

Evenementenlogistiek: ook evenementen hebben een logistiek concept nodig

Maarten van Rijn, NHTV Breda

Logistiek heeft op evenementen een enorme impact, met name op service en veiligheid. Daarom staat in dit hoofdstuk de evenementen-logistiek centraal. De context en de scope van evenementenlogistiek worden beschreven en geplaatst in een kort historisch perspectief. Het 'integraal logistiek concept', bekend uit de goederenlogistiek wordt als kapstok gebruikt voor de vertaling naar een logistiek concept voor (breedtesport) evenementen. Tot slot wordt aan de hand van een tweetal cases een toepassing uiteengezet.

21

1. Begripsbepaling: 'event-logistiek' en evenementenlogistiek

1.1 Event-logistiek

Voordat kan worden ingegaan op de logistiek binnen een publieks-, muziek- of sportevenement moet de 'evenementenlogistiek' worden geplaatst in het grotere geheel van logistiek tijdens eenmalige of laagfrequente gebeurtenissen (zie Figuur 1).



Figuur 1 Positie van evenementenlogistiek binnen 'event- logistiek' Bron: van Rijn (2001)

'Event-logistiek' is de gebruikelijke hoofdterm, waarbij event hierin moet worden vertaald als een 'gebeurtenis'. Een gebeurtenis met logistieke consequenties voor enerzijds uitsluitend goederen, anderzijds naast goederen ook mensen. Hierdoor ontstaat een onderverdeling in 'projectlogistiek' en 'evenementenlogistiek'.

1.2 Projectlogistiek als een evenement

Bij de projectlogistiek kan worden gedacht aan allerlei mogelijke projecten die een logistieke planning noodzakelijk maken. Het lichtten van de Kursk (www.mammoetworkwear.com) in 2001 is daar een heel mooi, zij het extreem, voorbeeld van. Er zijn ook gebeurtenissen, in die projectlogistiek die niet geheel planbaar zijn, maar waarbij wel logistieke aspecten een grote rol spelen. Bij een 'product recall' worden producten terug gehaald uit de markt die mogelijkerwijze schade veroorzaken aan de gebruikers. Logistiek gezien is het probleem dat niet te voorspellen is wanneer een dergelijke actie moet plaats vinden, met welke producten en welke hoeveelheden. Steeds zal moeten worden geïmproviseerd binnen een vooraf beschreven scenario met passende procedures.

Een dergelijke actie wordt vaak genomen vanuit mogelijke wettelijke aansprakelijkheid en om imago schade te voorkomen. Dagelijks zijn er updates te vinden van dergelijke 'recall' acties in allerlei industrieën, automobiel industrie, voeding etc. (vb. Nederlandse voedsel en waren autoriteit - www.vwa.nl). In deze bijdrage wordt de 'projectlogistiek' verder buiten beschouwing gelaten.

1.3 Evenementenlogistiek

Het grote verschil tussen de evenementenlogistiek en de hierboven geschetste 'projectlogistiek' zit in de logistieke consequenties van stromen mensen tijdens het evenement.

"Evenementenlogistiek omvat de eenmalige (of laag frequente) organisatie, planning, besturing en uitvoering van de goederen- en personenstroom vanaf de inhuur en uitbesteding, via realisatie voor het publiek met als doel om tegen lage kosten, kapitaalgebruik en optimale veiligheid te voldoen aan de behoefte van de bezoeker of klant." (Van Rijn, 2001)

Binnen de evenementenlogistiek wordt een onderscheid gemaakt tussen 'publieks-, sport- en bedrijfsevenementen' en 'humanitaire logistiek'. Grote humanitaire rampen vergen een enorme logistieke planning om hulpgoederen op tijd, in de juiste hoeveelheid bij de juiste mensen te brengen. De Tsunami van 2004 in de Indische oceaan, die van 2011 bij Fukushima, de orkaan 'Katarina' in New Orleans in 2005, de oorlog in Syrië anno 2014. Het zijn telkens verschrikkelijke voorbeelden van 'evenementenlogistiek', waarbij veel en verschillende organisaties (o.a. Rode kruis, World Food Program, Artsen zonder Grenzen) betrokken zijn bij diverse 'humanitaire logistieke' operaties.

23

De laatste categorie uit het schema zijn de 'publieks-, sport- en bedrijfsevenementen'. Dit zijn gebeurtenissen waar het organiseren van de goederen en personenstromen essentieel is voor de beleving en voor de veiligheid van het betrokken publiek en de deelnemers. Zo is bijvoorbeeld de verplaatsing van alle start en finish materialen bij de 'Tour' een gigantische operatie. Op de tweede afgestemde processen die de op- en afbouw tijden zo kort mogelijk en zo efficiënt mogelijk maken. Tevens wordt er nagedacht over de inrichting van de start- en finishlocaties om de grote hoeveelheden toeschouwers goed zicht en een veilige plek te bezorgen.

In dit hoofdstuk wordt met name in gegaan op de het 'hoe' van de organisatie van de verschillende evenementen.

2. Een historisch perspectief van evenementenlogistiek

De aandacht voor 'evenementen' is weliswaar de laatste jaren sterk toegenomen, met name door de toegenomen vrijetijd, maar is zeker geen totaal nieuw fenomeen. Al in 776 v Chr. wordt melding gemaakt van de eerste Olympische spelen in Griekenland (Lee, 1988). Ook Rome deed al een flinke duit in het evenementenzakje met de Circus-spelen in het 'Circus Maximus' zo ongeveer vanaf de 6e eeuw voor Christus (Cartwright, 2013). Zo ook de ridderspelen in de middeleeuwen voor het betere publiek, en de kermessen voor 't gewone volk, waren voorlopers van de grote publieksevenementen die we vandaag de dag kennen. Van meer recente datum is bijvoorbeeld 'The Woodstock Music and Art Fair', beter bekend als Woodstock '69. Dit legendarische popfestival wordt beschouwd als het eerste grote publieksevenement uit de moderne geschiedenis. Het festival werd georganiseerd op 50 mijl afstand van het gelijknamige plaatsje Woodstock, in de staat New York. Afgezien van het feit dat het een van de eerste festivals ooit was, staat het festival vooral ook bekend als een weekend van open minds, seks, drugs en muziek. Maar belangrijker nog in de context van dit hoofdstuk, het is tevens het festival waar de meeste dingen 'fout liepen' (Rosenberg, s.d.). Om een goed beeld te krijgen van de gebeurtenissen die dagen is de DVD 'The Directors Cut' (Wadleigh, 1970) een aanrader. Ook op Youtube zijn delen van deze DVD terug te vinden.

