

## **Samenvatting Strategische Politie Evaluatie MH-17**

Conceptversie 0.6

Politie intern / voor intern beraad

1 maart 2017

---

### **Opdracht**

De Korpsleiding, bij monde van (destijds) plaatsvervangend Korpschef Ruud Bik, heeft de Directie Operatiën gevraagd om het interne MH-17 proces te evalueren. Het evaluatieteam heeft de opdracht gekregen om de rol van de politie binnen de Rijkscrisisstructuur en de operationele samenwerking met partners (met name defensie) te evalueren, evenals de interne crisisorganisatie, het operationele repatriërings- en identificatieproces en het eigen communicatieproces.

De evaluatie heeft betrekking op de periode vanaf de vliegramp 17 juli 2014 tot en met 31 december 2015. Het MH-17 proces is geëvalueerd door middel van documentanalyses, verdiepende interviews en participerende observaties.

Om bij te dragen aan het borgen van de evaluatielessen in de organisatie is ervoor gekozen om in het verlengde van gedane aanbevelingen, binnen de Directie Operatiën samen met de betrokken onderdelen en verantwoordelijke portefeuillehouders eventuele verbetervoorstellen verder uit te werken in concrete maatregelen en acties voor zowel de toekomstige crisisorganisatie als de staande organisatie. Aan de uitkomsten van dit intensieve proces waarbij afgestemd moet worden met diverse betrokken verantwoordelijken en organisatieonderdelen, wordt momenteel gewerkt.

### **Samenvatting**

Hieronder staan de belangrijkste conceptconclusies en -aanbevelingen van de interne politie evaluatie naar de afhandeling van MH-17 per thema.

#### ***Rijkscrisisorganisatie & operationele samenwerking met partners***

*Uit de evaluatie komt naar voren dat binnen de politie nog te weinig kennis aanwezig is geweest over de werking van de Rijkscrisisstructuur in aansluiting met de eigen (crisis)organisatie.*

De jonge politieorganisatie moet beter geprepareerd worden op haar deelname in de Rijkscrisisstructuur en de rol in het politiek-bestuurlijke besluitvormingsproces, specifiek als het gaat om multidisciplinaire crisisbestrijding op nationaal niveau, de invulling en bemensing van de nationale crisisbesluitvormingsstructuur, de onderlinge samenhang en de adviesstructuur ter ondersteuning hiervan. Zorg bij de start - waar mogelijk - voor een tijdige aansluiting op alle gremia van de Rijkscrisisstructuur zodat het organisatiebelang en de operatie optimaal kan worden behartigd. Stem de invulling van de Rijkscrisisstructuur en de (Nationale) Staf Grootchalig en Bijzonder Optreden (SGBO) structuur nadrukkelijk op elkaar af om het besluitvormingsproces te stroomlijnen.

*Rond de MH 17 inzet was het volgens betrokkenen steeds laveren tussen twee werkelijkheden met soms concurrerende belangen vanuit een operationele werkelijkheid en een politiek-bestuurlijke werkelijkheid.* Het is van belang dat de politie in de overleggen waarin zij participeert adequaat aangeeft wat de mogelijke consequenties zijn van bestuurlijke besluitvorming voor de organisatie en daarbij het belang van de operatie voortdurend over het voetlicht brengt. Er is tijdens een crisis mede daarom bij de politie een nadrukkelijke behoefte aan een overleg op nationaal (strategisch) niveau waarin primair de operationele afstemming met haar partners plaatsvindt. Met het instellen van een multidisciplinaire Stuurgroep MH-17 is dit tijdens MH-17 ondervangen.

