

De Koninklijke Marechaussee en het Besturingsmodel Defensie

Een spagaat van hoofdprocessen en bijproducten

Drs. E.J. de Waard*
Drs. T. Bijlsma
A.C. Lindeboom

Inleiding

Reorganisaties en veranderingsprocessen zijn geschikte momenten om interne weeffouten te repareren. Daarnaast geven ze de mogelijkheid om te anticiperen op sluimerende kansen of loerende bedreigingen. Veel organisaties worden zozeer door de veranderingen opgeslokt dat het werken aan de eerder, soms jaren geleden, gedefinieerde doelen en uitkomsten op de achtergrond raakt.

Als een organisatie veel veranderingsprocessen heeft lopen die zich middels programma's, clusters en projecten ontwikkelen, is het lastig om overzicht te houden. Juist dan is echter overzicht geboden, juist dan dient men tijdig dreigende weeffouten in te zien.

Defensie bevindt zich nu in een groot transformatieproces waar Samson (Structurele Afbouw Matrixorganisatie Staven Op Nieuwe Leest, gestart medio 2003) en al haar maatregelen en projecten een belangrijk deel van uitmaakt.

* De Waard en Bijlsma zijn beide universitair docent bij de sectie Management & Organisatie en Defensie-Economie aan de Faculteit Militaire Wetenschappen van de Nederlandse Defensie Academie.

De heer Lindeboom was tot 1 juli 2005 Hoofd Planning en Control bij het district West van de KMar.

Het Besturingsmodel Defensie geeft uiteindelijk invulling aan de structurering en aansturing van de defensieorganisatie. De Koninklijke Marechaussee (KMar) neemt hier als één van de vier Operationele Commando's een heel eigen plaats in.

Dit artikel gaat in op de positie van de KMar binnen het Besturingsmodel Defensie, een concern-unitmodel, met als onderliggende doelstelling het voorkomen van weeffouten en het oppakken van kansen en pareren van bedreigingen.

Met behulp van Mintzbergs theorie over de divisieorganisatie en het integratie-differentiatieconcept van Lawrence en Lorsch beschouwen we de huidige positie van de organisatie. Aan de hand van de *process-school* wordt een andere mogelijke strategische richting toegelicht.

De opbouw van het artikel is als volgt. De eerste paragraaf behandelt kort de geschiedenis en taakvelden van de KMar. Daarna lichten we het besturingsmodel en de KMar toe met behulp van de theorie van Mintzberg over divisiestructuren. De derde paragraaf gaat in op het generieke procesmodel Defensie en de KMar. Diverse praktijkproblemen van de KMar tonen in de daaropvolgende paragraaf aan dat er sprake is van wrijving tussen de huidige processen en de organisatie-inrichting.

De vijfde paragraaf stelt de knelpunten aan de orde en beschouwt ze vanuit het integratie-differentiatieprincipe van Lawrence en Lorsch.

De laatste paragraaf gaat in op een logische inbedding en invulling van de twee hoofddoelstellingen binnen de processen en structuren van de KMar aan de hand van de *process-school*. Deze paragraaf geeft ook een voorzet voor een kans die de KMar niet zomaar mag laten lopen.

De KMar: historisch overzicht

In 1814 nam Willem I het besluit om een 'Corps de Marechaussee' op te richten. Naast politie in de steden was er behoefte aan een centraal aangestuurd bereden politiekorps met een militaire structuur naar het model van de Franse Gendarmerie. In beginsel was het Corps belast met de uitvoering van rijkspolitietaken, maar daarnaast werden ook politiediensten voor de krijgsmacht uitgeoefend.

Tijdens de mobilisatieperiode van 1914-1918 bestond de taak van de marechaussee tijdelijk uit politietoezicht over het gemobiliseerde Nederlandse leger. In 1919 werd het Korps Politietroepen opgericht om de binnenlandse rechtsorde te handhaven en de demobilisatie in goede banen te leiden. De politietaken van de marechaussee waren dusdanig omvangrijk



**Koninklijke Marechaussee,
1844** (Collectie NIMH)

en zijn afgebakend in artikel zes van de politiewet.

In artikel zes staan de taken van de KMar limitatief opgesomd. De bevoegdheden van de KMar bij de openbare rechtshandhaving staan hierin duidelijk vermeld. Uit jurisprudentie, uitgesproken tot de dag van vandaag, blijkt dat de KMar zich niet mag wagen aan reguliere politietaken. In een post scriptum wordt hierop ingegaan.

dat zij vanaf 1919 samen met de Gemeentepolitie, het korps Politietroepen en de Rijksveldwacht deel ging uitmaken van het algehele Politiebestel. De Rijksveldwacht en de Koninklijke Marechaussee vervulden rijkspolitiediensten, een situatie die tot in 1940 zou voortduren.

nog steeds een rol van betekenis, gro-
tendeels ingegeven door het feit dat
de taken van de KMar voortkomen uit

Het werk van de KMar is onderver-
deeld in de taakvelden die hierna be-
schreven worden.

Na de bevrijding in 1945 bleef de marechaussee deel uitmaken van het Politiebestel maar werd een onderdeel van de defensieorganisatie. Ook in deze hoedanigheid bestond haar takenpakket uit zowel militaire als civiele taken.

De regering handhaafde één politiekorps op het platteland, het zogeheten Korps Rijkspolitie. Het Korps Rijkspolitie werd in 1994 opgeheven en ging samen met de Gemeentepolitie op in de regionale politie en het Korps Landelijke Politiediensten. De politie- en beveiligingstaken op de burgerluchtvaartterreinen zijn na de opheffing door de Rijkspolitie overgedragen aan de marechaussee.

Uit het vorenstaande historisch overzicht blijkt dat de marechaussee altijd nauw heeft samengewerkt met de politie en dat de spagaat tussen militaire en politietaken al sinds haar oprichting bestaat. Binnen het huidige takenpakket speelt die tweeledigheid



Gezamenlijke uitoefening van politietaken door Marechaussee en Gemeentepolitie, Den Haag, 1968 (Foto Leger Film- en Fotodienst; collectie NIMH)

Taakvelden

Beveiliging

Het taakveld A, Beveiliging, heeft betrekking op beveiliging in de breedste zin van het woord. Zo valt de beveiliging van de koninklijke objecten hieronder alsmede de persoonsbeveiliging en de beveiliging van de burgerluchtvaart. Veel van deze activiteiten zijn statisch van aard en hebben betrekking op een zogenaamd 'vast object'.

De werkprocessen binnen dit taakveld zijn dermate gestandaardiseerd dat zeer efficiënt met middelen kan worden omgegaan. Capaciteitsmanagement speelt hierbij een belangrijke rol.

Handhaving Vreemdelingenwetgeving

Alle werkzaamheden die betrekking hebben op de Handhaving Vreemdelingenwetgeving vallen binnen taakveld B. Een bekend fenomeen is de marechaussee die bij de grensovergang staat te controleren in het kader van het mobiel toezicht vreemdelingen.