24

Het logistieke aspect voor de beheersing van de personenstromen, is ook zeker niet nieuw. Kijkend naar het ontwerp van het Colloseum in Rome (maar ook andere grote theaters en arena's uit het verleden) laten duidelijk de voorzieningen voor het publiek zien. Onder meer de aparte opgangen en publieksvakken zijn een bewijs van 'crowd management voor Christus'.

Vanaf de laatste decennia is er een overweldigende hoeveelheid van sport-, muziek- en publieksevenementen, waarbij niet alleen de bezoekersaantallen steeds groter lijken te worden, maar ook de evenementen steeds extremer. Daarmee worden ook de veiligheids- en service issues in toenemende mate belangrijker. Evenementen als Dance Valley Spaarnwoude in 2001, Sunset grooves in Hoek van Holland in 2009, Love parade in Duisburg (2010), Boulevard Sprint in Deventer (2011) en het 'Auto-motor sportief' in Haaksbergen (2014) zijn slechts enkele relatief recente voorbeelden van hoe het mis kan gaan met grote mensenmassa's waarbij onvoldoende is nagedacht over de organisatie, planning, besturing en uitvoering van de personenstroom.

Het zijn uiteraard niet alleen muziekfestivals en autosportevenementen waarbij er onvoldoende over de veiligheid van mensen wordt nagedacht. Denk ook aan de verschillende sport- en publieksevenementen waarbij grote hoeveelheden mensen, zowel als deelnemer of als publiek betrokken zijn, zoals Tour de France, Alpe D'Huzes, Marathon van ..., Wereld-, Europese en/of Afrikaanse Kampioenschappen in allerlei takken van sport, etc. Ook daar bestaat een groot risico op fatale ongelukken. Denk bijvoorbeeld maar aan het drama in het Heyselstadion in Brussel tijdens de finale van de Europacup in 1985. Een van de topdeskundigen op dit gebied, Kieth Still, die reeds jaren deze 'crowd disasters' analyseert, constateert helaas dat de situatie met betrekking tot de veiligheid op massale publieksevenementen in de afgelopen jaren nauwelijks of niet is verbeterd (GKStill, 2014: p19).

De maatschappelijke verantwoordelijkheid van overheden en organisatoren vraagt dan ook om meer aandacht voor het fenomeen veiligheid. Evenementenlogistiek heeft als basis het organiseren, plannen, uitvoeren en beheersen van de personenstromen. Dit is een discipline op zich die de nodige kennis en ervaring vergt, waarbij het hanteren van een gestructureerd model inzicht geeft in de complexiteit van de organisatie van een evenement (zie verder).

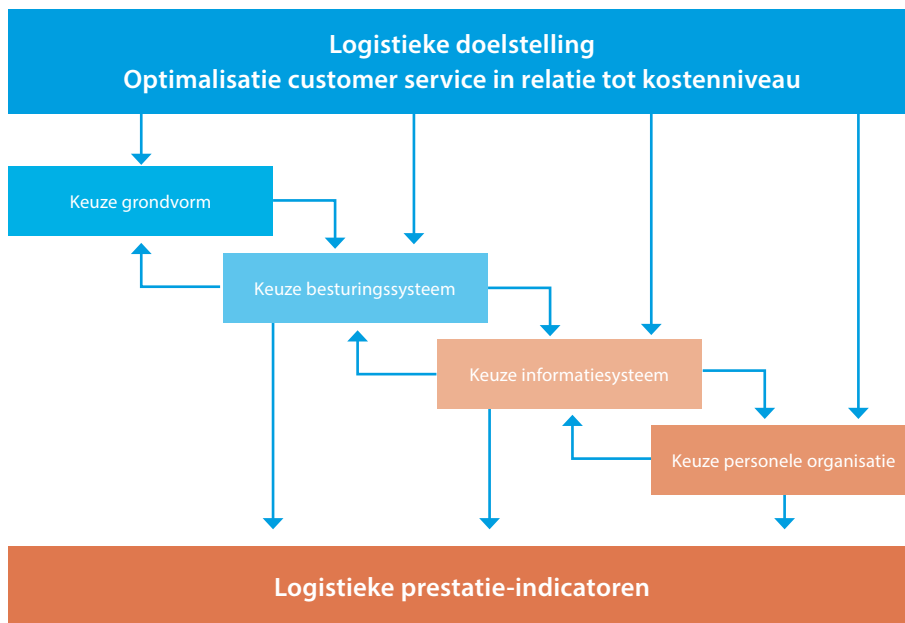
3. Een integrale benadering van een logistiek concept

3.1 Situering

Een logistiek concept kan worden omschreven als ‘het ontwerp van de gewenste inrichting van de logistieke functie in een organisatie’ (Visser & van Goor, 2011: 98). Dit model, afkomstig uit de goederenlogistiek, is ontwikkeld met een drietal doelen in het achterhoofd, met name: (i) de ontwikkeling van een integrale visie op de besturing van de goederenstroom, (ii) het bieden van een raamwerk voor een gecoördineerd actieplan, en (iii) het creëren van logistiek bewustzijn.

Als bij het eerste doel de besturing van de personenstroom wordt toegevoegd (zoals in de definitie van ‘evenementenlogistiek’) is direct duidelijk dat dit model ook prima toepasbaar zou moeten zijn voor (sport)evenementen. Het model geeft richting aan het logistieke denken dat noodzakelijk is voor het goed (en dus veilig) uitvoeren van evenementconcepten.