*De samenwerking tussen Defensie en politie verliep tijdens de afhandeling van de ramp naar volle tevredenheid, bijvoorbeeld binnen het bewaken & beveiligen proces, het informatieproces, het identificatieproces in Nederland.*

De samenwerking tussen de crisisorganisaties van Defensie en politie verliep goed binnen MH-17, mede dankzij de inzet van liaisons. Het is gewenst om nu te verkennen wat de mogelijkheden zijn voor het integreren van operationele crisisbesluitvorming van Defensie en politie. Bekijk daarbij het hele besturingsspectrum; van het aanwijzen van een landelijk operationele leider die sturing geeft aan een multidisciplinair operationeel team tot het zorgdragen voor liaisons met een mandaat en een goede informatiepositie binnen de eigen organisaties. Bestendig daarnaast het proces rondom het

vervaardigen van een gezamenlijk operationeel veiligheidsbeeld en denk na over het proces rondom het vervaardigen van een politiek-bestuurlijk veiligheidsbeeld, mogelijk als alternatief voor eerder gebruikte All Source Intelligence Cell.

*Het aspect kennen en gekend worden in de samenwerking tijdens de crisis, wordt door de betrokkenen als een kritische succesfactor gezien.*

Koester de ontstane netwerken met andere partners in de MH-17 missie. Denk na over verdere optimalisering van deze samenwerking en zorg bij de operationele partners binnen de crisisorganisatie vooraf (zoveel als mogelijk in tijden zonder een crisis) voor helderheid tussen taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Versterk de goede samenwerkingsrelatie door te kijken naar het opleiden, trainen en oefenen in multidisciplinair verband.

### **Interne crisisorganisatie**

*Geconstateerd wordt dat betrokken, kundige en gedreven medewerkers onze belangrijkste asset zijn in crisissituaties. Bij de afhandeling van de MH17 ramp zijn collega's soms gevraagd plaats te nemen in de SGB0 of af te reizen naar Oekraïne op basis van beschikbaarheid. Er is niet altijd gekeken of mensen beschikken over de juiste eigenschappen die nodig zijn voor een dergelijke situatie en of ze passen binnen het team.*

Zorg daarom aan het begin voor een gestructureerd selectieproces bij de bemensing van de crisisorganisatie. Benut daarbij de bestaande kennis, ervaringen en vaardigheden binnen en buiten de organisatie optimaal. Daarnaast is het noodzakelijk om de kennis en ervaring bij de afhandeling te verspreiden binnen de politie, zodat deze niet beperkt blijven tot een klein groepje. Goede crisisspecialisten zijn onontbeerlijk maar vormen tevens wel een kwetsbaarheid als de opgedane kennis te gegroepeerd blijft, aldus diverse actoren.

*Naast het belang van de juiste medewerker is de structuur een belangrijk aspect van de inrichting van de crisisorganisatie. Uit de interviews kan worden afgeleid dat de commandostructuur niet consequent is aangepast aan de specifieke situatie van de deze crisis. Daarnaast is een wederzijds heldere onderlinge taakverdeling een punt van aandacht, net als de inzet van collega's.*

Vul waar mogelijk als politie de eigen crisisstructuur aan op de aard van de crisis/ramp en zorg er voor dat iedereen (bij de start) bekend is met de verdeling van taken, rollen en bevoegdheden om eventuele afstemmingsproblemen te voorkomen. Leer als politie van de ervaring en kennis van Defensie rondom het planmatig voorbereiden en inrichten van een crisisorganisatie. Geef het ondersteuningsproces binnen het Korps een meer centrale positie zodat de operatie maximaal kan worden gefaciliteerd en waarbij de ondersteuningsvraag van de crisisorganisatie leidend is. Denk nu na over de sterkere positionering van de functionaliteiten informatiemanagement en informatievoorziening binnen de eigencrisisorganisatie.

Bevorder de onderlinge samenwerking door in periodes zonder een crisis te investeren in kennis en begrip over andere processen. De crisisorganisatie is een leerschool voor zowel toekomstige grootschalige optredens als de staande organisatie. Daar ligt een enorme kans voor de lerende politieorganisatie waarbij de lessen van een crisisafhandeling ook in de reguliere bedrijfsvoering geborgd moeten worden.

