

Managementinformatiemodel Koninklijke Marechaussee

Essentieel hulpmiddel voor een optimale besturing

A.M.J. Verkerk – luitenant-kolonel van de Koninklijke Marechaussee*
drs. P.C.J. Neuteboom – reserve-luitenant-kolonel van de Koninklijke Marechaussee
mw. drs. H.C. Pruis – management consultant CMG
dr. ir. E.A. Mantz – principal consultant CMG

Een fax van staf KMar komt binnen bij de staf van het district KMar Gelderland, Overijssel en Flevoland (GOF). Een operatiebevel met de volgende boodschap:

- 1. In verband met de MKZ-crisis moet de controle op de in- en export van dierproducten worden aangescherpt. Zorg voor verscherpte controles aan de grens tussen Nederland en Duitsland.*
- 2. Ondersteun de regiopolitie Noord-Oost-Gelderland bij werkzaamheden in het MKZ-gebied.*

Onmiddellijk komen er enkele vragen op: 'Waar moeten we de tijd vandaan halen om dit allemaal te doen? Hoe zit het dan met de geplande vreemdelingencontroles? Op deze manier komt er van ons jaarplan niets terecht!' Met het invoeren van de planning & controlcyclus hadden commandanten al gewaarschuwd: het KMar werk is zo grillig, dat laat zich niet plannen. En zie hier, ze hebben nog gelijk ook! Of niet?

* Luitenant-kolonel Verkerk is hoofd van de afdeling Integrale Bedrijfsvoering van de KMar. In deze afdeling worden de werkzaamheden gecontinueerd, die zijn voortgekomen uit het project BBKMAR 2000. Dr. ir. Mantz en drs. Pruis zijn werkzaam bij CMG Public Sector B.V. Management Consultancy. Zij hebben de KMar ondersteund bij het ontwikkelen van het managementinformatiemodel. Drs. Neuteboom was projectleider BBKMAR 2000 en initiatiefnemer van het project managementinformatiemodel KMar. Sinds 1 januari 2002 is drs. Neuteboom werkzaam bij Cap Gemini Ernst & Young, Sector Public & Health.

Waarom een managementinformatiemodel

Zoals bovenstaand praktijkgeval aantoonde, kunnen de werkzaamheden van de KMar door de actualiteit opeens veranderen. Denk bijvoorbeeld ook aan de extra inzet van de KMar in verband met toename van het aantal drugskoeriers op Schiphol. De KMar is er uitstekend op toegerust om snel en adequaat op nieuwe situaties in te spelen. Echter, de totale capaciteit van de KMar is niet zomaar uit te breiden.

Dat betekent dat als de actualiteit om nieuwe werkzaamheden vraagt, eerder geplande werkzaamheden komen te vervallen. En dat betekent weer keuzes maken. Keuzes die al moeten worden gemaakt in het jaarplan van de KMar. Daarin worden alle werkzaamheden voor het komende jaar gepland en wordt tevens aangegeven waar de prioriteiten liggen. Mocht de actualiteit in het komende jaar andere of nieuwe werkzaamheden vergen, dan is daarmee vooraf bepaald welke werkzaamheden komen te vervallen. De reden waarom de prioriteiten vooraf bekend moeten zijn, ligt in de complexe gezagsstructuur van de KMar.

De KMar heeft veel meer dan de andere krijgsmacht delen te maken met civiele autoriteiten. Een ander verschil met de andere krijgsmacht delen is dat de vele verschillende werk-

zaamheden niet zijn uit te drukken in termen van 'operationele gereedheid'. Alle werkzaamheden van de KMar zijn erop gericht een bepaald effect te bereiken, namelijk het vergroten van de openbare orde en veiligheid in Nederland.

Een voorbeeld. Voor het bestrijden van drugsmokkel op Schiphol heeft de KMar contact met het Openbaar Ministerie te Haarlem. Ondertussen stelt de directie van Schiphol eisen aan de wachttijden voor passagiers bij de paspoortcontroles (te lange rijen zijn niet goed voor het klantvriendelijke imago van Schiphol). Terwijl de KMar paspoortcontroles uitvoert onder het gezag van de hoofdinspecteur van de Immigratie- en Naturalisatiedienst die verantwoordelijk is voor de uitvoering van de vreemdelingenwetgeving. Verder verzorgt de KMar de beveiliging van de burgerluchtvaart. Hiervoor draagt de directeur-generaal Rechtshandhaving van het ministerie van Justitie het gezag. En als de KMar op Schiphol te maken krijgt met mensensmokkel, is de gesprekspartner de hoofdofficier van het Landelijk Parket Openbaar Ministerie. Kortom, een complexe gezagsstructuur.