26



Figuur 2 Het integraal logistiek concept Bron: Visser & van Goor (2011)

3.2 Logistieke doelstellingen

Logistieke doelstellingen zijn misschien niet het eerste onderwerp waar een organisatie van een evenement aan denkt. Nochtans is het er wel een wezenlijk onderdeel van. Veelal startten evenementorganisatoren met een leuk idee dat een 'uit de hand gelopen hobby' geworden is. De schaal van het evenement wordt vervolgens zo groot dat het organiseren veel meer vraagt van de organisatie, in vergelijking met het prille begin ervan. Denk hierbij bijvoorbeeld aan 'Alpe d'HuZes', waar in 2006, 66 deelnemers voor de eerste keer de berg op fietsten voor KWF kankerbestrijding. In 2012 was dit gegroeid tot 8000 deelnemers (Ditshuizen, 2014). Dit vraagt van de organisatie een heel andere aanpak van de logistiek. Een ander voorbeeld is de logistieke problematiek rond de jaarlijkse 'KLM open', hét internationale golftoernooi van Nederland. Wat is bij zo'n evenement de rol van de logistiek? Is het de aan- en afvoer van de spelers, of misschien het creëren van een goede bereikbaarheid voor het publiek, of de op- en afbouw van de faciliteiten die eenmalig voor het toernooi noodzakelijk zijn?

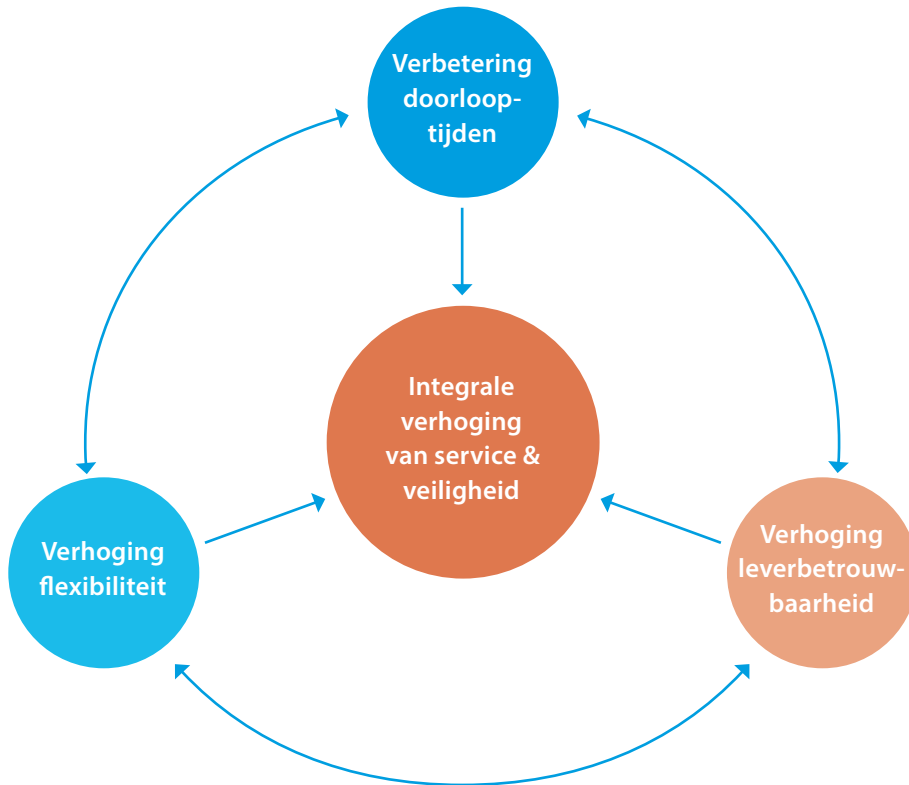
Het is belangrijk om vooraf duidelijk vast te stellen wat de doelen zijn van de logistiek op het (sport)evenement. Zo kunnen service of veiligheid belangrijke redenen zijn. Wat verwacht de deelnemer of het publiek aan service van de organisatie en hoe kan dat worden bereikt? Zijn wachtrijen acceptabel en zo ja, hoe lang mag zo'n wachtrij zijn? Het beantwoorden van dergelijke vragen zal de organisatie dwingen om na te denken over de meer generieke vraag, 'welke logistieke doelen streven we na?'

Afgeleid van de logistieke doelstellingen van Brevé (1988) kunnen een aantal logistieke doelstellingen voor een evenement worden benoemd. Voor het publiek en/of de deelnemers (= externe doelstellingen zijn dit:

- het op tijd en in de juiste hoeveelheid, beschikbaar zijn van faciliteiten en verbruiksgoederen (= leverbetrouwbaarheid);
- het snel kunnen reageren op wisselende vraag naar diensten en of producten (= flexibiliteit);
- het ontwerpen van een veilige infrastructuur voor het evenement, waarbij grote, onbedoelde, opeenhopingen van mensen en lange wachtrijen dienen te worden vermeden (= doorlooptijd).

Voor de organisatie zelf komt er nog een (interne) doelstelling bij:

- gebruik en verbruik van middelen en materialen tegen zo laag mogelijke kosten, maar met behoud van service en veiligheid (= verlaging van kosten).