Een ander aspect is de grensbewaking. Naast bijvoorbeeld Schiphol en Rotterdam Airport worden ook de veerboten gecontroleerd in onder meer Hoek van Holland en IJmuiden. De kmar heeft sinds kort ook weer de taak om vreemdelingen die illegaal in ons land verblijven en door de kmar worden aangetroffen, in bewaring te stellen in afwachting van hun terugkeer naar het land van herkomst.

Politietaken Defensie

Taakveld C is genaamd Politietaken Defensie. Naast de reguliere kazernes zijn er in Nederland nog vele defensie terreinen zoals bijvoorbeeld Mob-complexen en NAVO-gebouwen. De kmar is verantwoordelijk voor de handhaving van de rechtsorde en veiligheid op al deze militaire objecten. Zo worden regelmatig verkeerscontroles gehouden en is de kmar op veel locaties aanwezig in de persoon van een wijkwachtmeester voor het opnemen van aangiften.

Politietaken Burgerluchtvaartterreinen

Binnen het taakveld D, Politietaken Burgerluchtvaartterreinen, is de kmar, net als de politie in de stad, het eerste aanspreekpunt voor de burger die behoefte heeft aan politiesteun. Naast het patrouilleren op de luchthaven is de marechaussee in dit kader eveneens verantwoordelijk voor de handhaving van de verkeersveiligheid op het luchtvaartterrein.

Recherche

Het taakveld E, Recherche, houdt zich bezig met criminaliteit binnen de bovengenoemde taakvelden. Elk district heeft een eigen recherche-eenheid. Deze eenheid, Justitiële Dienst (JD) genaamd, is verantwoordelijk voor de rechercheonderzoeken binnen het district. Recente voorbeelden zijn de diamantroof op Schiphol en de wapenroof te Gilze Rijen.

Omdat de kmar verantwoordelijk is voor de politietaak, is de recherche van de kmar ook belast met het onderzoek. Daarnaast wordt er per jaar ook een aantal onderzoeken gedaan naar mensensmokkel. Deze rechercheactiviteit komt voort uit de taak 'handhaving vreemdelingenwetgeving'.

Civiele Vredes- en Internationale Taken

Binnen taakveld F, Civiele Vredes- en Internationale Taken, draagt de kmar net als de andere krijgsmachtdelen bij aan het inzetten van militairen tijdens internationale vredesmissies. De Koninklijke Marechaussee kan op verschillende manieren deelnemen aan een vredesmissie.

Ten eerste kan een marechaussee uitgezonden worden als instructeur om lokale politie-eenheden op te leiden. Hij heeft in dit geval geen opsporingsbevoegdheid en is onderdeel van de plaatselijke troepen. De marechaussee heeft in deze dezelfde status als de militairen van de andere krijgsmachtdelen.

Ten tweede kan een marechaussee optreden als lid van een internationale politieorganisatie die verantwoorde-



lijk is voor de openbare orde in een bepaald gebied. Een voorbeeld van een dergelijke organisatie is de IPTF (*International Police Task Force*) in Bosnië-Herzegovina. Het spreekt voor zich dat de marechaussee in deze situatie deel uitmaakt van een groter internationaal team.

Ten derde kan de uitgezonden marechaussee optreden als opsporingsambtenaar om de rechtsorde en veiligheid te handhaven voor de Nederlandse militairen die op uitzending



Marechaussee in SFOR-verband in Bosnië-Herzegovina

(Foto KMar, R. Frigge; collectie NIMH)

Het concern-unitmodel

Zoals in de inleiding al is gezegd, gaat het nieuwe besturingsmodel van Defensie uit van het concern-unitmodel. Binnen dit model stuurt het kerndepartement, het beleidsmatige (ambtelijke) deel van het ministerie van Defensie, op hoofdlijnen de gehele defensieorganisatie aan. De organisatie is hiervoor onderverdeeld in werkmatschappijen, om precies te zijn de operationele commando's (OPCO), de defensiematerieelorganisatie (DMO) en het commando dienstencentra (CDC).

Deze organisatievorm is vergelijkbaar met Mintzbergs (1992) divisiestructuur. Het betreft een organisatiestructuur bestaande uit een verzameling quasi-autonome elementen die met elkaar verbonden zijn door een centrale bestuurlijke component. De quasi-autonome elementen worden in de bedrijfskundige literatuur 'divisies' genoemd en de bestuurlijke component het 'centrale hoofdkantoor' (zie figuur 1).

Divisiestructuren kunnen onderling sterk verschillen. Afhankelijk van het primaire proces van een organisatie en haar ontwikkelingsstadium kan de divisionalisering anders ingevuld worden. In het kader van dit artikel worden twee specifieke vormen uitgewerkt: de 'geïntegreerde' vorm en de 'bijproductvorm' (zie figuur 2).

De 'geïntegreerde vorm'

Mintzberg (1992) beschrijft de geïntegreerde vorm als een zuiver functionele structuur, die wordt toegepast in een bedrijf waar de productieactiviteiten een geïntegreerde keten vormen, en alleen het eindresultaat aan de klanten wordt verkocht. Verder geeft hij aan dat binnen deze vorm eigenlijk niet gesproken kan worden van 'divisies'.

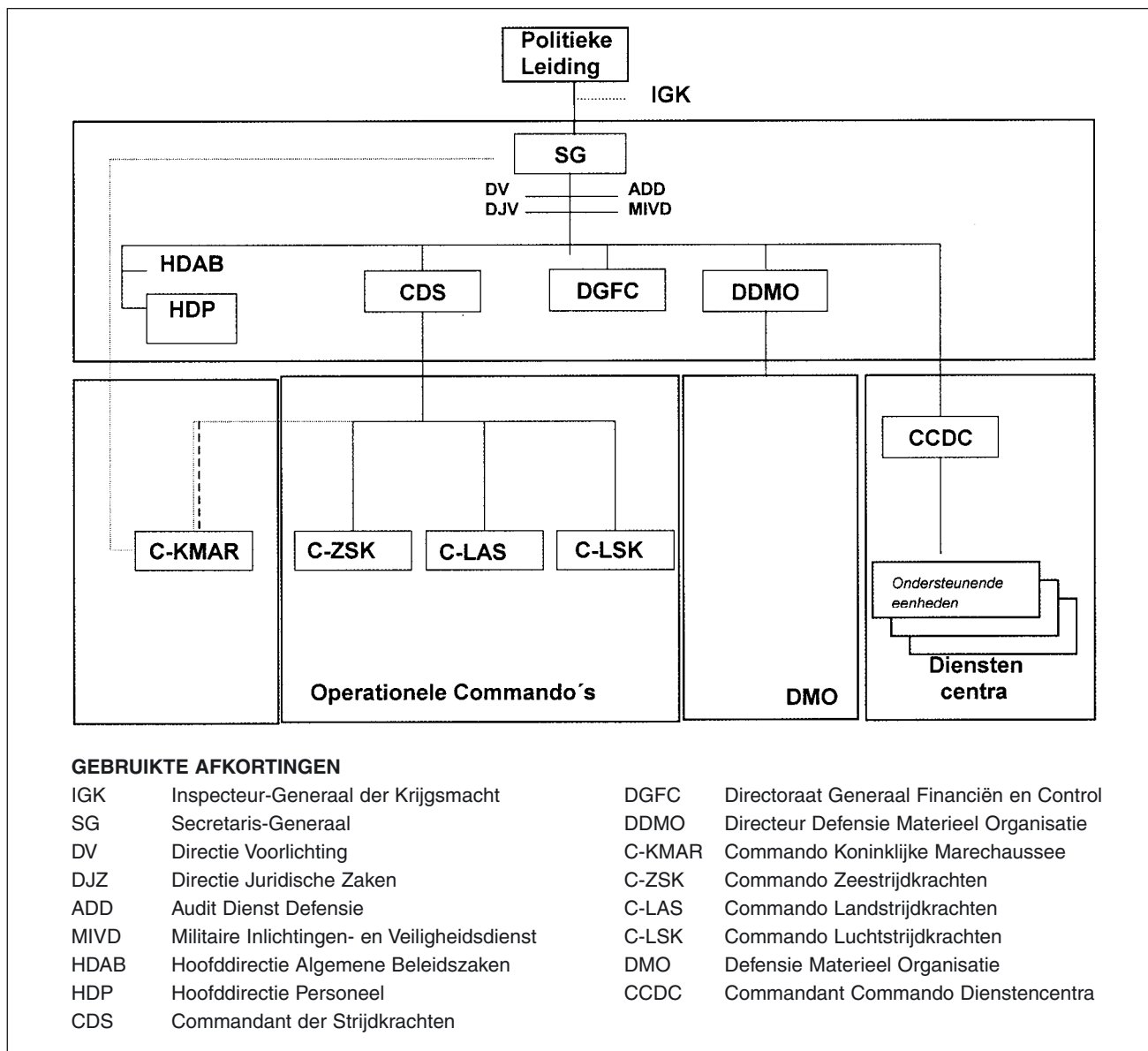
zijn. Hij vervult dezelfde taak als in Nederland, wordt aangestuurd door het Openbaar Ministerie in Nederland en heeft geen bevelsverhouding met de plaatselijke commandant. Deze derde mogelijkheid is een inzet in het kader van taakveld C.