De bevelhebber van de KMar heeft daarom meerdere gesprekspartners. En die willen voor hun eigen doelrealisatie een claim leggen op de KMar-capaciteit. Dat maakt de besturing van de KMar des te complexer. De KMar wil meer transparantie en meer

overwogen keuzes maken. Vandaar dat ze vroegtijdig – namelijk bij het opstellen van het jaarplan – met alle gezagsdragers, verenigd in de Bestuursraad KMar, afspraken maakt over de prioriteiten. De gezagsdragers zijn namelijk eindverantwoordelijk voor de te maken keuzes.

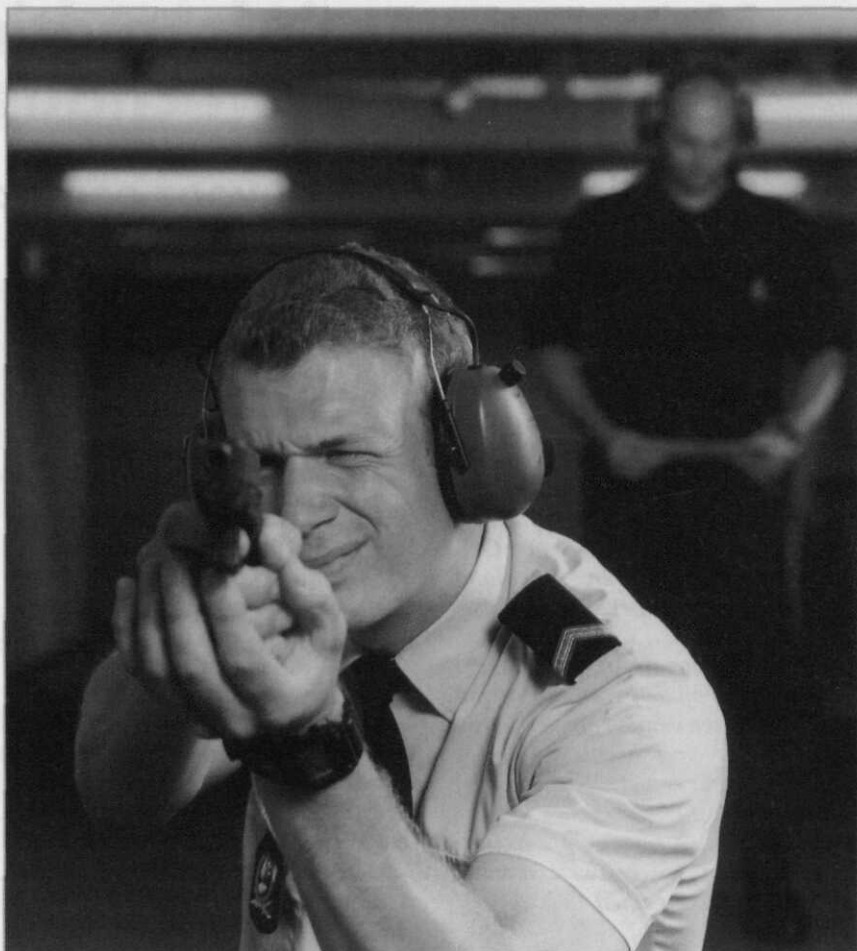
Dit artikel gaat over het management-informatiemodel KMar. Eerst wordt ingegaan op het uitgevoerde project. Vervolgens wordt uitgelegd hoe het model is opgebouwd en is er een praktijkvoorbeeld opgenomen. Als laatste is de gevolgde benaderingswijze uitgewerkt, waarna het artikel wordt afgerond.

Het project management-informatiemodel KMar

Het managementinformatiemodel is ontwikkeld om de bevelhebber KMar inzicht te geven in de benodigde besturingsinformatie. Het ontwikkelen van het managementinformatiemodel was het sluitstuk van een traject dat is ingezet om de bedrijfsvoering KMar verder te professionaliseren. Dit traject is gestart met het project *Beleid Bedrijfsvoering KMar 2000 (BBKMar 2000)*.¹ Doel hiervan was de KMar in staat te stellen op basis van heldere doelstellingen haar activiteiten te plannen. Hiertoe diende de KMar haar producten inzichtelijk en meetbaar te maken, teneinde verantwoording te kunnen afleggen (in- en extern) over de geleverde prestaties en de daarbij ingezette mensen en middelen (op output gerichte sturing).