Figuur 3 De onderlinge relatie tussen logistieke doelstellingen gericht op de integrale verhoging van service en veiligheid Bron: Bewerking van Brevé (1988)

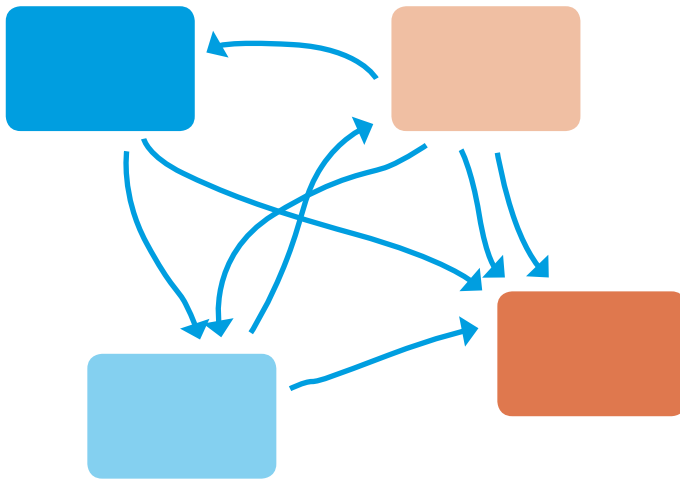
Het doel van de logistiek op een evenement kan worden beschreven als: 'het verbeteren van de doorlooptijden, het verhogen van de leverbetrouwbaarheid en de verhoging van de flexibiliteit om zo integraal de service en de veiligheid te verhogen' (vrij naar Brevé, 1998) Uit Figuur 3 blijkt tevens de onderlinge afhankelijkheid. Het in onvoldoende mate aanwezig zijn van faciliteiten op een evenement (= leverbetrouwbaarheid) veroorzaakt een negatieve beleving van service, maar heeft ook direct gevolgen voor de veiligheid. Want daar waar grote groepen mensen ontevreden zijn over het niet beschikbaar zijn van faciliteiten of verbruiksgoederen, kan al snel de onvrede omslaan in negatieve reacties met mogelijke gevolgen voor de veiligheid. Een onvoldoende leverbetrouwbaarheid (= beschikbaar zijn van goederen of faciliteiten) kan te maken hebben met onvoldoende flexibiliteit in het omgaan met grote verschillen in vraag en aanbod. Zo hebben de verschillende doelstellingen steeds invloed op elkaar. Als we dit toepassen op voorbeeld het eerder aangehaalde KLM

open, dan is een belangrijk aspect voor de organisatie de duur van de op en afbouw van het evenement. De gastheer van het evenement is een golfclub wiens leden een aanzienlijk bedrag betalen voor hun lidmaatschap. Het toernooi maakt een behoorlijke inbreuk op hun speelmogelijkheden in het hoogseizoen. De doorlooptijd of de duur van op- en afbouw is cruciaal. Hoe minder last de leden van de club ondervinden, hoe groter de medewerking. Door, als organisator, telkens na te denken er mogelijk andere materialen of methoden gebruikt kunnen worden om flexibeler om te gaan met de eisen voor de op- en afbouw, wordt de service naar de club (kortere opbouwtijd) versterkt. Ook de afspraken die gemaakt worden met de toeleveranciers zijn hierbij bepalend. Denk bijvoorbeeld aan afspraken die gemaakt worden over de levertijden van materialen (bijvoorbeeld tenten) en goederen (bijvoorbeeld eten en drinken). Bij een toenemende leverbetrouwbaarheid wordt de garantie van service zeker gesteld.

3.3 Keuze voor de grondvorm

Hoe kunnen de logistieke doelstellingen nu worden vertaald in concrete maatregelen die, mits goed uitgevoerd, de doelstellingen kunnen behalen? Dit kan worden gezien als de fysieke inrichting van de stroom; zowel voor een goederenstroom, als voor een personenstroom. Stel dat bij een evenement het publiek uit vele richtingen bij elkaar komt op één plek. Er is dan sprake van een 'convergente stroom' (denk bijvoorbeeld aan een groot sportevenement in een stadion). De mogelijke gevolgen zouden kunnen zijn dat de capaciteiten van de voorzieningen onvoldoende zijn om die stroom te verwerken. Door het creëren van meerdere toegangen naar die ene plek, kan de toestroom mogelijk wel worden beheerst. Na afloop van het evenement, gaat iedereen weer naar huis en kan de stroom gezien worden als een 'divergente stroom'. Door zo te kijken naar de stromen kunnen knelpunten in kaart worden gebracht en mogelijke maatregelen worden genomen.

Tijdens grote evenementen, bijvoorbeeld in binnensteden of op multifunctionele evenementterreinen, is er sprake van zowel convergente als divergente stromen van personen tussen de verschillende delen van het evenement. Dat is dan als een netwerk te beschouwen (zie Figuur 4).



Figuur 4 Stromen van mensen in een netwerk

30

Het is steeds zaak om de fysieke stroom van goederen en of personen zo in te richten dat er geen aanleiding is voor onveilige situaties. Voor evenementen geldt onder meer dat smalle doorgangen, trappen, kruisende stromen en dergelijke vermeden moeten worden. Als dan uiteindelijk is gekozen voor een grondvorm, kan de volgende stap worden vormgegeven (zie verder).

3.4 Keuze voor het besturingssysteem

In de goederenlogistiek wordt gesproken over het zogenaamde 'klantorderontkoppelpunt (KOOP)' (Hoekstra & Romme, 1993). Op dit punt in een logistieke keten krijgt de klant invloed op de samenstelling van het product. Vóór dit ontkoppelpunt zijn de activiteiten gericht op prognoses (hoeveel verwacht de organisatie te verkopen?). Zo zijn producten als tandpasta direct uit voorraad verkrijgbaar in de winkel. De producent verwacht er zoveel van te verkopen dat de voorraad in de winkel net voldoende is voordat er weer moet worden aangevuld. Maar voor dure luxe goederen zou dat een risico kunnen inhouden. Het risico dat men blijft zitten met onverkochte voorraden en dus een groot financieel verlies. Voor dergelijke producten geldt dan ook dat ze vaak worden 'geproduceerd op order'. Denk hierbij aan een luxe auto. Deze heeft een redelijk lange levertijd, maar het is dan wel mogelijk om te kiezen voor kleur, bekleding en opties. Het is dan de keuze tussen snel beschikbaar maar met het risico dat goederen niet worden verkocht, of een langere levertijd, maar zonder verkooprisico.