Assistentie, Samenwerking en Bijstand

Taakveld G, met als naam Assistentie, Samenwerking en Bijstand, is gericht op de handhaving van de rechtsorde in de verschillende stadia van het ge-

weldsspectrum. Zo wordt er steun verleend aan de politie tijdens bijvoorbeeld een alcoholcontrole maar ook de inzet van de Pantserwagen Pelotons voor de beveiliging van de Amerikaanse ambassade valt binnen dit taakveld. Daarnaast wordt de inzet tijdens grote evenementen zoals een EK-voetbal tot dit taakveld gerekend.

De volgende paragraaf gaat in op de vraag hoe de KMar met al haar taakvelden is geplaatst in het concern-unitmodel.



Figuur 1: De defensieorganisatie in 2006

De eenheden die verantwoordelijk zijn voor de verschillende stappen in de keten hebben namelijk geen andere keus dan van de andere eenheden in het bedrijf te kopen of aan hen te leveren. Eigenlijk zijn divisies heel grote functionele afdelingen die het moeten stellen zonder de vrijheden van echte divisies.

Het nieuwe besturingsmodel van Defensie vertoont veel overeenkomsten met deze geïntegreerde vorm. De defensiematerieelorganisatie en de dienstencentra leveren mensen, middelen

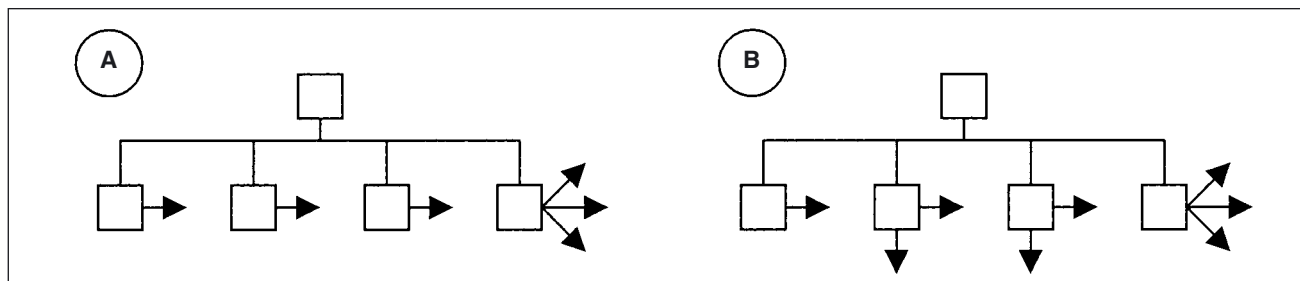
en materieel aan de operationele commando's. De functionele divisie 'operationele commando's' is opgedeeld naar (en gespecialiseerd in) vier product-marktcombinaties. Op hun beurt maken de operationele commando's door middel van opleiding en training de eenheden operationeel inzetbaar om ze daarna aan te kunnen bieden aan de CDS.

De CDS geeft ten slotte, als laatste schakel in de keten, sturing aan de daadwerkelijke operationele inzet van

de verschillende eenheden. Hierbij kan het gaan om een inzet in internationaal verband (NAVO, EU, VN of een ad hoc coalitie), maar ook om een inzet in het kader van de nationale veiligheidstaak. Dus net als bij Mintzbergs geïntegreerde vorm bestaat ook het nieuwe besturingsmodel van Defensie uit een keten van onderlinge klant-leverancierrelaties.

'De bijproductvorm'

In Mintzbergs bijproductvorm wordt de productieketen op een aantal plaat-



Figuur 2: De geïntegreerde (A) en bijproductvorm (B), Mintzberg (1992).

sen doorbroken, met als doel meer vrijheid te bieden aan de verschillende schakels opdat deze hun eigen bijproducten of halffabrikaten op de markt kunnen brengen.

Omdat de meeste output nog steeds intern naar de volgende schakel in de keten gaat, houdt het hoofdkantoor de zeggenschap over de strategiebepaling en een aantal aspecten van de uitvoerende werkzaamheden.¹ De bijproductvorm is meestal de eerste stap die door een geïntegreerd bedrijf wordt gezet om, zonder al te veel risico te lopen, zijn markten uit te breiden.

De uitleg van de bijproductvorm brengt ons terug bij de KMar. De ketengedachte van Defensie van het gereedstellen tot en met het daadwerkelijk inzetten van militaire capaciteit is namelijk minder vanzelfsprekend voor de KMar. Natuurlijk zendt ook de KMar in 'joint' verband eenheden uit voor crisisbeheersingsoperaties. Zo zijn het opleiden van lokale politie-eenheden en het handhaven van de rechtsorde en veiligheid belangrijke marechaussee-taken in Irak en Afghanistan.

Met dit proces van opleiden en gereedstellen van operationele eenheden, die vervolgens onder verantwoordelijkheid van de CDS worden ingezet, loopt de KMar in de pas met de andere operationele commando's in het nieuwe besturingsmodel.

Politietaken

Daartegenover staat echter een politietaken die vele malen groter is dan de militaire taak en plaatsvindt buiten het defensiegezag. Te denken valt hierbij aan grensbewaking, persoons-

beveiliging, handhaving van de vreemdelingenwetgeving, algemene politietaken op burgerluchtvaartterreinen, rechercheactiviteiten en het assisteren bij en verlenen van bijstand aan reguliere politiekorpsen.