Met de verbetering van de externe sturing en de invoering van een planning & controlcyclus, is de structuur neergezet voor een verbeterde bedrijfsvoering. De volgende stap was te onderzoeken welke informatie is benodigd om inhoudelijk vorm te geven

¹ In het artikel 'Bedrijfsvoering bij de KMar', gepubliceerd in de Militaire Spectator 169(4) 2000, is nader ingegaan op de achtergrond van het project BBKMar 2000.



Focus op doelgerichte stuurinformatie

aan de op output gerichte sturing. Welke informatie moet uit de planning & controlcyclus komen? En waarover spreekt de bevelhebber met de verschillende gezagsdragers? In zijn rapport *Beleid Koninklijke Marechaussee 2000* heeft de bevelhebber daarom opdracht gegeven de informatiebehoefte die in essentie noodzakelijk is voor de integrale besturing van de KMar, in kaart te brengen. Vervolgens is deze informatie gebundeld in een model, waarmee een belangrijke stap is gezet naar een optimale besturing.

Het model is zodanig ontwikkeld dat het periodiek de benodigde informatie oplevert (gelijk oplopend met de planning & controlcyclus). Het is voor de bevelhebber niet nodig de informatie op elk moment ('real-

time') te kunnen opvragen. Bij de besluitvorming gaat het om bereikte effecten in een bepaalde periode, oftewel trends, en niet om ad hoc-informatie. Zo is het bijvoorbeeld onnodig om dagelijks te weten hoeveel drugskoeriers op Schiphol zijn aangehouden. Dezelfde informatie over de afgelopen drie maanden zegt voldoende.

Opbouw van het model

Voor het managementinformatiemodel is aansluiting gezocht bij de planning & controlcyclus die bestaat uit:

- het planningsproces;
- uitvoering en beheer;
- evaluatie en verantwoording.

Gedurende het planningsproces vindt de zogenoemde doel-middelenafweging plaats. Eerst wordt bepaald welke (concept)doelen de KMar wil bereiken. De KMar gaat vervolgens na hoe deze doelen kunnen worden bereikt (bepaalt een werkwijze) en hoeveel mensen en middelen daarvoor zijn benodigd. Zijn mensen en middelen schaars, dan zullen er – in overleg met gezagsdragers – keuzes moeten worden gemaakt. Moeten doelstellingen worden aangepast of zelfs geschrapt? Kunnen er meer mensen en middelen ter beschikking worden gesteld? Of kan een efficiëntere werkwijze worden gevonden?

De wijze waarop de doelen kunnen worden bereikt (de werkwijze, ofwel het 'hoe') komt niet expliciet naar voren in het model. De werkwijze van de KMar ligt in beginsel vast in wet- en regelgeving en daarvan afgeleide procedures. De werkwijze kan onderwerp van gesprek zijn tussen de KMar en gezagsdragers; het betreft dan doelmatigheidsvragen en beleidswijzigingen die behandeling op politiek-bestuurlijk niveau vereisen. In het model komt de relatie tussen de gestelde doelen (zowel concept als definitief) en het benodigde aantal mensuren wel expliciet naar voren.

Met het managementinformatiemodel beschikt de bevelhebber gedurende het planningsproces over een totaaloverzicht van alle KMar-taken.² Hierdoor kunnen op transparante wijze, heldere afwegingen worden gemaakt tussen de verschillende taken en de bijbehorende doelen. In het jaarplan – product van het planningsproces – worden (voor alle taken die de KMar uitvoert) de te realiseren doelen, het bijbehorende aantal benodigde mensuren en de reeds gestelde prioriteiten opgenomen. De keuzes die gedurende het planningsproces zijn gemaakt

² De taken van de KMar zijn: beveiliging, handhaven vreemdelingenwetgeving, politietaken defensie, politietaken burgerluchtvaartterreinen, leveren van (internationale) diensten.

blijven inzichtelijk doordat in het model zowel de conceptdoelen als de definitieve doelen zijn weergegeven.

De volgende fase betreft uitvoering en beheer. Gedurende het jaar houdt de KMar bij hoe het staat met de realisatie van de doelen en hoeveel uren eraan zijn besteed. Indien nodig wordt er bijgestuurd, zodat zoveel mogelijk aan de oorspronkelijke prioriteitstelling wordt vastgehouden. Door een crisis – bijvoorbeeld de MKZ begin 2001 of de onverwachte toestroom van drugskoeriers op Schiphol eind 2001 – kan het gebeuren dat de KMar andere prioriteiten opgedragen krijgt. Ter evaluatie en verantwoording worden de prestaties van de KMar weergegeven als prestatie-indicatoren, die de geleverde prestatie relateren aan de oorspronkelijke doelstelling en dit in een percentage laten zien.