Ook tijdens sportevenementen kan een klantorderontkoppelpunt worden toegepast. Denk bijvoorbeeld aan het inschrijven voor deelname aan een groot sportevenement zoals een marathon. Duizenden atleten moeten inschrijven, betalen, een nummer hebben, een tag voor de tijdsregistratie, etc. Als al deze zaken geregeld zouden moeten worden op de wedstrijdlocatie, dan zou dat kunnen leiden tot enorme wachtrijen voordat iedereen heeft ingeschreven en aan de wedstrijd kan beginnen. Daarom wordt voorzien dat de inschrijving ook vooraf geregeld kan worden. Alle gegevens van de atleet zijn dan bekend, de betaling is gedaan en de atleet hoeft alleen nog fysiek zijn nummer en de tag in ontvangst te nemen. Dit verschuiven van het 'klantorderontkoppelpunt' heeft tot gevolg dat de werkzaamheden voor de inschrijvingen, op de dag zelf, tot een minimum worden beperkt en dus ook wachttijden voor de klant (atleet).

Een ander voorbeeld is het klaarmaken van een bestelling drankjes. In een kleine kroeg is er tijd genoeg om te 'schenken op order'. De betreffende barbediende heeft voldoende tijd om een bestelling van verschillende drankjes in te schenken en de klant heeft voldoende tijd om hier op te wachten. In de pauze van een wedstrijd of tijdens een festival leidt deze manier van werken tot enorme wachtrijen. Om dit op te vangen wordt de bestelling samengesteld uit de verschillende drankjes die reeds vooraf zijn ingeschonken. De bestelling is dan snel afgewerkt en hoeft alleen nog te worden betaald.

31

In het artikel Evenementenlogistiek – Nuclear Summit Den Haag 2014, in dit tijdschrift opgenomen na dit artikel wordt een totaal ander voorbeeld over de 'besturing' en de inzet van het KOOP (Case 1). Daarin wordt ook duidelijk op welke wijze de besturing van de stromen invloed heeft op de eenvoud van logistieke processen.

3.5 Keuze voor het informatiesysteem

De rol van een informatiesysteem in een organisatie is het beschikbaar maken van de juiste data voor het nemen van actie (Groot e.a., 2005). Bij de keuze voor een informatiesysteem moet worden nagedacht over de structuur van dataverzameling, databeheer en dataverstoring. Dit behelst meer dan enkele rekenbladen. Grote ondernemingen hebben ERP systemen (Enterprise Resource Planning) om alle bedrijfsprocessen met data aan elkaar te koppelen. Alle betrokkenen binnen de organisatie kunnen toegang krijgen tot de juiste data om beslissingen te kunnen nemen om tot actie over te gaan.

Om een evenement goed te kunnen organiseren is een grote hoeveelheid informatie noodzakelijk. Daarvoor worden data verzameld over onder meer de doelgroep, de verplaatsingen, de behoeftes, de vraag, etc. Door technologische ontwikkelingen kan al heel wat van deze data automatisch gegenereerd worden. Zo kunnen bijvoorbeeld organisatoren op basis van een geautomatiseerde ticketverkoop op voorhand hun doelgroep screenen en segmenteren. Niet alleen vooraf worden data verzameld, maar de laatste jaren ook steeds meer tijdens

evenementen. Organisatoren willen, vaak uit commerciële belangen, steeds meer weten over het gedrag van het publiek tijdens het evenement. Daarvoor wordt gezocht naar mogelijkheden om real time informatie van het publiek te verkrijgen. Een van de ontwikkelingen daarin is het gebruik van Radio Frequency Identification (RFID). Dit is een technologie die wordt ingebouwd in tags in badges of polsbandjes. RFID maakt het mogelijk om informatie in die tags op te slaan en op afstand uit te lezen (Eventplanner, 2014). De techniek biedt allerlei mogelijkheden, waaronder het linken naar facebook, automatisch betalen en het opvragen van informatie. Het hiermee verkregen inzicht in de stromen van het publiek op evenementen biedt enorme mogelijkheden. Dit inzicht kan weer aanleiding zijn om na te denken over aanpassing van de grondvorm als blijkt dat de huidige situatie leidt tot onvoldoende service of onveilige situaties. Tomorrowland en Lowlands zijn voorbeelden van grote muziekfestivals waar deze technologie reeds in 2013 werd toegepast. Uiteraard is ook in de sportsector dit soort van dataverzameling een bekend verschijnsel. RFID tags op de schoenen van deelnemers aan hardloopevenementen is al zo'n jaar of tien gemeengoed. 'Tracking and tracing' bekend vanuit de goederenlogistiek is dus ook de sportsector niet vreemd (zie Kader 1).

32

My cousin, Diane Bownes, ran this year's New York City Marathon on Nov. 1. I, meanwhile, sat at home and tracked her progress. Diane finished the first 5 kilometers (3.1 miles) in 27 minutes and 12 seconds; reached the halfway point in one hour, 44 minutes and 48 seconds; and completed the race in three hours, 40 minutes and 16 seconds. I was able to track her progress because she was wearing an RFID tag on her sneaker, and interrogators were set up at milestones along the 26-mile route.

Bron: RFID journal blog (Blog van Mark Roberti tijdens de New York Marathon 2009)

Technologie toepassen op evenementen om de stromen van mensen te beheersen en mogelijkere wijze te sturen is niet alleen mogelijk met RFID. Ook camerabeelden die automatisch beelden omzetten in tellingen zijn een heel goed middel om inzicht te verkrijgen in de stromen (zie Case 2 in het artikel Mysteryland 2013 - crowdmanagement op basis van cijfers in dit nummer van het tijdschrift).

De Gemeente Gent paste bijvoorbeeld, in samenwerking met de Universiteit van Gent, blue-tooth tracking toe op de Gentse feesten (Versichele, 2011). Door middel van scanners werden mobiele apparaten met blue-tooth uitgelezen en gevolgd gedurende het evenement. Daarmee werd inzicht verkregen in de verplaatsingen van het publiek vanaf de parkeerplaatsen tot aan de feestpleinen. Op basis van deze data werden veranderingen aangebracht in de grondvorm (Versichele, 2011).

