met onder andere opgeslagen pallets. Rieks: "Daarbij functioneerde de bno precies zoals het is bedacht: in een verkennende en gidsende rol voor de overheidsbrandweer en het ontruimen van omliggende gebouwen. We kwamen aan met een uitrukteam van vier man, waarna taken werden verdeeld: opvang en begeleiding van de overheidsbrandweer en ontruiming van een bedrijfshal. De inzetten van de bno scoren niet altijd honderd procent; daarom streven we samen met de directie naar continue verbetering en zijn we in gesprek over hoe we de organisatie nog verder kunnen professionaliseren."

Calamiteitencoördinator

Een ander aspect op de locatie Foxhol dat nog in ontwikkeling is, is de functie van calamiteitencoördinator (Calco). Een gemandateerd directievertegenwoordiger met bedrijfskennis, die op strategisch niveau het schakelpunt is tussen de bedrijfsnoodorganisatie, de operatiën, de directie en de externe hulpverlening. In die rol fungeert hij op het niveau van Officier van Dienst. In Foxhol zijn vier van deze functionarissen opgeleid en zij werken nu via trainingen en oefeningen aan het verstevigen van hun functie.

Koops van 't Jagt: "Ook de relatie met de bno krijgt hierin aandacht. De calamiteitencoördinator moet door de first responder bno teamleider worden gewaarschuwd in situaties waarin beslissingen op tactisch of strategisch niveau moeten worden genomen. Die afstemming en ook de communicatie met de Calco zijn we nu aan het trainen en oefenen. De Calco moet onder andere beslissen of een incident aanleiding is om productieprocessen stil te leggen, of het interne crisismanagementteam moet worden geactiveerd en of moet worden opgeschaald naar het corporate managementniveau van Avebe in Veendam. Als er externe effecten buiten het bedrijfsterrein merkbaar zijn, moet ook corporate communicatie worden ingeschakeld."

Trainingsprogramma

De calamiteitencoördinatoren hebben in 2018 een basistrainingsprogramma van 40 uur gevolgd. Dit trainingsprogramma, 'crisiscoördinatie bij Brzo-bedrijven', is op maat gemaakt voor Avebe Foxhol. Aan de hand van verschillende fictieve scenario's zijn de Calco's getraind in het borgen van Avebe's cruciale bedrijfsbelangen bij incidenten, onder meer door het gestructureerd werken via een beeld-, oordeels- en besluitvormingscyclus. De afronding van de opleiding was een dag praktijktraining. Begin 2019 hebben de functionarissen ook een oefening gedaan met het Commando Plaats Incident van de Veiligheidsregio Groningen.

Daarbij bleek dat het belangrijk is dat het overheids-crisisteam een goed beeld heeft van de functie en de mandaten van de Calco. Wat kunnen ze van hem verwachten qua informatiedeling en welk beslissingsmandaat heeft hij namens het management? Volgens Koops van 't Jagt hebben de calamiteitencoördinatoren hun plekje in de organisatie inmiddels gevonden en krijgen ze ook een eigen werkplek in het gebouw van de bno.

Organisatie heeft zich bewezen

Koops van 't Jagt zegt tevreden te zijn over de ontwikkeling en professionalisering van de bedrijfsnoodorganisatie in de afgelopen jaren. "Er staat een mooie, goed getrainde organisatie die functioneert zoals het bij de start van het veranderingstraject is bedacht. De organisatie heeft zich al bewezen bij uiteenlopende kleinere en grotere incidenten. De meeste meldingen zijn voor eenvoudige ehbo-klussen, maar de brand in de loods met pallets en generatoren in december 2018 sprong eruit. Bij dat incident, dat werd opgeschaald tot 'grote brand' voerde het first responder bno team de eerste verkenning uit en leverde ook ondersteuning aan de overheidsbrandweer met een snelle gidsing.



Jan Rieks: "Wat we ooit als brandweermanscapen hebben aangeleerd aan kennis en vaardigheden, moeten we nu weer afleren."

In samenwerking met de Calco kwam cruciale bedrijfsinformatie omtrent stoffen, processen en risico's snel boven tafel. Het was een mooie voorbeeldcasus van hoe het nieuwe bno-concept waarde toevoegt aan de overheidshulpverlening." RJ//