Marechaussee in ISAF-verband in Afghanistan

(Foto KMar, R. Frigge; collectie NIMH)

¹ Mintzberg, H., (1992), *Organisatiestructuren*, Academic Service, Schoonhoven.

Het nieuwe besturingsmodel tracht rekening te houden met deze tweedeling van taken binnen KMar-organisatie door de marechaussee een bijzondere positie in te laten nemen.

De Koninklijke Marechaussee is een operationeel commando onder aansturing van de SG, behoudens de aansturing van de niet onder de politiewet vallende inzet in het buitenland. Deze vindt onder de verantwoordelijkheid van de Chef Defensiestaf (CDS) plaats. [...] De Marechaussee voert politietaken uit waarover het gezag grotendeels berust bij gezagsdragers buiten Defensie. Hierdoor heeft de commandant van de Marechaussee een andere relatie tot de minister dan de huidige overige bevelhebbers of de toekomstige commandanten van de operationele commando's. Bovendien neemt de commandant van de Marechaussee een bijzondere positie in omdat hij eindverantwoordelijk is voor de uitvoering van de opsporing van strafbare feiten en onafhankelijk moet kunnen opereren. Voor de ondersteunende processen valt de Marechaussee terug op de dienstencentra, inbegrepen de besturing van deze ondersteunende processen.²

Het denken in processen

Effectieve integratie in de defensie-organisatie vraagt echter meer dan het op papier vastleggen van een aparte positie voor de Koninklijke Marechaussee. Het denken in (deel)processen speelt hierbij een sleutelrol. Defensie onderkent in haar generieke procesmodel drie hoofdprocessen, te weten: het inzetten van militaire capaciteit, het ontwikkelen van militaire capaciteit en het besturen van Defensie.

Ze beschrijft deze drie processen en hun relaties als volgt:

In het proces 'inzetten' vindt de daadwerkelijke inzet van militaire eenheden plaats wat leidt tot de

output: 'geleverde militaire bijdrage'. In het proces 'ontwikkelen' worden personele en materiële middelen samengebracht en getransformeerd in inzetgerede militaire eenheden. Deze processen worden vanuit het proces 'besturen Defensie' aangestuurd.³

In de 'Aanwijzing SG A/904' heeft de secretaris-generaal zeer recent de besturing van de KMar binnen Defensie uiteengezet.⁴ Hierin volgt de KMar de opzet van het generiek procesmodel Defensie: besturen, ontwikkelen van militaire capaciteit en inzetten van militaire capaciteit. Over de kwaliteit van dit laatste heeft de toenmalige Bevelhebber van de KMar zich begin 2005 in het openbaar kritisch uitgelaten.

Op het eerste gezicht lijkt deze opdeling in processen heel logisch. Maar vanuit de KMar-organisatie bezien, valt er op deze logica nog wel het een en ander af te dingen. Het merendeel van de taakvelden (vijf van de zeven) heeft betrekking op taken die geen relatie hebben met de defensie-organisatie. De KMar is voor een succesvolle uitvoering van deze taakvelden veel afhankelijker van de samenwerking met Justitie, de politie en gemeentelijke overheden dan van die met andere krijgsmachtdelen.

Alleen als het gaat om de taken tijdens internationale vredesmissies is er, vooralsnog in theorie, een duidelijke aansluiting bij het generieke procesmodel van Defensie.

In termen van Mintzberg is er dus sprake van een soort bijproductvorm, waarbinnen de KMar enerzijds haar militaire taak goed kan laten aansluiten op het hoofdproces van Defensie.

Anderzijds krijgt de KMar met dit model de autonomie geboden om haar politietaken zelfstandig, dat wil zeggen onder gezag van een ander ministerie, uit te voeren en alleen voor de ondersteuning hoeft het 'Operationeel Commando KMar' terug te vallen op algemene defensiemiddelen.

Hiermee is op bestuurlijk niveau een bijzondere situatie ontstaan. De KMar-organisatie wordt als één van de vier operationele commando's, op basis van haar militaire taken, ingebed in het hoofdproces van de algehele defensieorganisatie. De politietaken worden hierbij als een soort bijproducten gezien die de KMar met een hoge mate van autonomie zelf ten uitvoer kan brengen.

De niet-militaire gezagsdragers hebben wel grote invloed op de twee hoofdprocessen van het generiek procesmodel: besturen en inzetten van militaire capaciteit. De uitvoering dient daarbij binnen de kaders van het Jaarplan KMar plaats te vinden maar ook bij de totstandkoming van het Jaarplan worden de plannen van de externe gezagsdragers vroegtijdig in de Beleids-, Plannings- en Begrotingsprocedure (BPB) meegenomen.

Het is de vraag of hiermee geen 'omgekeerde wereld' is ontstaan. Want door de opbouw van het huidige taakpakket beschouwt de marechaussee juist de politietaken in plaats van de militaire taken als haar hoofdproces. Het gevoel overheerst dat ze voor de besturing en ondersteuning hiervan is gekoppeld aan een organisatie waar ze grotendeels los van staat. De volgende paragraaf geeft een aantal praktijkvoorbeelden om deze gevoelens en pijnpunten ten aanzien van de positie van KMar binnen de defensieorganisatie te verduidelijken.

Knelpunten

Vanuit de taak Handhaving Vreemdelingenwetgeving worden regelmatig personen aangehouden die onrechtmatig in Nederland verblijven. Deze personen worden in afwachting van

² Besturingsmodel Defensie, *Op weg naar een nieuw evenwicht*, Den Haag, 31 oktober 2003, p. 7.

³ Besturingsmodel Defensie, *Op weg naar een nieuw evenwicht*, Den Haag, 31 oktober 2003, p. 4.

⁴ Aanwijzing SG A/904, Besturing Koninklijke Marechaussee, Den Haag, 22 augustus 2005.

hun terugkeer naar het land van herkomst in bewaring gesteld en hebben gedurende deze periode recht op voeding.

Het aanbod van deze illegalen is echter slecht te voorspellen en dus lastig vooraf te begroten. Incidenteel komt het voor dat er ineens een groot aanbod is, waarbij het vastgestelde budget te weinig speling biedt om de piekbelasting aan te kunnen. De flexibele aanvraagprocedure waar de KMar in dit geval voorstander van is, komt niet overeen met het strikte begrotingsbeleid van Defensie en haar financiële autorisatiewijze.

Onevenredige belasting

Een belangrijk kenmerk van de defensieorganisatie is dat ze snel een groot aantal middelen op een bepaalde plek

kan concentreren voor een inzet. Het hoeft hierbij niet per sé te gaan om een militair operationele inzet. In dit kader kan eveneens gedacht worden aan bijvoorbeeld de bijzetting van leden van het Koninklijk Huis.

Voor deze grootschalige operaties leveren alle krijgsmachtdelen eenheden, dus ook de KMar. Luchtmacht-, landmacht- en marine-eenheden kunnen ruimte en tijd creëren door oefeningen of trainingen in te korten, uit te stellen of te annuleren. Het verschil met deze krijgsmachtdelen is dat de nationale beveiligings- en grensbewakingstaken van de KMar gewoon doorgaan.