Het managementinformatiemodel bestaat uit een aantal onderdelen. Per KMar-taak is een overzicht opgeno-

men van de conceptdoelen en de definitieve doelen met de geplande capaciteit. Vervolgens is de realisatie van de doelen en de ingezette capaciteit opgenomen, zowel in reële termen ('werkelijk') als in percentages (de prestatie-indicatoren). Om de bevelhebber te voorzien van een totaaloverzicht, zijn voor alle taken de prestatie-indicatoren weergegeven in het zogenoemde 'zwaailicht' (vergelijkbaar met het 'dashboard', de 'cockpit' en het 'bruggpaneel' van respectievelijk landmacht, luchtmacht en marine).

Als laatste is in het model 'overige informatie' opgenomen, wat op verschillende onderwerpen betrekking heeft. Zo hebben gezagsdragers inhoudelijke informatie nodig om het gevoerde beleid te kunnen evalueren. Is informatie over de wijze van uitvoering benodigd ('hoe' is het doel bereikt) om na te kunnen gaan of de werkwijze kan worden verbeterd. En zijn indicatoren opgenomen om de geleverde kwaliteit te kunnen meten.



KMar: indrukwekkend en veelzijdig takenpakket

Een voorbeeld

Met een concreet voorbeeld wordt duidelijk hoe het model behulpzaam is bij de besturing van de KMar. In het voorbeeld zijn concrete werkzaamheden opgenomen; de bijbehorende in te zetten en ingezette capaciteit is fictief bepaald. Het voorbeeld volgt de opbouw van het model: achtereenvolgens komen het planningsproces, uitvoering & beheer en evaluatie & verantwoording aan bod. De in het voorbeeld gepresenteerde tabellen maken daadwerkelijk deel uit van het model.

In het voorbeeld bepaalt de KMar dat de conceptdoelen voor jaar t in de regio Schiphol zijn:

- houdt 1000 drugskoeriers aan;
- houdt 100 snelheidscontroles;
- zorg dat de KMar 7 dagen per week, 24 uur per dag beschikbaar is voor

het verlenen van bijstand en noodhulp aan militairen die een dringend beroep doen op de KMar.

Vervolgens bepaalt de KMar – op basis van ervaring en een gekozen werkwijze – wat de benodigde capaciteit moet zijn om deze conceptdoelen te halen. In tabel 1 en 2 is te lezen dat men schat dat voor het aanhouden van drugskoeriers 15.000 uren zijn benodigd, voor het terugbrengen van het aantal snelheidsovertredingen 10.000 en voor de beschikbaarheid 25.000 uren. Daarnaast moet men 'overige' uren reserveren, omdat KMar-functionarissen hun beroepsvaardigheden³ moeten onderhouden. In totaal zijn voor het bereiken van de gestelde doelen 60.000 uren benodigd.

Er zijn echter slechts 50.000 uren beschikbaar. Dat betekent dat er keuzes moeten worden gemaakt.

Hierbij wordt natuurlijk de vraag gesteld of de doelen door het uitvoeren van andere activiteiten, die minder tijd zullen kosten, toch kunnen worden gehaald. In het voorbeeld is deze optie uitgesloten en blijkt het ook niet mogelijk meer uren te verkrijgen voor de Politietaken Burgerluchtvaartterreinen (bijvoorbeeld door te schuiven met capaciteit tussen de taken). Het betekent dat de doelen – in overleg met de gezagsdragers – worden bijgesteld.

De gezagsdragers besluiten, na overleg met de KMar, om diverse redenen dat prioriteit moet worden gelegd bij het aanhouden van drugskoeriers. Per functionaris is een verplicht aantal uren vastgesteld voor het onderhouden van de beroepsvaardigheden, het totaal aantal overige uren kan derhalve niet worden vermindert. Dus moeten de doelen wat betreft snelheidscontroles en beschikbaarheid omlaag worden bijgesteld om op de maximaal beschikbare 50.000 uren uit te komen. Dat betekent dat in plaats van 100 snelheidscontroles slechts 50 snelheidscontroles worden gepland voor jaar t. En dat de KMar de gehele week beschikbaar is, behalve in de zaterdag- en zondagnacht.