De toenemende aandacht voor veiligheid op evenementen maakt de inzet van technologie steeds aannemelijker. Privacy zal daarmee op gespannen voet staan. Daar waar het belang van veiligheid gaat prevaleren boven privacy zal de technologie een grote meerwaarde hebben in het verzamelen van data voor de organisatie van evenementen.

3.6 De keuze voor de personele organisatie

Werken in evenementen is altijd, per definitie, werken in projecten. Projectorganisaties hebben voor de logistiek vaak wel een plaats ingeruimd, maar dat is zelden een coördinerende rol. Aannames zoals 'De logistiek moet maar zorgen dat alles er op tijd is.' Zijn daarbij gemeengoed. Er wordt daarbij vergeten dat het 'op tijd leveren' alleen mogelijk is als alle andere delen binnen de organisatie de juiste informatie aanleveren en die informatie weer wordt gedeeld met een ieder. De logistiek heeft daarbij dan een coördinerende rol. Een dergelijke rol vraagt om bevoegdheden die passen bij de beslissingen die genomen moeten worden om een evenement veilig en service gericht uit te kunnen voeren. Het is zaak om vooraf na te denken over de positie van de 'logistiek' in de organisatie, waarbij het van belang is dat de 'concept denkers' en de 'logistieke denkers' op het zelfde niveau in een organisatie zitten. Alleen dan kan een gezonde discussie over de servicegerichtheid en veiligheid van de uitvoering plaats vinden.

3.7 Prestatieindicatoren

De laatste stap in het integraal logistiek concept is het terugblikken op de doelstellingen door middel van prestatie indicatoren. Een prestatie indicator is 'een middel om een prestatie van een proces, of een deel daarvan te meten' (Mulder & Tepper, 2001). Alles valt te meten, maar de vraag is of het ook relevant is. Dit zijn de zoogenaamde Key Performance Indicators (KPI's). Parmenter (2010: 4) zegt hierover, 'KPI's staan voor een set met metingen die zich focussen op die aspecten van de prestaties van de organisatie die het meest kritisch zijn voor het succes van de organisatie'.

Als binnen het integraal logistiek concept is gekozen voor de doelstelling 'leverbetrouwbaarheid' dan moet na afloop gereflecteerd kunnen worden of dat ook is gelukt. Nu is het zo dat logistieke processen van goederen dagelijks plaatsvinden en dat het meten van de prestaties daar logischer lijkt dan in evenementen of project omgevingen. In een enkel geval kan dat waar zijn, maar in de meeste situaties kennen evenementen een herhaling. Evaluatie op basis van prestatie indicatoren kan dan inzichten opleveren voor de volgende editie van het evenement.

Nagedacht kan worden over onder andere de volgende voorbeelden van prestatie indicatoren die terug komen uit de doelstellingen: (i) duur van de wachtrijen (niet alleen op het terrein, maar ook die op de openbare weg parkeerterreinen, stations, etc.), (ii) aantal mensen / m² (in verband met mogelijke veiligheidsissues), en (iii) aantal leveranciers dat niet, onvoldoende of te laat heeft geleverd. Op basis van het vergelijk van resultaten met doelstellingen kan worden geëvalueerd wat het effect van ontwerp en maatregelen is geweest. Deze evaluatie kan dan weer worden gebruikt als input voor een nieuwe editie van het (sport)evenement. Het integraal logistiek concept dient als basis voor de uitvoering van het evenement.

4. De vijf V's van evenementen

Elk (sport)evenement heeft een vijftal kenmerken die elk een logistieke consequentie heeft. In deze paragraaf worden deze vijf "V's" verder uitgewerkt. Met dank aan Walther Ploos van Amstel voor zijn bijdrage aan het bedenken van de 5V's.

4.1 Verbazing

34

Er is geen evenement meer dat niet inspeelt op de verbazing of beleving van deelnemer en/of toeschouwer. Denk maar eens aan 'Low Lands' (Mojo), Sensation (ID&T), Concert at Sea (Bløf). Maar ook bij sportevenementen speelt de beleving een grote rol. Zo zijn de ceremoniële openingen van grote kampioenschappen en Olympische spelen ware hoogstandjes van dans, acrobatiek en muziek. Die beleving wordt gecreëerd en vraagt voorbereiding tot in het kleinste detail. Nieuwe evenementen verdringen traditionele. Een verschuiving van sportbeleving ligt daar ook vaak aan ten grondslag. Laagdrempeligheid en het sociale karakter worden steeds belangrijker (Vos e.a., 2014). Een prestatieloop wordt een 'Color Run', een veldloop een 'Survival Run'. Daarbij speelt ook nog eens het belang van de commercie. Elk evenement moet aan concepten worden opgehangen om te overleven. Concepten moeten passen bij de strategie van organisatoren en sponsors (Gerritsen & van Olderen, 2013: 32). Grote concerns verbinden hun naam aan evenementen. Van 2003 tot 2013 de ING aan de New York Marathon (Gillette, 2012), Heineken aan de Champions league (IMR sportsmarketing, s.d.), Coca Cola is al meer dan tachtig jaar verbonden aan de Olympische spelen (www.coca-cola.com), etc.

Het gevolg van deze belevingsdrang is dat het concept en de uitvoering vaak op gespannen voet met elkaar staan. Het vraagt van de logisticus een goede onderbouwing van het procesontwerp (van Rijn & van Damme 2011: 89). Het uiteindelijke ontwerp is dan vaak een compromis en het is de vraag of service en veiligheid hiermee altijd gediend zijn.

4.2 Volledigheid

Het is niet alleen het oog voor detail voor het concept. Maar ook het oog voor detail van de uitvoering. Voor het evenement moet alles op het juiste moment, in de juiste hoeveelheid en met de juiste kwaliteit op de evenementenlocatie aanwezig zijn. De kleinste vergissing in de beschikbaarheid van materialen, of een planningsfout heeft direct gevolgen voor de uitvoering.

