

Het Beleidsplan KMar 2010

Fundament voor informatiegestuurd optreden

Met het *Beleidsplan KMar 2010* wil de Koninklijke Marechaussee haar effectiviteit vergroten en meer evenwicht in de koers, structuur en cultuur van de organisatie brengen.

Het beleidsplan schetst de voor de marechaussee relevante ontwikkelingen en beschrijft hoe zij op deze ontwikkelingen zal inspelen.

De invoering van het beleidsplan geeft een goed beeld van de ontwikkeling die de marechaussee in de periode 2005-2010 heeft doorgemaakt. De bijdrage van de medewerkers aan de uitvoering van het plan is essentieel. Zij zorgen er voor dat operationele concepten en het concept van informatiegestuurd optreden niet alleen bij de organisatie passen, maar ook werken.

*Drs. ing. A. Dam**

Begin 2005 stelde de minister van Defensie het *Beleidsplan KMar 2010* vast en plaatste daarmee een duidelijke stip op de horizon.¹ De Koninklijke Marechaussee diende zich te ontwikkelen tot een taak- en resultaatgerichte organisatie met een flexibele, transparante en open structuur.² Binnen het geheel van overheidsorganisaties, zo deelde de minister de Tweede Kamer mee, zal de marechaussee zich de komende jaren tot een partner van formaat ontwikkelen en in de uitvoering van haar taken tot de beste behoren. Het *Beleidsplan KMar 2010* ontstond aan het einde van een groeiperiode.³

In ongeveer tien jaar tijd verdubbelde de omvang van de marechaussee tot meer dan zesduizend personeelsleden. De vraag naar de diensten van de marechaussee nam sterk toe. De groei had ook zijn weerslag op de bedrijfs-cultuur⁴ en er waren signalen van machts-misbruik en onvrede bij het personeel.⁵

Met de ambities uit het *Beleidsplan KMar 2010* wil de marechaussee haar effectiviteit vergroten en meer evenwicht in de koers, structuur en cultuur van de organisatie brengen. Het beleidsplan schetst de voor de marechaussee relevante ontwikkelingen en beschrijft hoe zij op deze ontwikkelingen zal inspelen. De analyse vertaalt zich naar verschillende beleidslijnen en concrete maatregelen waarmee de marechaussee processen herijkt en nieuwe technologie introduceert.

Met de invoering van het *Beleidsplan KMar 2010* heeft de marechaussee een belangrijk fundament gelegd voor de verdere ontwikkeling van het informatiegestuurde optreden, dat vanaf 2011 plaatsvindt. De verbeteringen uit het beleidsplan zijn onderdeel geworden van een omvangrijk verandertraject. Kenmerkend voor dit verandertraject is de gecombineerde top-down

* De auteur is Programmamanager *Beleidsplan KMar 2010* bij de Koninklijke Marechaussee.

1 Kamerstuk 30 176, nr. 2 – Functioneren van de Koninklijke Marechaussee: brief Minister bij het aanbieden van het *Beleidsplan KMar 2010* en het rapport *Cultuur en Integriteit*, 2005.

2 *Beleidsplan KMar 2010* (Den Haag, Koninklijke Marechaussee, 2005).

3 Kamerstuk 30 176, nr. 2 – Functioneren van de Koninklijke Marechaussee: brief Minister bij het aanbieden van het *Beleidsplan KMar 2010* en het rapport *Cultuur en Integriteit*, 2005.

4 Mr. B. Staal e.a., *Rapport Commissie Onderzoek Cultuur en Integriteit bij de Koninklijke Marechaussee* (2005).

5 *Werkbelevingsonderzoek Koninklijke Marechaussee 2004* (Den Haag, ministerie van Defensie, 2004).

en bottom-up benadering, waarbij initiatieven van de werkvloer uiteindelijk het succes bepalen.