De definitieve doelen die uiteindelijk in het jaarplan van jaar t zijn opgenomen, zijn:

- houdt 1000 drugskoeriers aan;
- houdt 50 snelheidscontroles;
- zorg dat de KMar 7 dagen per week, 24 uur per dag beschikbaar is, behalve zaterdag- en zondagnacht, voor het verlenen van bijstand en noodhulp aan militairen die een dringend beroep doen op de KMar.

Gedurende jaar t doen zich geen crises of andere bijzonderheden voor in Nederland. De uitvoering van de werkzaamheden kan, op enkele kleine wijzigingen na, verlopen zoals gepland.

³ Beroepsvaardigheden zijn specifieke activiteiten zoals schieten, zelfverdediging en aanhoudingstechnieken, die essentieel zijn voor de uitvoering van het beroep.

taak	doel	concept doelen	definitieve doelen
politietaken burgerluchtvaartterreinen		houdt 1000 drugskoeriers aan	houdt 1000 drugskoeriers aan
		houdt 100 snelheidscontroles	houdt 50 snelheidscontroles
		volledig beschikbaar	niet za. nacht en zo. nacht

Tabel 1

doel	uren	benodigde aantal	beschikbaar	geplande aantal
inbraken		15.000		15.000
snelheid		10.000		5.000
beschikbaarheid		25.000		20.000
overig		10.000		10.000
totaal		60.000	50.000	50.000

Tabel 2

taak	doel	concept doelen	definitieve doelen	realisatie van doelen
politietaak burger-luchtvaart-terreinen		houdt 1000 drugskoeriers aan	houdt 1000 drugskoeriers aan	er zijn 750 drugskoeriers aangehouden
		houdt 100 snelheidscontroles	houdt 50 snelheidscontroles	er zijn 50 snelheidscontroles gehouden
		volledig beschikbaar	niet za.nacht en zo.nacht	niet za.nacht en zo.nacht

Tabel 3

doel	uren	benodigd aantal	beschikbaar	gepland aantal	realisatie van aantal
inbraken		15.000		15.000	12.000
snelheid		10.000		5.000	5.000
beschikbaarheid		25.000		20.000	22.000
overig		10.000		10.000	12.000
totaal		60.000	50.000	50.000	51.000

Tabel 4

Toch blijkt aan het eind van jaar t dat niet 1000, maar slechts 750 drugskoeriers zijn aangehouden. En ondanks de prioriteit van dit doel, blijkt dat de prioriteit van dit doel, blijkt dat de minder dan het aantal geplande uren is ingezet (12.000 in plaats van 15.000).

In tabel 3 en 4 is te lezen dat meer tijd benodigd was om het gestelde doel met betrekking tot beschikbaarheid te halen (22.000 in plaats van 20.000) en om de beroepsvaardigheden op peil te houden (12.000 in plaats van 10.000). Dit laatste kan gebeuren omdat het vastgestelde aantal uren per KMar-functionaris, niet voor iedereen precies voldoende is om de gestelde eisen te behalen. Verder valt op dat in totaal meer uren zijn ingezet dan in de planning als beschikbaar aantal was voorzien. Redenen voor mogelijk-

ke verschillen tussen geplande en werkelijk aantal beschikbare uren zijn: meer of minder instroom vanuit de opleidingscentra, lager of hoger uitgevallen onvoorziene uitstroom of een ander ziekteverzuimpercentage.

De tabellen in het managementinformatiemodel laten niet expliciet zien welke activiteiten niet of slechts gedeeltelijk zijn uitgevoerd. Uiteraard moet dit wel worden geëvalueerd, zodat leerpunten voor de toekomst kunnen worden getrokken. Detailinformatie over oorzaken en achtergronden wordt in de verantwoordingsrapportages opgenomen, in de vorm van een evaluatie over de al dan niet uitgevoerde activiteiten en de mogelijke andere redenen waarom het doel niet is gehaald. De evaluatie

is gebaseerd op formele gegevens en op interpretatie van terzake deskundigen, die vanuit hun kennis en ervaring kunnen spreken.

Als laatste worden ten behoeve van de interne en externe verantwoording de geleverde prestaties als percentage van de oorspronkelijke planning opgenomen in het managementinformatiemodel. Van het afgesproken aantal aan te houden drugskoeriers is slechts 75% gehaald, terwijl hiervoor slechts 80% van het beschikbare aantal uren is ingezet. Met een inzet van 100% uren is ook 100% van het afgesproken aantal snelheidscontroles uitgevoerd. En om 100% van de afgesproken beschikbaarheid te halen was 110% van het aantal ingeschatte uren benodigd.