4.3 Vlug

Evenementen vinden meestal plaats op locaties die worden gehuurd van een eigenaar. Zo was bijvoorbeeld voetbalclub Den Haag gastheer van het WK Hockey in 2014. Het toernooi werd gespeeld in het Kyocera stadion en het tijdelijke daarvoor gebouwde Green Fields stadion. De opbouwperiode was gefaseerd zodanig dat het 'normale' gebruik (door het voetbalteam) zo min mogelijk werd verstoord. De verschillende toeleveranciers; Heymans voor de velden, De Boer tenten voor tentaccomodaties en vele anderen hebben gewerkt met gedetailleerde tijdschema's en duidelijke afspraken. Alles om binnen een zo kort mogelijke periode dit evenement mogelijk te maken.

Een vergelijkbaar voorbeeld was het optreden van U2 in 2009 in de Arena (het stadion van Ajax in Amsterdam). Tweeënzeventig uren na afloop van dit concert, moest de bal alweer rollen. Daarvoor moest er een hele nieuwe grasmatten in de Arena worden gelegd. Het baarde de Arena logistieke kopzorgen (te Lintert, 2009).

35

4.4 Veiligheid

Het belang van de veiligheid op evenementen werd reeds besproken tijdens de inleiding van dit hoofdstuk. Toch is het goed om ook hier nog eens stil te staan bij de veiligheid en de relatie met service. Als op een evenement de service voor de klant voldoet aan de verwachtingen, zullen er ook (veel) minder problemen zijn met de veiligheid. Omgekeerd kunnen bijvoorbeeld lange wachtrijen op een evenement negatief weken op de beleving en kunnen aanleiding zijn voor ongeregelde situaties of verdrinkingssituaties. Zoals reeds gezegd zal het procesontwerp het concept moeten ondersteunen, dus zullen alle processen (voor transport en toegang, voor drank en voeding, voor sanitair, etc.) zo uitgemeten moeten zijn dat de bezoeker in de flow van de beleving blijft.

4.5 Volatiel

Evenementen zijn sterk aan verandering onderhevig. Niet alleen op lange termijn, zoals veranderende trends (bijvoorbeeld individualisering) of economische omstandigheden (bijvoorbeeld wegvallen van sponsors), maar zeker ook op de korte termijn kan er sprake zijn van een hoge mate van onvoorspelbaarheid. De aanwezigheid van absolute deadlines veroorzaakt vaak lastminute een enorme piek in de opbouw. De terreingesteldheid en de weersomstandigheden kunnen dit effect nog eens versterken. Zo veroorzaakte bijvoorbeeld in 2014 een lokale valwind een ingestorte tent enkele dagen voor het begin van het muziekfestival Pukkelpop in Kiewit (België).

Niet alleen bij de opbouw spelen dit soort zaken een rol, maar juist ook tijdens het evenement kunnen er onverwachte piekbelastingen optreden als gevolg van allerlei gebeurtenissen. Het is dan ook aan de verantwoordelijke voor de productie (de evenementenlogisticus) om een flexibele en veerkrachtige organisatie neer te zetten.

5. De 'fun lane'.... Verbinden van de 5 'V's

36

Zoals al eerder is vermeld zou de bezoeker (het publiek) van een (sport)evenement in de flow van de beleving moeten blijven. Uiteindelijk zal de positieve verbazing hem of haar doen beslissen om terug te keren naar het evenement of een vergelijkbaar evenement te bezoeken in de toekomst.

Deels wordt deze positieve verbazing bepaald door het concept, deels door de inrichting van het logistiek concept. De bezoeker van een evenement moet in een 'fun lane' worden getrokken. Met als doel; een aaneenschakeling van positieve belevingen naar én van een evenement. De fun lane is het logistieke concept voor het evenement dat de verbazing van de bezoeker moet ondersteunen (zie Figuur 5).



Figuur 5 De fun lane

De grondvorm voor de fun lane begint al bij de potentiële bezoeker thuis. Daar wordt, op basis van de beschikbare informatie via bijvoorbeeld een website, bepaald hoe men naar het evenement toe wil gaan. Is er een trein ticket combi, dan kan de keuze voor het openbaar vervoer voordeel bieden. Als dan op basis van de informatie wordt beslist, moeten er ook voldoende treinen en (pendel)bussen beschikbaar zijn om op de plek van bestemming te komen. Het publiek verwacht dan ook dat het goed geregeld is. Eenmaal aangekomen op het evenement, moet het wachten voor kaartcontrole, kluisjes, etc. tot een minimum zijn beperkt. Uiteindelijk moet ook het terrein zelf goed begaanbaar zijn en de faciliteiten zoals sanitair en drank en voeding bereikbaar zijn met minimale wachttijden. Na afloop van het evenement moet ook de weg terug zonder noemenswaardig oponthoud mogelijk zijn. Zo ontstaat de fun lane een positieve beleving van 'bed naar bar en van bar naar bed'.

Is er voldoende flexibiliteit voor het mogelijk op- of afschalen bij sterke veranderingen (volatiele) in de toestroom van bezoekers, of bij sterk veranderende weersomstandigheden? Als dit niet goed ingeregeld is ontstaan er mogelijk langere wachtrijen of onveilige situaties door een toenemend aantal mensen per vierkante meter (veiligheid).

De besturing van de goederenstroom (materialen en middelen) is hier essentieel. Zijn de goederen op de juiste plek in de juiste hoeveelheden beschikbaar (volledig)? Zijn er decentrale voorraden (= direct beschikbaar op het punt waar ze nodig zijn) of voorraden op een centrale plek, zodat geschoven kan worden met de aanvoer, al naar gelang de gewenste locatie. Op die manier kan flexibel ingespeeld worden op de behoefte van de bezoekers, zodanig dat de servicegraad (acceptabele wachtrijen) gehandhaafd blijft.

37

De informatievoorziening biedt ondersteuning voor de fun lane. Zijn er systemen geïmplementeerd die de toestroom van bezoekers al in een vroegtijdig stadium signaleren? Is er een overeenkomst met de Nederlandse spoorwegen om toenemende aantallen reizigers te communiceren met de organisatie? Wordt verkeersdrukke op aan- en afvoerwegen, gesignaleerd door Rijkswaterstaat, gebruikt voor dynamisch verkeersmanagement (omrijdroutes, vertragingstijden, file informatie op websites, etc.)?