Om toch capaciteit te kunnen genereren, worden de taken met een lage prioriteit tot een minimum beperkt.

Hierdoor komt een onevenredige druk te liggen bij met name dat deel van de KMar-organisatie dat verantwoordelijk is voor de Politietaken Defensie.

Ad hoc aansturing

Binnen het taakveld Politietaken Burgerluchtvaartterreinen zorgt met name de ad hoc politieke aansturing voor bedrijfsvoeringsproblemen. Op de nationale luchthaven Schiphol heerst de beleving dat men wordt geëld door de 'politieke waan van de dag'. Tot op zekere hoogte speelt dit probleem ook bij de andere krijgsmachtdelen, maar dan in een veel minder extreme vorm.

De dynamiek van een luchthaven als Schiphol zorgt voor vele onverwachte situaties. Zo kan onder politieke druk worden besloten om bij bepaalde vluchten '100 procent controles' te gaan uitvoeren als middel tegen drugsmokkel. Om goed te kunnen reageren op dit soort incidenten heeft de KMar op het district Schiphol behoefte aan (tijdelijk) extra personele capaciteit ten behoeve van de grensbewaking.

Voor de kortere duur kan dit worden gecompenseerd met personeel uit het taakveld C, Politietaken Defensie. De normeringen van de Politietaken Defensie zijn flexibeler omschreven dan die van de grensbewaking.

Mede door het Schengenverdrag zijn de prestaties van grensbewaking namelijk streng geformuleerd. Gevolg is wel dat als de situatie aanhoudt de overige doelstellingen in taakveld C onder druk komen

Marechaussee op Schiphol

(Foto KMar, R. Frigge; collectie NIMH)



te staan. De afgelopen jaren heeft men ook gepoogd middels detacheringen de werkdruk op Schiphol aanvaardbaar te houden. Personeel hiervoor was afkomstig uit de overige districten. Uiteraard stroomt ook in deze districten het water naar het laagste punt.

ICT-ondersteuning

Een ander knelpunt dat zowel speelt binnen het taakveld Politietaken Defensie als binnen het taakveld Politietaken Burgerluchtvaartterreinen, betreft de geboden ICT-ondersteuning. De Kmar gebruikt voor het opnemen van haar aangiftes dezelfde applicatie als de politie. De ondersteuning wordt verzorgd door de Defensie Telematica Organisatie (DTO), onderdeel van het CDC (Commando Diensten Centrum).

De *ICT Service Level Agreements* (SLA) met DTO worden voor de gehele defensieorganisatie bepaald en houden weinig rekening met de specifieke positie van de Kmar. Zo kan het gebeuren dat als zich een storing voordoet, het systeem, vanuit het primaire bedrijfsproces van de marechaussee geredeneerd, te lang plat ligt. Op een brigade wordt in zulke gevallen nog wel eens uitgeweken naar een politiebureau in de buurt om een aangifte op te nemen.

Dit geeft niet echt een professioneel beeld van de Kmar. De Aanwijzing SG A/904 stelt wel dat 'De ondersteunende processen zijn in beginsel belegd bij de Defensie Materieel Organisatie en het Commando Diensten Centrum van Defensie'.

Personele capaciteit

Binnen het Recherche-taakveld is vooral het intern schuiven met personele capaciteit een bron van onvrede. Zoals al eerder is beschreven, kan de Kmar als onderdeel van de defensieorganisatie door haar centrale aansturing snel personeel op één plek concentreren om een opdracht uit te voeren of om bijstand te verlenen. Dit heeft wel eens tot gevolg dat onderzoeken of acties die worden uitgevoerd in samenwerking met één of

meer ketenpartners, éénzijdig vanuit de Kmar moeten worden beëindigd omdat het personeel elders nodig is.

Voor de ketenpartners levert dit bijzonder vervelende situaties op die (kunnen) leiden tot verstoorde werkelaties. Doordat de Kmar in dit soort situaties gemangeld wordt tussen haar ketenpartners, geïnitieerd door dezelfde of andere ketenpartners, kan ten onrechte het beeld ontstaan van de Kmar als onbetrouwbare partner.

Afhankelijkheid

Vanuit het taakveld Civiele Vredes- en Internationale Taken kan een marechaussee uitgezonden worden naar een missiegebied. Voor zijn logistiek is hij afhankelijk van de eenheid waarbij hij ook zijn opgedragen politietak moet uitvoeren. Voor zijn feitelijke professionele aansturing heeft hij te maken met het Openbaar Ministerie.

Het is maar de vraag of een relatief klein Kmar-detachement, dat voor zijn logistieke ondersteuning en veiligheid ter plaatse grotendeels afhankelijk is van de betrokken troepenmacht in het missiegebied, ook echt zijn onafhankelijke opsporingstaak kan uitvoeren en waarmaken.

Management-informatiesysteem

Een knelpunt dat los gezien moet worden van de taakvelden maar dat wel te maken heeft met de inbedding van de Kmar in de defensieorganisatie, betreft het door Defensie gehanteerde managementinformatiesysteem.

Met het project Bestuurlijke Informatie Defensie (BIDEF) wordt de bestuurlijke informatievoorziening

Voertuigcontrole door marechaussees op een Defensiecomplex, begin jaren zeventig

(Foto collectie NIMH)

binnen Defensie aangepast aan het nieuwe besturingsmodel. De operationeel commandanten rapporteren maandelijks aan de CDS en de minister over de status van de eenheden. Het doel is om de leiding van het departement te informeren over de status van het primaire proces, het gereedstellen of inzetten van eenheden, en de rapportagelast bij de OPCO's terug te dringen.

Het gereedstellen van eenheden is voor de Kmar maar een heel klein deel van de taken. Daarnaast is er opgedragen om zich elk kwartaal te verantwoorden bij haar gezagsdragers met betrekking tot de opgedragen doelen van de overige taken. De Kmar rapporteert deze resultaten aan het gezag en in mindere mate aan de top van het ministerie.

De huidige bedrijfsvoeringsinformatie van de Kmar is erop gericht om verantwoording af te leggen over de te halen normeringen en nog niet over



het gereedstellen of inzetten. Voor de KMar kan de voor haar nieuwe manier van maandelijks rapporteren aan de CDS als een bewustwording worden opgevat dat het militaire aspect er ook wel degelijk bijhoort.

Differentiëren

De marechaussee heeft dus een eigen positie gekregen binnen de totale defensieorganisatie. Desondanks tonen de hiervoor beschreven knelpunten aan dat de inbedding van deze relatief autonome organisatie-eenheid niet zonder problemen verloopt. Lawrence en Lorsch (1977) hebben deze differentiatie-integratieproblematiek vanuit een bedrijfskundig oogpunt onderzocht.