De acht prestatie-indicatoren worden samen met prestatie-indicatoren van andere KMar-taken in een totaaloverzicht geplaatst: het zogenoemde 'Zwaailicht'. Hierdoor is het voor de bevelhebber in één oogopslag duidelijk wat de geleverde prestaties van de gehele KMar zijn en hoeveel inspanning daarvoor is geleverd.

Gevolgde benaderingswijze

Het managementinformatiemodel is op systematische wijze, vanuit een moderne bedrijfskundige en informatiekundige benadering opgesteld. De belangrijkste uitgangspunten zijn: het besturingsmodel, het sturen op basis van informatie over effecten en de integraliteit.

Besturingsmodel

Het managementinformatiemodel bevat de in essentie noodzakelijke informatie die is benodigd voor de integrale besturing van de KMar. Met andere woorden, de vraag moest worden beantwoord welke informatie essentieel is om de KMar integraal te kunnen besturen. Voordat met deze vraag aan de slag kan worden gegaan, moet duidelijk zijn wat de integrale besturing precies inhoudt. Is er een besturingsconcept waarin de visie van

taak	doel	concept doelen	definitieve doelen	realisatie van doelen	prestatie-indicator
politietaak burger- luchtvaart- terreinen		houdt 1000 drugskoeriers aan	houdt 1000 drugskoeriers aan	er zijn 750 drugskoeriers aangehouden	75%
		houdt 100 snelheids- controles	houdt 50 snelheids- controles	er zijn 50 snel- heidscontroles gehouden	100%
		volledig beschikbaar	niet za.nacht en zo.nacht	niet za.nacht en zo.nacht	100%

Tabel 5

doel	uren	benodigd aantal	beschik- baar	gepland aantal	realisatie van aantal	prestatie- indicator
inbraken		15.000		15.000	12.000	80%
snelheid		10.000		5.000	5.000	100%
beschikbaarheid		25.000		20.000	22.000	110%
overig		10.000		10.000	12.000	120%
totaal		60.000	50.000	50.000	51.000	102%

Tabel 6



Vergroting van transparantie en helderheid noodzakelijk

het topmanagement op de wijze van sturen is beschreven? Hoe wordt er gestuurd? Op basis van de beleidsdocumenten betreffende de inrichting van de planning & control en de externe sturing, is een besturingsmodel ontwikkeld dat een algemeen geldende basis biedt voor het managementinformatiemodel KMar.

Het besturingsmodel is inrichtingsonafhankelijk beschreven (zodat het meer stabiel is), vanuit de gewenste situatie (zodat het een langere geldigheidsduur heeft) en vanuit een informatieperspectief. Dit laatste wil zeggen dat alleen die elementen van de besturing zijn beschreven, die relevant zijn voor de informatiebehoefte en de informatiestromen. Inrichtingsonafhankelijk wil zeggen onafhankelijk van de KMar-structuur en de wijze van organiseren. In figuur 1 is de besturingscyclus op een inrichtingsonafhankelijke wijze en vanuit een informatieperspectief weergegeven.

Uitgangspunt voor het managementinformatiemodel is dus de integrale besturing. Onder integrale besturing is verstaan 'het in samenhang besturen van het geheel'. 'In samenhang' wil zeggen dat aandacht wordt besteed aan alle niveaus van besturing en aan de gehele besturingscyclus (is gelijk aan de planning & control-cyclus). Het 'besturen van het geheel' betekent dat de besturing van de KMar gericht is op alle facetten van de bedrijfsvoering.

Sturen op effecten

De besturing van de KMar is gericht op prestaties. Prestaties kunnen de in de organisatie of samenleving te bereiken effecten betreffen. Het sturen op basis van informatie over effecten sluit het meest aan bij het doel van de KMar: optimaal bijdragen aan het vergroten van de openbare orde en veiligheid in Nederland. Prestaties kunnen ook betreffen:

- de geleverde producten en diensten (uitvoer);
- de gerealiseerde doorvoer (uitvoeren van een proces);
- de geleverde invoer (input-sturing).