Is er ook informatie beschikbaar voor een snelle op- en afbouw (vlug) van het evenement. Is er een registratie methode voor alle materialen en middelen die benodigd zijn? Het mag duidelijk zijn uit het voorgaande dat het creëren van een fun lane ook om deskundigen mensen vraagt. Uiteindelijk gaat het bij de organisatie van een evenement om de beleving van de bezoeker. Die beleving moet in positieve zin worden ondersteund door het organiseren van optimale service en veiligheid. Het moet een werkende fun lane zijn. Het vormgeven van een integraal logistiek concept is dé opdracht voor elke organisator van een evenement.

Literatuur

- Brevé, B.J.A.M. (1998). Logistiek verbeteren. Deventer: Kluwer bedrijfswetenschappen
- Ditshuizen, van, T. (2014). Opgeven is geen optie. Een logistiek concept voor de stichting Alpe d'Huzes. Niet openbare afstudeerscriptie NHTV Breda.
- Gerritsen, D., & Van Olderen R. (2013). Events as a strategic marketing tool. Breda: NHTV.
- Groot de, T., Seriere, de, J., & Snijders, J. (2005). Informatiekunde, ondernemen met informatie. Groningen: Noordhoff uitgevers
- Hoekstra, T. & Romme, J.H.J.M. (1993). Op weg naar integrale structuren. Deventer: Kluwer.
- Lee, H.M. (1988) The first Olympic Games of 776 B.C., in W. Raschke (Ed.), The Archaeology of the Olympics: the Olympics and other Festivals in Antiquity, Madison, 1988, pp. 110.
- Mulder, H.J. & Tepper F.A. (2001). Resultaatgerichte bedrijfsvoering. Deventer: Kluwer.
- Parmenter, D. (2010). Key performance indicators: Developing, implementing and using winning KPI's. New York: Wiley and sons, Inc.
- Rijn, M. van & Damme, D. van (2011). Evenementenlogistiek, de realisatie van evenementconcepten in veilige en service gerichte omgevingen. S.L.: RijnDam
- Rijn, M. van (2001). College sheets evenementenlogistiek. Breda: NHTV.
- Versichele, M., Neutens, T., Delafontaine, M., & Van de Weghe, N. (2011). The use of Bluetooth for analyzing spatiotemporal dynamics of human movement at mass events: A case study of the Ghent Festivities. Applied Geography 32(2),
- 38 Visser & van Goor (2011). Werken met Logistiek. Groningen: Noordhoff uitgevers.
- Vos, S., Walravens, R., Hover, P., Borgers, J., & Scheerder, J. (2014). Voor de pret of de prestatie? Typologieën van evenementenloopsters. Vrijtijdsstudies, 32 (2), 19-34.

Websites en online documenten

- www.coca-cola.co.uk/faq/olympic-games/why-does-coca-cola-sponsor-the-olympic-games.html - geraadpleegd op 29-11-2014
- www.eventplanner.nl/nieuws/6468_events-technologie-rfid.html geraadpleegd op 16 december 2014
- www.gkstill.com/CV/ExpertWitness/CrowdDisasters.html - geraadpleegd op 26 november 2014
- www.rfidjournal.com/blogs/rfid-journal/entry?5368 – geraadpleegd op 24 januari 2015
- www.mammoetworkwear.com/en-us/mammoetworkwear/brand/thestoryofmammoet.aspx geraadpleegd op 16 december 2014
- www.midwintermarathon.nl/visie-midwinter-marathon/ geraadpleegd op 23 januari 2015
- www.vwa.nl/actueel/waarschuwingen-food geraadpleegd op 27 november 2014
- www.youtube.com/watch?v=THWY7hfnuec (tent pukkelpop) geraadpleegd 29-11-2014
- Gillette Felix www.businessweek.com/articles/2012-11-02/as-sponsor-of-new-york-city-marathon-ing-comes-under-fire - November 02, 2012 geraadpleegd op 29-11-2014
- Humphrey, p. 72, citing T. P. Wiseman, "Looking for Camerius. The Topography of Catullus

- 55," Papers of the British School at Rome, 1980, pp. 11–13 with footnotes.
- IMR sports marketing: Sponsorship today BEER BRAND SPONSORSHIP STRATEGIES
geraadpleegd op 29-11-2014 www.imrpublications.com/Free-Samples.aspx?sid=38&rid=2 /
- Lintert M. te 2009; U2-BEZORGT-ARENA-LOGISTIEKE-KOPZORGEN www.logistiek.nl/Supply-Chain/erp/2009/6/U2-bezorgt-Arena-logistieke-kopzorgen-LOGNWS108416W/
11 jun 2009 laatste update:26 mei 2012 – geraadpleegd op 28-11-2014
- Ploos van Amstel. W (2013). Lowlands experimenteert met RFID-chip in polsbandjes.
Gepubliceerd op 21 jun, 2013 in de rubriek "Slimme laatste meters"
- Rijn. M van (2014): "Evenementenlogistiek ondersteunt Nuclear Security Summit, Den Haag 2014" verschenen op www.logistiek.nl september 2014
- Rijn. M van (2014): "Mysteryland 2013. Crowdmanagement op basis van cijfers!" verschenen op www.eventplanner.be september 2014
- Rosenberg Jennifer "Woodstock festival of 1969". <http://history1900s.about.com/od/1960s/p/woodstock.htm> Geraadpleegd op 16 december 2014
- Wadleigh Michael 1970 (regie) "Woodstock 3 days of peace and music. Director's cut. (DVD)
www.youtube.com/watch?v=6H5JTMfesCM

Deze bijdrage is, in vergelijkbare vorm, eerder verschenen in: "Geen sportcultuur zonder sportinfrastructuur" van Jeroen Schreeder & Steven Vos. Academia Press 2015