Ze stellen het volgende ten aanzien van differentiatie binnen organisaties:

*wanneer organisaties reageren op hun omgeving splitsen zij zich op in eenheden die ieder als belangrijkste taak hebben het inspelen op een deel van de externe omstandigheden. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat elke manager maar een beperkt terrein kan overzien. Ieder kan slechts een deel van de totale omgeving aan.*⁵

Drie dimensies

Lawrence en Lorsch (1977) onderkennen drie dimensies die van invloed zijn op het differentiatieproces, te weten: de gerichtheid op bepaalde doelstellingen, de verschillen in tijdoriëntatie en de intermenselijke betrekkingen. De doelstellingen van een marechaussee als buitengewoon opsporingsambtenaar of hulpofficier van Justitie zijn wezenlijk anders dan die van de gemiddelde beroepsmilitair functionerend in een geweldsorganisatie zoals de krijgsmacht.

Ook de tijdoriëntatie verschilt. De landmacht, luchtmacht en marine denken in faseringen. Dat blijkt ook uit het nieuwe besturingsmodel, waarin nadrukkelijk onderscheid wordt gemaakt tussen de fases ontwikkelen, oefenen, instandhouden en

inzetten van militaire capaciteit. De KMar beroept zich daarentegen juist op het continue karakter van haar inzet.

Grensbewaking en beveiligingstaken gaan nu eenmaal 24 uur per dag door en kunnen niet voorgeoefend of stilgelegd worden.

Intermenselijke relaties

De intermenselijke relaties worden eveneens anders ingevuld binnen de Koninklijke Marechaussee. Als handhaver van de openbare orde en veiligheid treedt een marechaussee vanuit zijn professe meestal individueel en zelfstandig op. Dit kan bijvoorbeeld zijn in de functie van wijkwachmeester op een defensiecomplex of een luchthaven, opsporingsambtenaar of hulpofficier van justitie.

De organisatie van de overige krijgsmachtdelen is veel meer gebaseerd op de hiërarchische verdeling van eenheden, in plaats van op functionarissen.

Concluderend, gezien haar specifieke rol binnen de defensieorganisatie, is de keuze voor een zelfstandige positie van de KMar zeer vanzelfsprekend.

Integreren

Maar differentiatie binnen een organisatie gaat gepaard met integratie. Lawrence en Lorsch (1977) geven de volgende definitie van integratie:

*de kwaliteit van de samenwerking die bestaat tussen afdelingen waarvan vereist wordt dat zij zich gemeenschappelijk inspannen op grond van de eisen die de omgeving stelt.*⁶

Een gebrekkige integratie leidt volgens hen tot langs elkaar heen werken en gaat uiteindelijk ten koste van de doelgerichtheid en doelmatigheid van de organisatie.

Gebrekkige integratie kost mensenlevens

Binnen *High Reliability Organizations* (HRO) zoals de krijgsmacht is integratie volgens Snook (2000) één van

de belangrijkste organisatieprincipes. Door de complexe interdependenties staan binnen dit soort organisaties namelijk niet alleen doelmatigheid en doelgerichtheid op het spel.

In het meest extreme geval kan een gebrekkige integratie zelfs mensenlevens kosten. In zijn boek *Friendly Fire* analyseert Snook het per ongeluk neerschieten van twee US Army Blackhawk helikopters door twee US Airforce F-15's, tijdens *Operation Provide Care* (OPC) in 1994 boven Noord-Irak. Voor zijn analyse gebruikt hij onder meer de theorie van Lawrence en Lorsch. Eén van Snooks belangrijkste conclusies over de oorzaak van het ongeval betreft falend 'joint' optreden. In dit kader constateert hij het volgende:

*They [luchtmacht- en landmacht-eenheden die deelnamen aan OPC] developed the collective equivalent of tunnel vision and lost sight of the larger picture into which their work fit.*⁷

Met dit soort gevaren in het achterhoofd mag de integratie van de KMar binnen de overkoepelende defensieorganisatie dan ook niet lichtzinnig worden opgevat. De Koninklijke Marechaussee is eveneens een organisatie met complexe externe interdependenties.

Enerzijds treedt de KMar, samen met de andere krijgsmachtdelen, op in het kader van internationale crisis beheersingsoperaties. Voor dit taakveld is het van belang dat de marechaussee te velde naast hun politierol tevens de kennis, vaardigheden en basisgevechtstechnieken bezitten om te

5 Lawrence, P.R. en J.W. Lorsch, (1977), *Organisaties en hun omgeving; Het besturen van differentiatie en integratie*, Samson, Alphen aan den Rijn, p. 24.

6 Lawrence, P.R. en J.W. Lorsch, (1977), *Organisaties en hun omgeving; Het besturen van differentiatie en integratie*, Samson, Alphen aan den Rijn, p. 26.

7 Snook, S.A., (2000), *Friendly Fire; The Accidental Shootdown of U.S. Black Hawks over Northern Iraq*, Princeton University Press, Princeton, p. 162.

kunnen functioneren in een militaire operationele context.

Anderzijds is er in Nederland sprake van een hechte samenwerking tussen de KMar en politie en justitie als het gaat om de nationale veiligheidstaak. Ook deze taak is niet zonder gevaar, maar vraagt om heel andere afstemmingsmethodieken dan die welke gebruikelijk zijn bij militaire 'joint' samenwerking.

Spagaat

Terugdenkend aan Mintzbergs concern-unitmodel is het in het geval van de KMar derhalve niet verstandig om te denken in hoofdprocessen en bijproducten. Het zwaartepunt van de inzet van KMar-personeel ligt bij de taakvelden die te maken hebben met de politietaken.

Toch is het onverstandig om deze taak te definiëren als hoofdtaken en de militaire taak af te doen als bijproduct. Evenmin kan de defensieorganisatie de politietaken van de KMar voetstoots ondergeschikt maken aan haar eigen focus op internationale crisisbeheersingsoperaties.

De marechaussee bevindt zich aldus in een lastige spagaat. De organisatie moet om kunnen gaan met twee hoofdprocessen die in verschillende omgevingen plaatsvinden en beide niet zonder gevaar zijn.

Voor de KMar zelf is het al duidelijk. Het Beleidsplan KMar 2010, deel 1, stelt:

De KMar maakt geen keuze tussen het zijn van een politieke of militaire organisatie. Zij is beide en de komende jaren zal zij investeren in de daarbij behorende kwaliteiten.⁸

Deze keuze heeft verregaande consequenties.

Oplossingsrichting

De knelpunten rond differentiëren en integreren werken we middels de filosofie van de *process-school* verder uit.⁹ De drie opeenvolgende fasen van



Marechaussee tijdens een oefening in relbestrijding (Foto collectie NIMH)

de process-school zijn: *purpose-process-people*. Het erkennen van de tweeledige doelstelling (*purpose*) van de KMar is de start. Deze twee justitiële en militaire doelstellingen hebben zekere raakvlakken maar meer verschillen. De acceptatie van dit gegeven leidt ook gemakkelijker tot het nadenken over en inrichten van de verschillende bijbehorende processen (*process*) en de consequenties hiervan voor het personeel (*people*).

Purpose

De meeste huidige taakvelden bevinden zich in de waardeketen van de nationale veiligheid. De andere waardeketen van de KMar is de militaire waardeketen. Dit zijn de twee hoofdoelen, *purposes*, van de KMar. De beide waardeketens van de KMar dienen te zijn gekoppeld aan, en het liefst geïntegreerd in, de waardeketens van de verschillende partners.

