

Evenementenlogistiek ondersteunt Nuclear Security Summit, Den Haag 2014.

Thank you Mark and all people involved in this perfect organization of the summit. You set the bar high for Chicago in 2016! Dat waren ongeveer Barack Obama's woorden aan het einde van de 'Top' op 25 maart jl. ¹ Aan deze woorden was anderhalf jaar voorbereiding vooraf gegaan. Op allerlei vlakken; verkeer, veiligheid, hotels, communicatie, televisie. Te veel om op te noemen. Tot in de kleinste details! Ook de inzet van de politie, voor hun bijdrage aan de top, heeft veel gevraagd van het organisatievermogen van de landelijke politie. In dit artikel wordt de achtergrond van de organisatie van de politie-inzet toegelicht.

Door: Maarten van Rijn (NHTV)

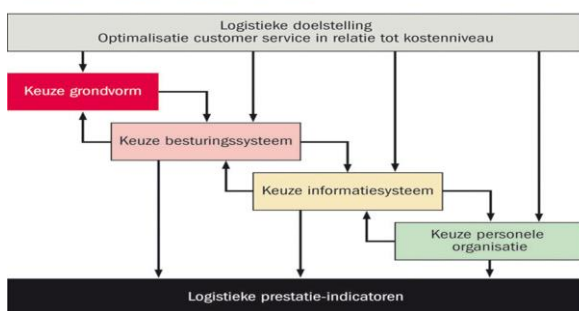
Wat vooraf ging.

Na afloop van de tweede Nucleaire top in Seoul had Nederland zich beschikbaar gesteld voor de organisatie van de derde 'top' in 2014. Het betekende het grootste, door de overheid georganiseerde, evenement ooit in Nederland. Nooit waren zoveel wereldleiders bijeen geweest in West Europa. De inzet van de Nederlands politie zou ongekend zijn. Gesproken werd over 70-80 duizend diensten! Met een totaal van 65.000 politie mensen zou dat betekenen dat iedereen, op de een of andere manier, betrokken zou zijn! En dan te bedenken dat er naast de NSS ook nog 'normaal' politiewerk gedaan moest worden. Om niet alleen de politiemensen in het westen van het land te belasten met de werkzaamheden werd besloten dat alle politieregio's een gelijk percentage dienders zou gaan leveren.

Deze, voor de politie extreem grote logistieke operatie, heeft hen doen besluiten om externe partijen met logistieke expertise te betrekken bij de organisatie. Het Ministerie van Defensie is gevraagd vanwege de ervaring met complexe logistieke operaties bij oefeningen en vredesmissies. De NHTV als onderwijsinstelling is benaderd om ook modelmatig mee te denken. De samenwerking tussen de verschillende partijen heeft een bijzonder positieve bijdrage geleverd aan de organisatie van de NSS.

Logistiek concept.

FIGUUR 3.3 Integraal logistiek concept



Figuur 1; integraal Logistiek concept:
(Bron: Visser en van Goor 2010)

Of het nu gaat om het organiseren van het verplaatsen van goederen of om het verplaatsen van mensen, in principe gaat het organiseren van de 'stroom' om het 'invullen' van verschillende basiselementen. Die elementen zijn de grondvorm, de besturing, de informatie en de personen die betrokken zijn bij de uitvoering van de stroom. Tezamen vormen zij, in samenhang, het 'integrale logistieke concept' (zie figuur 1) Het vormt de basis voor de organisatie van grote goederen- en personenstromen.

De doelstelling voor de logistieke operatie was helder. Zorg voor de juiste diender, op de juiste plek, met de juiste middelen, voor de begeleiding van staatshoofden, voor de maritieme bewaking, tot en met de orde handhaving en bomchecks aan toe. Hoe SMART kan 't zijn.....

De eerste uitdaging voor de betrokkenen was de vormgeving van de grondvorm. In de discussies met de verschillende organisatorische eenheden bleek dat elke eenheid daar een andere visie op had. Misschien wel de belangrijkste bijdrage aan het succes van het evenement is het 'platslaan' van de