Het managementinformatiemodel is zo opgesteld dat het aansluit bij de meest gewenste vorm van sturen, te weten: sturen op basis van informatie over effecten. Echter, omdat de relatie tussen de geleverde dienst en het bereikte effect niet altijd éénduidig is te leggen, is dit niet altijd mogelijk. In dat geval wordt gestuurd op basis van informatie over uitvoer. Mocht ook dat niet mogelijk zijn dan wordt gestuurd op basis van informatie over doorvoer. Bijvoorbeeld het trainen en gereedhouden van een ME-peloton dat niet daadwerkelijk wordt ingezet. Als echt alleen iets kan worden gezegd over het in te zetten aantal middelen, wordt overgegaan op 'input-sturing'.

Integraliteit

De wens om 'het geheel' te besturen, betekent aandacht voor het primaire proces, ondersteunende en andere processen. Als eerste is de informatiebehoefte voor het primaire proces vastgesteld. Hiervoor is het primaire proces met behulp van materiedeskundigen beschreven in termen van effecten, uitvoer, doorvoer en invoer, waardoor inzicht werd verkregen in

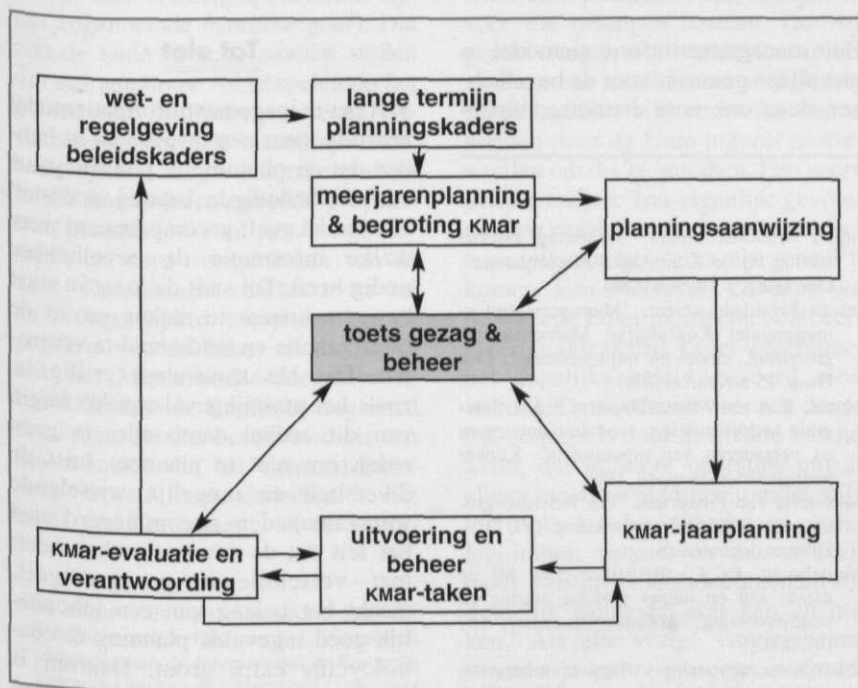
de essentie van de werkzaamheden van de KMar⁴. Uit deze inzichten is vervolgens de noodzakelijke managementinformatie gedestilleerd, mede gebaseerd op het wel of niet mogelijk zijn van het sturen op effecten.

Voor de ondersteunende processen is getracht hetzelfde te doen. Dat bleek niet zomaar mogelijk omdat het professionaliseren daarvan in verschillende ontwikkelingsstadia verkeert. Daarbij wordt momenteel een 'reorganisatie staven' uitgevoerd, die invloed zal hebben op de manier waarop deze processen zijn georganiseerd. Voorlopig is het managementinformatiemodel alleen uitgewerkt voor het primaire proces van de KMar. De uitwerking van de informatiebehoefte over de ondersteunende processen zal de komende jaren – nadat de organisatieverandering is afgerond – gestalte krijgen.

Afronding

Het uitgangspunt bij het opstellen van het managementinformatiemodel was door te dringen tot de essentie ('het gaat om het vinden van de architectuur in de informatiebehoefte', aldus de bevelhebber). Wat betreft benadering en begripvorming is aangesloten bij ontwikkelingen in de directe omgeving van de KMar, bij die van de ministeries van financiën, defensie, justitie, en binnenlandse zaken. Daarvan is bij de start van het project 'Managementinformatiemodel KMar' kennisgenomen.

Het opstellen van het managementinformatiemodel is een traject geweest waarin de KMar grondig heeft nagedacht over de eigen werkzaamheden. Wat doen we precies en waarom? Hoe doen we dat en wat hebben we ervoor nodig? Mede door gesprekken met gezagsdragers is een helder inzicht ontstaan in de te stellen doelen en de



Figuur 1 Besturingscyclus KMar, inrichtingsonafhankelijk en vanuit informatieperspectief

⁴ Het detailniveau van de procesbeschrijvingen is zodanig dat de behoefte aan managementinformatie op het niveau van de bevelhebber in kaart kan worden gebracht.