Met andere woorden, de KMar moet naadloos kunnen samenwerken met de politie en overheden in het kader van de nationale veiligheid en moet kunnen samenwerken met andere

(buitenlandse) krijgsmacht delen tijdens vredesoperaties in een hoog deel van het geweldspectrum, zoals bijvoorbeeld in Irak.

Op een hoger niveau ontstaan er bij de KMar dus twee geheel verschillende waardesystemen. Bedrijfsmatig gezien vormt dit een extra aanleiding voor interne differentiatie.

De KMar heeft daarnaast nog de uitdaging om haar justitiële en militaire hoofdprocessen intern op elkaar af te stemmen. Zoals eerder toegelicht, spreekt Mintzberg over de bijproductvorm indien een divisie ook diensten of producten levert aan anderen dan hoofdzakelijk de eigen divisie(s). Er zijn in dat geval meer argumenten die pleiten voor het behoud van deze divisie dan dat er redenen zijn om

⁸ Beleidsplan KMar 2010, Koninklijke Marechaussee, Den Haag, 23 maart 2005, p. 6.

⁹ Bijlsma, T. en Waard, de E.J., (2004), Innoveren in plaats van imiteren? Het nieuwe Besturingsmodel Defensie, *Militaire Spectator*, jrg 173, nr 12, blz 605-116.

(een deel van) de divisie af te stoten. Dat deel van de divisie dat zorg draagt voor de bijproducten kan tenslotte ook een zelfstandig leven gaan leiden als *business unit* of divisie, of integreren bij een meer voor de hand liggende divisie (van een ander concern).

Ongeacht vanuit welk waardesysteem de kmar wordt beschouwd, het militaire of dat van de nationale veiligheid, er zullen waarschijnlijk argumenten en krachten zijn die de kmar als divisie/krijgsmachtdeel bij elkaar houden. Zoniet dan is het tegengaan van het splitsen van de kmar langs de taakveldgrenzen alleen maar uitstel van executie, omdat door de toenemende transparantie van processen de ratio zal toenemen in het procesmodel en het organisatie-inrichtingsgebied.

Een kmar-wapen dat net als de EODD (Explosieven OpruimingsDienst Defensie) 'paars' optreedt maar dan al-

leen op haar militaire taakvelden, is niet ondenkbaar. In dit kader wekt het ook bevreemding op dat de kmar buiten de recente plannen wordt gelaten voor reorganisatie van de 25 regionale politieregio's.

Uitgaande van een ongedeelde en zelfstandige kmar liggen er ook kansen. Wij kunnen ons voorstellen dat naast de twee eerdere *purposes*, of hoofdoelen, gekozen kan worden voor nog een derde hoofdoel. Dit hoofdoel richt zich op het verbinden van de twee waardesystemen: het militaire waardesysteem en het nationale veiligheidswaardesysteem. Beide ketens komen al regelmatig met elkaar in contact bij de derde hoofdtaak van Defensie, de ondersteuning van civiele autoriteiten.

Een goed voorbeeld is de inzet van defensie-eenheden bij gebiedsafzettingen en ruiming tijdens de var-

kenspest en de gekkekoeienziekte. Maar ook werkzaamheden in een hoger geweldsspectrum in het kader van terrorismebestrijding, zijn realistischer geworden. Niet alleen de kmar-eigen BSB maar ook andere defensie-eenheden als de NBC-school van de genie, de EODD en bepaalde (logistiek) geneeskundige diensten kunnen worden gevraagd voor assistentie bij een verhoogde dreiging of daadwerkelijke acties van terroristen.

Ondanks het feit dat de basis voor inzet van dit soort eenheden geheel verschillend kan zijn, kan juist de kmar als spil dienen om beide waardesystemen te verbinden. Door een professionele invulling van de hierbij behorende processen (*process*) kan de kmar er voor zorgdragen dat men intern de beide kmar-hoofdprocessen met elkaar verbindt. Zo kunnen deze processen leiden tot bepaalde competenties die geen enkel krijgsmachtdeel heeft maar die wel noodzakelijk zijn voor eenheden buiten de kmar, om te participeren in het andere waardesysteem.

De kennis, kunde en ervaring om te opereren in beide ketens kan men in de kmar borgen. De kmar heeft kennis van de diverse mogelijkheden, processen en culturen en zij beschikt over de benodigde netwerken. Aldus bouwt de kmar aan haar derde hoofdoelstelling. Dit heeft uiteraard gevolgen voor het personeel, de *people*. Zij zullen dit moeten gaan trekken. Het zichtbaar maken of inrichten van de processen is nu de volgende stap.

Process

Voor het inrichten van de primaire processen van de twee huidige hoofdoelen loopt de kmar al heel snel aan tegen het feit dat zij opereert binnen een keten. Haar militaire hoofdprocessen zullen allereerst aan moeten sluiten bij de nationale militaire processen, in casu het generiek procesmodel van Defensie, qua structuur vertaald in het concern-unitmodel, en qua onderverdeling gesplitst in: het inzetten van militaire capaciteit, het



De kmar voert politietaken uit (Foto kmar, R. Frigge; collectie NIMH)

ontwikkelen van militaire capaciteit en het besturen van Defensie. Dat deel van de KMar dat verantwoordelijk wordt voor de gereedgestelde eenheden is men al van zins te concentreren in het DLBE, District Landelijke en Buitenlandse Eenheden, en kan zich inbedden in het generiek procesmodel.

Haar justitiële hoofdprocessen moeten naadloos aansluiten bij de processen van haar ketenpartners aldaar op de diverse niveaus (lokaal, landelijk): het ministerie van Justitie, het ministerie voor Vreemdelingenzaken en Integratie, van Binnenlandse Zaken en het Openbaar Ministerie voor de gezagsmatige aansturing tijdens onderzoeken.

Hetgeen hiervoor beschreven staat over de primaire processen gaat ook op voor de bestuurlijke en ondersteunende processen. De bestuurlijke processen uit beide werelden moeten dusdanig transparant zijn dat ze ook aantoonbaar waarde toevoegen in beide ketens en er geen overlappingsen of leemten ontstaan.

Veel ondersteunende processen, personeel, materieel, ICT en dergelijke, heeft de KMar ondergebracht bij de militaire ondersteunende processen. Hierbij dient te worden gekeken in hoeverre de gewenste ondersteunende processen bij de civiele keten aansluiten. De nog in te voeren militaire ERP-configuratie (*Enterprise Resource Planning*) zal moeten aansluiten bij de systemen van de logistieke organisaties van de civiele politie. En anderszijds zal de dienstverlening van DTO in harmonie moeten worden gebracht met de wensen van de KMar ten aanzien van 'politietaken'.

Het derde hoofddoel van de KMar, de interface-functie tussen beide waarde-systemen, kan worden uitgewerkt naar de bijpassende processen. Juist omdat hier een braakliggend terrein wordt betreden, kan men innovatieve processen toepassen. Het ontwikkel- of groei-model zal veel beter functioneren dan de ontwerp- of hiërarchische aanpak.