¹ <http://nos.nl/video/627959-toespraak-obama-eind-nsstop.html>

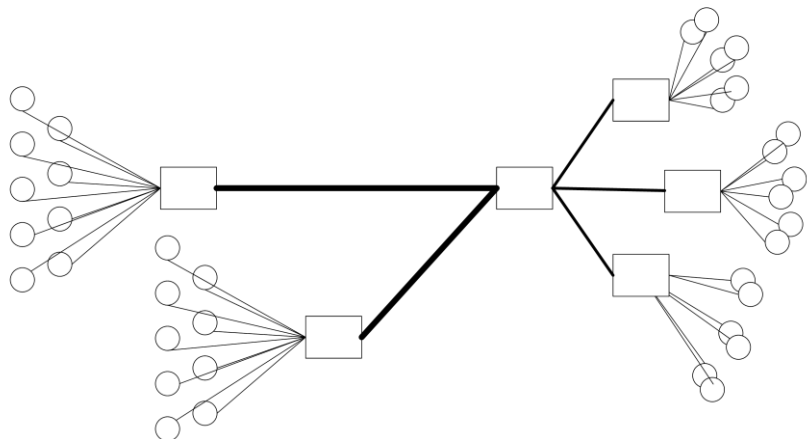
grondvorm geweest. Niet het hebben van allerlei uitzonderingen, maar het hanteren van slechts één grondvorm heeft heel veel problemen voorkomen!

Figuur 2 geeft de basis van de grondvorm duidelijk weer. De individuele agent komt van huis naar een 'verzamelpunt' in zijn of haar regio. Vanaf dat punt wordt men verplaatst naar een opkomstlocatie in de buurt van Den Haag of Amsterdam. Vandaaruit wordt de agent verplaatst naar een steunpunt dicht bij de 'inzetlocatie'. Na afloop van de dienst gaat men dan dezelfde weg retour. De grondvorm lijkt misschien onnodig gecompliceerd. Toch is deze structuur noodzakelijk om te voldoen aan de doelstelling. Op de verzamellocatie vindt de registratie van de diensters en controle van de uitrusting plaats. Op de opkomstlocatie is de briefing gepland voor het informeren van de diender en het leveren van aanvullende uitrustingsstukken. Het steunpunt tenslotte is ingericht als locatie waarop kan worden terug gevallen tijdens de dienst voor eten, drinken, sanitair en eventuele medische verzorging.



Figuur 2: de basis voor de logistieke grondvorm van de NSS (Smeets 2013)

In figuur 3 is schematisch weergegeven hoe de convergente stromen lopen van huis naar de verzamelpunten, de gebundelde stromen naar de opkomstlocaties en de in de buurt van Den Haag en Amsterdam en de divergente stroom naar de inzet locaties weergegeven, waarmee de logistieke grondvorm voor de organisatie vastligt. Uiteindelijk zijn in het ontwerp van de uitvoering 55 verschillende locaties ingericht (13 regionale verzamelpunten, 15 opkomstlocaties en 27 steunpunten)



Figuur 3: grondvorm voor de NSS

Elke individuele agent zou voor een specifieke taak benaderd worden. Daarmee zou hij of zij vooraf exact weten waar de inzet zou plaatsvinden, welke werkzaamheden verricht zouden moeten worden en hoe lang de inzet zou duren. De besturing van de stromen agenten is dus volledig vraag gestuurd geweest.

Voorwaarde om deze vraag gestuurde inzet mogelijk te maken is de gedetailleerde capaciteitsvraag: hoeveel agenten zijn er nodig en waar? Pas als die vraag was beantwoord konden alle andere processen worden afgeleid. Waar zijn de verzamellocaties, hoe veel agenten komen daar op, hoeveel bussen moeten daar klaar staan, hoeveel lunchpakketten.....

De politiekalender

Aansturing en besturing van een dergelijke grote stroom van mensen vraagt om een robuust informatiesysteem. Het is niet simpelweg een 'paar' agenten naar Den Haag sturen. In tegendeel, het ging uiteindelijk om meer dan 57000 diensten (een dienst heeft acht uur) door 251 verschillende specialismen. Motoragenten, hondenbegeleiding, platte petten, ME allemaal dezelfde grondvorm, maar met andere informatie, een andere taak en andere middelen. De politie heeft versneld een informatiesysteem moeten invoeren om de benodigde data te verzamelen en de noodzakelijke

informatie te kunnen communiceren omdat het bestaande systeem niet toereikend was voor deze omvang. De Nationale politiekalender is wel is waar ontworpen voor grootschalige evenementen maar was nog nooit operationeel geweest en zeker niet in deze omvang. Naast deze politiekalender zijn ook de regionale capaciteitsplanningssystemen (BVCM systemen), voor planning van politie inzet in gebruik. Het probleem was dat *zowel de Nationale Politie Kalender als BVCM steeds werden gewijzigd in de verschillende eenheden en er niet gesynchroniseerd werd met de nationale leiding. Hierdoor ontstaan grote verschillen in de capaciteitsvraag en aanbod en blijft het onduidelijk voor iedereen binnen het project wat nu de juiste informatie is* (Elderen 2014). Door de vele wijzigingen is de uiteindelijke, gedetailleerde, vraag naar inzet van politie is tot op de laatste dag onduidelijk geweest. Hierdoor was ook het verder doorrekenen van de exacte hoeveelheden aan benodigde middelen en faciliteiten niet mogelijk.