(snelheid) Meten is weten

bijbehorende randvoorwaarden. In de komende jaren dienen deze doelen verder te worden aangescherpt. Het managementinformatiemodel wordt dit jaar opgenomen in de planning & controlcyclus. Dit is mogelijk omdat

het aansluit bij de huidige situatie van de KMar en dus direct bruikbaar is.

Het managementinformatiemodel is niet alleen gemaakt voor de bevelhebber, maar ook voor districtscommandanten.

De noodzakelijke managementinformatie moet van onderaf komen: van brigadecommandanten. Het managementinformatiemodel is een abstractie van op lagere managementniveaus benodigde informatie, waarmee is voorkomen dat brigadecommandanten informatie moeten aanleveren waar ze zelf niets aan hebben.

Met het ontwikkelen van het managementinformatiemodel heeft de KMar gekozen voor een bepaalde aanpak van de informatievoorziening. Door te bepalen welke informatie in essentie is benodigd voor de integrale besturing van de KMar, is de basis gelegd voor automatisering. De informatiebehoefte is daarmee uitgangspunt voor verdere activiteiten betreffende automatisering. Er bestaan al meerdere (geautomatiseerde) systemen waarmee informatie wordt verzameld. De KMar is voornemens een haalbaarheidsstudie uit te voeren waarin wordt nagegaan in hoeverre het geautomatiseerd voorzien in de benodigde managementinformatie kan worden verbeterd.

Tot slot

Met het managementinformatiemodel heeft de KMar een instrument in handen dat de planning & controlcyclus van de benodigde inhoud voorziet. Het model geeft gecombineerd weer welke informatie de bevelhebber nodig heeft. Dit stelt de KMar in staat bewuste keuzes te maken en zo de transparantie en helderheid te vergroten. Dat het KMar-werk grillig is, zoals het praktijkgeval aan het begin van dit artikel aantoonde, is geen reden om niet te plannen. Juist de diversiteit en mogelijk wisselende werkzaamheden gecombineerd met het feit dat de KMar te maken heeft met verschillende gezagsdragers, maakt het belang van een inhoudelijk goed ingevulde planning & controlcyclus extra groot. Daarom is het managementinformatiemodel een essentieel hulpmiddel voor een optimale besturing.

Literatuur

Aarts, A.F.H. en Janssen, P.M.C. (red.), 'Handboek Informatieplanning Ministerie van Defensie', Den Haag, 1989.
 Andersson Elffers Felix, 'Beleidsplan Koninklijke Marechaussee 2000', Den Haag, 26 november 1999.
 Directeur-generaal Economie & Financiën, 'Raamwerk beleid bedrijfsvoering Defensie', maart 1999
 Directoraat-generaal Openbare orde en veiligheid/Directeur-generaal rechtshandhaving 'Landelijke politiebrieven' (omvat Informatiemodel Nederlandse Politie), 26 mei 1999.
 Intern beleidsdocument, 'Besturingsmodel Koninklijke Marechaussee, beschrijving integrale besturing KMar als basis voor het managementinformatiemodel'. Den Haag, 4 mei 2001.
 Intern beleidsdocument, 'Inrichting planning & control bij de Koninklijke Marechaussee'. Den Haag, 16 oktober 2000.

Intern beleidsdocument, 'Inrichting externe sturing bij de Koninklijke Marechaussee'. Den Haag, 1 oktober 2000.
 Intern beleidsdocument, 'Managementinformatiemodel Koninklijke Marechaussee, grondslag, model en implementatie'. Den Haag, 15 november 2001.
 Mantz, E.A. en Mantz-Thijssen, E.L., 'Integrale bedrijfsvoering, modulair ontwerpen en veranderen van organisaties'. Kluwer bedrijfswetenschappen, 1993.
 Ministerie van Financiën, 'Van Beleidsbegroting tot Beleidsverantwoording (VBTB)'. Diverse documenten.
 Neuteboom, P.C.J., 'Bedrijfsvoering bij de KMar: een op output gerichte sturing en bedrijfsvoering'. *Militaire Spectator*, 169 (4)2000.
 Stuurgroep uitvoering, 'Rapport normering grensbewaking'. Immigratie en Naturalisatiedienst, juni 1998.