Gezien de diversiteit aan taakvelden is er al veel gedifferentieerd. Dit zal ook in de processen tot uiting komen. Daarom zal er volop aandacht moeten zijn voor integrerende processen binnen de drie hoofdprocessen. Procesverantwoordelijken zijn dan de sparringpartners van de productverantwoordelijken of van de hiërarchische leiders. Dit vergt het één en ander van het personeel.

People

Ten slotte dienen de consequenties voor het personeel afgewogen te worden. Ook de commandant van de KMar heeft impliciet al gezegd dat het militaire primaire proces uitgevoerd moet worden door personeel met andere competenties. Dit heeft al geleid tot de oprichting van het DLBE (District Landelijke en Buitenlandse Eenheden). Naast het feit dat de com-

petenties in beide huidige hoofdprocessen van de KMar verschillen, zijn er ook cultuurverschillen tussen beide werelden. Voor de taakuitoefening van een marechaussee is kennis over gebruiken, waarden en normen van defensie(onderdelen) essentieel. Maar uiteraard geldt dat ook met betrekking tot maatschappelijke of buitenlandse culturen voor een marechaussee die op Schiphol staat.

Dit maakt de werkzaamheden binnen de KMar-organisatie erg divers. De meeste (jongere) KMar-officieren hebben hun *roots* in de militaire wereld liggen. De officieren van de KMar worden initieel binnen Defensie opgeleid op de Nederlandse Defensie Academie (NLDA). Van de officieren die horizontaal de KMar zijn binnengestroomd, hebben verreweg de meesten een achtergrond bij de Ko-



Grenscontrole door de KMar, Schiphol (Foto KMar, R. Frigge; collectie NIMH)

ninklijke Landmacht. Tenslotte is ook een belangrijk deel van de materieellogistiek ondergebracht binnen Defensie Materieel Organisatie.

Als de KMar haar drie hoofddoelen wil vervullen dan zal zij de huidige en gewenste competenties van haar personeel goed moeten analyseren. Ook mogen de verschillende 'bloedgroepen' geen gesloten groepen (*in-groups*) vormen. Door de drie geschetste hoofdprocessen is er differentiatie binnen de organisatie nodig. Alleen met voldoende specialisme en professionaliteit kan een plaats in de twee waardeketens geclaimd worden.

Ook het derde hoofdproces, het integreren van de twee waardeketens zodat de KMar de *linking pin* van de twee systemen is, vergt kwaliteiten en capaciteiten. Vooral hier worden de drie dimensies die van invloed zijn op het differentiatieproces (Lawrence en Lorsch) anders beleefd: de gerichtheid op bepaalde doelstellingen, de verschillen in tijdoriëntatie en de in-termenselijke betrekkingen.

Het differentiëren is noodzakelijk en nog relatief gemakkelijk te organiseren. Er zal een decentralisatie van taken en bevoegdheden op alle niveaus plaatsvinden. De grote uitdaging ligt bij de benodigde integrerende processen. Hier zal met name het middenkader een grote rol in moeten spelen. Wil de organisatie als geheel nog bestuurbaar zijn, dan komt dat op hun schouders neer.

Naast integrerende activiteiten als vergaderen, overleggen, coachen, projecten leiden en coördineren, dient het middenkader ook over kwaliteiten te beschikken als initiatiefrijk-zijn en pro-actief kunnen handelen. Niet om hun eigen kennis in te brengen maar om (de kennis en ervaring van) hun mensen te koppelen aan anderen; de leidinggevende als kennismakelaar.

Kennis en kunde op een hoog abstractieniveau voorzien wij als de grootste toekomstige behoefte. Vooral binnen het waardesysteem van (inter)nationale veiligheid is dit van belang omdat dit systeem nog in wording is en een integrale en generalistische visie vereist is.

Maar ook binnen de derde hoofddoelstelling of *purpose* dienen KMar-medewerkers nog veel te doen voordat andere (defensie)ambtenaren dit gat opvullen. Competenties die wij hierbij van belang achten zijn bijvoorbeeld: inzicht hebben in andere processen of zich dit inzicht snel eigen kunnen maken, netwerken herkennen, benutten en opzetten, en analyses maken op diverse niveaus.

Het Beleidsplan KMar 2010 geeft de medewerkers al een richting aan. Gerelateerd aan haar huidige twee hoofddoelstellingen stelt het Beleidsplan in de uitgangspunten van het plan namelijk:

(...) In de uitvoering van haar taken wil zij tot de besten behoren.

De advocaat-generaal stelt zich op het standpunt, dat de betreffende leden van de Koninklijke marechaussee – conform artikel 6, lid 4, Politiewet – (ook) beschikten over een opsporingsbevoegdheid ten aanzien van niet-militairen, nu zij bij de uitoefening van de hiervoor omschreven taak zijn gestuit op een strafbaar feit.

Naar het oordeel van het hof dient laatstgenoemde bepaling evenwel beperkt te worden verstaan, in die zin dat opsporingsambtenaren van de Koninklijke marechaussee bevoegd zijn tot opsporing, indien verdachte een militair is of wanneer er een redelijk vermoeden bestaat dat een strafbaar feit is begaan en dat de opsporing van dat feit geschiedt ten behoeve van de Nederlandse strijdkrachten.

Een uitleg, zoals door de advocaat-generaal voorgestaan, brengt naar het oordeel van het hof mee dat aan de beperking van bevoegdheden van leden van de Koninklijke marechaussee, zoals die besloten ligt in de regeling als boven aangegeven, (bijna) geen betekenis meer wordt gegeven.

Nu in de onderhavige zaak verdachte geen militair is en de ten aanzien van verdachte verrichte opsporingshandelingen in geen verband met enig de strijdkrachten dienend belang staan, zijn deze opsporingshandelingen naar het oordeel van het hof onbevoegd verricht. De resultaten daarvan kunnen daarom niet voor het bewijs worden gebruikt. Omdat het overige voorhanden zijnde bewijsmateriaal naar 's hofs oordeel onvoldoende is om het tenlastegelegde bewezen te verklaren, zal het hof verdachte vrijspreken van het hem tenlastegelegde.¹¹

Dit betekent dat hard gewerkt gaat worden aan een verbeteringsslag op het gebied van processen en producten. Hiertoe zal ondermeer sprake zijn van decentralisatie van bevoegdheden. In deze ambitie past eveneens een aangepaste vorm van leiderschap; binnen de KMar zal er sprake zijn van ondernemend leiderschap, zogenaamde 'leiderschap met lef'.¹⁰

Wij wensen alle KMar-medewerkers veel lef toe.

Post scriptum

Op 21 november 2005 werden de taken en bevoegdheden tussen politie en marechaussee nogmaals bekrachtigd door het Gerechtshof te Leeuwarden. De marechaussee had een (burger)bestuurder die onder invloed een bromfiets bestuurde voor dit feit geverbaliseerd. De verdachte was echter geen militair en stelde dat de aanhouding onrechtmatig was. Het gerechtshof heeft de verdachte vrijgesproken, zoals blijkt uit onderstaand vonnis:

¹⁰ Beleidsplan KMar 2010, Koninklijke Marechaussee, Den Haag, 23 maart 2005, p. 4.

¹¹ Vonnis LJN: AU6619, Gerechtshof Leeuwarden, 24-002188.04