De politieorganisatie

Het is hier allereerst van belang te vermelden dat het een grote uitdaging is geweest om de individueel georiënteerde organisatie van de politie om te buigen naar een organisatie van het collectief. Voor de Nederlandse politie, die in 'normale' omstandigheden juist haar kracht vindt in deze individuele organisatie, was het een hele tour de force om voor dit voor de NSS los te laten en, net zoals bij Defensie, meer vanuit het collectief te organiseren.

Zonder verder in te gaan op de grote organisatieveranderingen bij de politie, de vorming van nationale politie door van vijftientig regio's naar één korps te gaan met tien geografische eenheden, is het van belang te begrijpen hoe de politie-inzet bij bijzonder optreden wordt georganiseerd. Zeker omdat het laatste basiselement van het logistieke concept de personele organisatie is.

Bij elk bijzonder grootschalig optreden wordt binnen elke politieregio gebruik gemaakt van een speciale structuur, genaamd SGBO (Staf Grootschalig Bijzonder Optreden). Een systematiek voor bijzondere projectaanpak. Deze SGBO wordt geleid door een Algemeen Commandant. Hij/Zij kan, afhankelijk van het vereiste optreden, besluiten om verschillende vakgebieden, of wel 'knoppen' te betrekken. Standaard worden bij dergelijke inzet de afdeling HON (Hoofd Ondersteuning) en HIN (Hoofd Informatie) betrokken, samen met minimaal één andere 'knop'. Iedere knop heeft zijn eigen specifieke basisstructuur (Elderen 2014). Op deze manier kan snel worden op geschakeld bij allerlei bijzonder optreden. De teams die zo ontstaan zijn relatief klein en kunnen flexibel opereren vanuit standaard patronen.

Deze vorm van organiseren is ook gebruikt voor bij de organisatie van de NSS. Maar gezien de omvang en het nationale karakter van de hele operatie is hier voor het eerst gebruik gemaakt van een nationaal SGBO dat samenwerkte met alle regionale (11) SGBO's. Door de omvang van deze NSGBO (Nationale SGBO) had de algemeen commandant drieëntwintig 'knoppen' aan tafel. Een daarvan is zoals gezegd, de Nationale HON (Hoofd ondersteuning). Deze NHON is verantwoordelijk voor resource management, dus mensen en middelen. Ook de financiële afwerking van de inzet van mensen en middelen, valt onder de verantwoordelijkheden van de NHON.

Planning en afstemming

Al eerder is opgemerkt dat de organisatie van de Nuclear Security Summit geen simpel karwei is geweest. De eenheden Amsterdam en Den Haag hebben al vrij snel hun eigen (regionale) SGBO's ingericht, met bijbehorende HON knop. Pas in een veel later stadium is vanuit de Nationale politie de NHON ingericht. Dat deze volgorde van inrichten heeft geleid tot grote verschillen in de organisatie binnen de regio's mag duidelijk zijn. Waar de NHON de opdracht had om eenduidige processen in te richten om de benodigde agenten op de juiste plaatsen te krijgen, hadden de regio's daar hun eigen invulling al aan gegeven en werd de synchronisatie van alle maatregelen een hels karwei.

Wat een fantastische politiemensen

Dan, na maanden voorbereiding, is het zo ver. De eerste politiemensen moeten 'aan het werk' voor de NSS. Het begint met kleine groepen specialisten, maar al snel worden dat er veel meer.

Zondagmiddag 23 maart vertrekken vanuit het hele land bussen vol agenten richting de inzetgebieden rond Amsterdam en Den Haag. Pas dan wordt duidelijk of de voorbereidingen ook daadwerkelijk adequaat zijn geweest. Of elke agent de juiste informatie heeft gehad, of er voldoende vervoerscapaciteit beschikbaar is op het juiste moment, of de lunchpakketten er zijn of er voldoende hotelaccommodatie was gereserveerd.

Het mag duidelijk zijn dat, gezien eerder benoemde problemen met de informatie voorziening en de organisatie, e.e.a. niet geheel foutloos is verlopen. Maar is dat een probleem geweest? Nee! De betrokken politiemensen, zowel op straat als op de verschillende bureaus hebben zich van hun beste kant laten zien. De kleine fouten werden schouderophalend geaccepteerd en terplekke zijn oplossingen bedacht. De Nederlandse politie heeft die dagen geweldig gepresteerd!

Evaluatie

“Dit maak je nooit meer mee”. “Uniek”. “Once in a life time” slechts een paar van de reacties na afloop van de NSS. Heeft evalueren dan wel zin? Er komt toch nooit meer zo iets! Voor de NHON is de evaluatie weldegelijk van belang. Misschien komt er nooit meer zo iets groots, maar op een wat kleinere schaal zal het aantal evenementen waarbij een NHON zal worden gebruikt toenemen. De ‘lessons learned’ van dit project moeten worden meegenomen in de mogelijke organisatie van toekomstige evenementen.