Tracht ten slotte de vermijdbare emotionele en fysieke belasting bij de inzet van collega's vanaf de start van de crisisorganisatie zoveel mogelijk te verminderen. Denk daarbij aan het direct werken met een buddysysteem en/of denk aan vrijstelling van reguliere werkzaamheden, regel direct (personele) vervanging indien de inzet over een langere periode loopt. Denk in periodes zonder crisissituaties na over voor- en nazorg van medewerkers tijdens crisisinzet, vooral inzake het werken in een onveilig gebied. Zorg voor voldoende en passende waardering van politiemedewerkers die recht doet aan de inzet, leer daarbij bijvoorbeeld van Defensie. Zorg ook voor het evalueren per fase, het liefst in combinatie met tussentijdse persoonlijke reflectie, in plaats van louter achteraf om tijdens de crisis eventueel bij te kunnen sturen.

### **Repatriëring- & identificatieproces**

*Uit het onderzoek blijkt dat het welslagen van een dergelijke grote complexe operatie bij de politie doorgaans een sterk beroep doet op de loyaliteit en professionaliteit van medewerkers. Medewerkers*

*hebben zich bij MH-17 ingezet in een complexe, onzekere en vaak onveilige setting. Dit kan als een grote kracht van het korps worden gezien.*

Identificeer en waardeer als korps deze individuele kracht en loyaliteit van de professionele medewerkers binnen de eigen crisisorganisatie, zoals getoond in het proces van repatriëring & identificatie bij MH-17. Gezegd mag ook worden dat de familierechercheurs - binnen het zogenaamde Ante Mortem proces - met grote betrokkenheid hun werk hebben gedaan. Biedt als organisatie hier voldoende ruimte voor.

Collega's hebben zich ingezet voor een goede afhandeling van de ramp. Houd in de toekomst rekening met het sterke arbeidsethos bij het Landelijke Team Forensische Opsporing (LTFO) zodat je zoveel mogelijk zorg kan dragen voor het goed blijven functioneren van medewerkers. Stel kaders vast waarbinnen je professionele ruimte geeft aan identificatie-experts en stuur op afstand niet op details. Zorg daarbij ook voor voldoende ervaren leidinggevenden, met name bij werkzaamheden in het buitenland.

*Als gevolg van het vertrouwen in onze professionele expertise in een complex diplomatiek krachtenveld heeft identificatie in Nederland kunnen plaatsvinden.*

Leer van het internationale onderhandelingsproces rondom het toewijzen van identificatie in Nederland waarbij vertrouwen is gewonnen door de professe centraal te stellen. Wees je terdege bewust van de consequenties van maatschappelijke impact en het politieke besluitvormingsproces op de operationele dimensie van repatriëring. Zorg voor een goede start van de operationele afhandeling door een directe betrokkenheid van LTFO bij de eerste contacten met nabestaanden bij dergelijke rampen. Verhelder de geldende gezagslijnen rondom het identificatieproces, zodat voor een ieder de sturingsverantwoordelijkheden helder zijn.

### **Communicatieproces**

*De politie heeft een waardevolle prestatie neergezet, maar heeft minder dan haar partners geïnvesteerd in de positieve beeldvorming naar het publiek en de eigen organisatie.*

Daarbij kan geleerd worden van de Defensie als het gaat om imago management (korpscommunicatie in het algemeen) en publieksinformatie (procescommunicatie en publieksparticipatie). Denk in periodes zonder crisis na over de rolverdeling tussen de communicatievertegenwoordigers binnen het Nationaal Kernteam Crisiscommunicatie, de Staf Grootschalig en Bijzonder Optreden (SGBO) plus eventuele operationele knoppen en positioneer communicatie adequaat in de (staf)ondersteuning van de politievertegenwoordiger binnen de gremia Interdepartementale en Ministeriële Commissies Crisisbeheersing. Maak bij de eigen organisatie helder onder wiens verantwoordelijkheid welke communicatie plaatsvindt.