- Het integrale logistieke concept zou altijd als basismodel ingezet moeten worden om een juiste ondersteuning van de politie-inzet mogelijk te maken. Afhankelijk van de doelstellingen en of door de politiek opgelegde eisen moet eerst de grondvorm worden vormgegeven. Het voorkomt dat allerlei voorbereidingen tevergeefs zijn gedaan als blijkt dat de gekozen grondvorm tot onmogelijke situaties leidt. Tijdens de organisatie van de NSS bleek dat de verplaatsingen van politieagenten van buiten de randstad, binnen de CAO gestelde randvoorwaarden niet mogelijk waren. Daardoor veranderde voor hen de grondvorm. Overnachtingen in hotels bleken noodzakelijk. Dit heeft uiteraard veel organisatorische maar ook financiële gevolgen gehad.
- Het koppelen van een individuele agent aan een inzetlocatie, vraagt om zeer gedetailleerde informatie. Door dat de capaciteitsvraag lang onzeker bleef, is ook pas op het laatste moment de agent geïnformeerd. Volledig vraag gestuurd maakt de organisatie extra gecompliceerd. Zeker als de plannen niet vooraf worden geaccordeerd door de Nationaal commandant of algemeen commandant. En er dus in verloop van tijd wildgroei en het “opblaaseffect” / of sub optimalisatie ontstaat.

Voor zeer specialistische taken, zoals bijvoorbeeld de explosievenverkenners en persoonsbeveiligers blijft het noodzakelijk om vooraf de inzet locatie bekend te maken en daarmee volledig vraag gestuurd te werken. Echter voor de reguliere dienders, de ‘platte pet’, zou gelden dat zij zich verzamelen op de opkomstlocaties en dan vanuit deze centrale ‘voorraad’ uitgezonden kunnen worden om de inzetlocaties te bemensen.

- Rol van de NHON binnen de politieorganisatie
Het verzorgen van mensen en middelen voor een grootschalig evenement is alleen efficiënt mogelijk als de organiserende partij (NHON) een coördinerende rol krijgt. Zij dient vanaf het allereerste moment dat er mogelijk sprake is van een grootschalig evenement te worden ingeschakeld. Ook zou nog eens kritisch gekeken moeten worden naar de omvang van de staven. De vraag is of de omvang en toenemende differentiatie van de staven wel effectief is.
- Opleiding en training
De uitvoering van de functies binnen het (N)HON team vereisen andere kennis en vaardigheden dan ‘normaal’ politiewerk. Projectmatig werken, logistieke kennis, database management zijn een paar voorbeelden van kennisgebieden waar opleiding en training noodzakelijk is.
- Changemanagement
De politieorganisatie is sterk aan het veranderen. De omschakeling van relatief kleine regio’s naar grote regionale eenheden heeft geweldige impact op de interne verhoudingen. Deze

omschakeling is niet in een weekje 'gepiept' het zal veel energie en inspanning vragen van de organisatie om deze verandering tot een succes te maken. Dit geldt zeker voor de positie en rol van logistiek in deze grote organisatie en bij complexe operaties als de NSS. Maar ook het werken met basismodellen voor collectieve inzet vragen om een ander soort organisatie.

NSGBO's en NHON kunnen alleen succesvol opereren als het 'verandermanagement' succesvol verloopt.

Gezien de grote loyaliteit van de politiemensen aan de organisatie en hun verantwoordelijkheidsgevoel moet dit proces, mits goed aangepakt, wel tot succes leiden. Zodat ook in de toekomst grote evenementen, zoals de NSS, opnieuw in Nederland georganiseerd kunnen worden!

Noot: Artikel gebaseerd op afstudeer scriptie "Op naar de basis" Projectmanagement ondersteuning grootschalige evenementen politie. Jan van Elderen 2014

Met dank aan: Jan van Elderen (NHTV), Ralph Smeets (Ministerie van Defensie), Daan van Winsen, Toine van Loenhout en Jan van Loosbroek (Nationale politie)



De auteur:

Maarten van Rijn

Docent logistiek NHTV Breda. Mede auteur van 'Evenementenlogistiek' (2011). Probeert zijn kennis van het organiseren van evenementen te koppelen aan de theorie van logistieke processen. Hij leidt een beperkt aantal studenten op in de richting van evenementenlogistiek, door samen met hen onderzoek te verrichten naar mogelijke toepassingen van bekende logistieke principes in de evenementproducties.

Werkt naast zijn baan op de NHTV als zelfstandig consultant voor diverse bedrijven die hun bedrijfsprocessen willen verbeteren.