De invoering van het *Beleidsplan KMar 2010* geeft een goed beeld van de ontwikkeling die de marechaussee in de periode 2005-2010 heeft doorgemaakt. Het informatiegestuurd optreden deed zijn intrede en de investeringen in de werkbeleving van het personeel gingen veel rendement opleveren. Zonder deze investeringen zou de invoering van het beleidsplan minder succesvol zijn geweest en zou een stevig fundament voor informatiegestuurd optreden bij de marechaussee ontbreken. Dit artikel blikt terug op de implementatie van het *Beleidsplan KMar 2010* en beschrijft de organisatieontwikkeling en de bijdrage van het personeel daaraan. De focus ligt daarbij op de ontwikkeling van informatiegestuurd optreden, één van de meest dominante beleidslijnen uit het plan.

Stip op de horizon: een taak- en resultaatgerichte organisatie

Tussen 2005 en 2010 veranderde er veel bij de marechaussee en vormde zij zich om tot een taak- en resultaatgerichte organisatie.⁶ Daarbij verbeterde de werkbeleving van het personeel significant en nam de waardering van het Gezag toe.⁷ De organisatieontwikkeling kreeg vorm langs verschillende lijnen uit het beleidsplan. In het plan beschreef de marechaussee circa 120 maatregelen en anticepeerde daarmee op (inter)nationale ontwikkelingen. De reductie van het aantal managementlagen en de omklap naar een gebiedsgerichte indeling was een rode draad in het beleidsplan. De organisatie voerde daartoe meerdere maatregelen door, die leidden tot aanpassing van de districtsstructuur en de herinrichting van brigades. Daarnaast richtte de marechaussee het Landelijk Opleidings- en Kenniscentrum (LOKMar) op en reorganiseerde zij de centrale staf (Staf CKMar). De marechaussee combineert haar militaire en politietaken vergaand.

De gebiedsgebonden inrichting stelde nieuwe eisen aan het personeel. De specialist binnen een taakveld heeft intussen ruimte gemaakt

voor de generalist. Deze generalistische medewerker verricht uiteenlopende werkzaamheden binnen de verschillende taakgebieden. Het werk van de wachtmeester beslaat daarmee bijvoorbeeld niet meer alleen de militaire politiedienst, maar ook terreurbestrijding, grensoverschrijdende criminaliteit en de bestrijding van mensenhandel of documentfraude. De marechaussee houdt een beperkt

6 *Beleidsplan KMar 2010. Een impressie eind 2010*, Commissie Evaluatie Beleidsplan KMar 2010, A.M. Vliegthart e.a. (2010).

7 *Werkbelevingsonderzoek Koninklijke Marechaussee 2008* (Den Haag, ministerie van Defensie, 2008); *Werkbelevingsonderzoek Koninklijke Marechaussee 2011*, (Den Haag, ministerie van Defensie, 2011).

8 *Nota Portefeuillehouderschap* (Den Haag, Koninklijke Marechaussee, 2008).

Portefeuillehouders *Beleidsplan KMar 2010*⁸

De Koninklijke Marechaussee kent portefeuillehouders voor vijf primaire processen:

- Beveiligen (omvat beveiligen object, beveiligen persoon, beveiligen burgerluchtvaart, beveiligen waardetransport en ceremonieel beveiligen);
- Beheersen van de vreemdelingenstroom (omvat bewaken grens, afhandelen asielaanvraag, verwijderen en uitzetten vreemdeling, vaststellen authenticiteit reisdocument);
- Handhaven openbare orde en veiligheid (omvat verlenen politiezorg, controleren gevaarlijke stoffen, verkeers-technisch begeleiden, verlenen arrestanten- en passantenzorg)
- Opsporen (omvat het rechercheren, inclusief adequate ondersteuning)
- Conflict- en crisisbeheersing (omvat uitvoering van standaardprocessen onder verzwaarde omstandigheden: rampenbestrijding, grootschalig en bijzonder optreden, grootschalige opsporing);
- Daarnaast is er de portefeuille Leiderschap (omvat leiderschapsontwikkeling) en vanaf medio 2008 de portefeuille *Intelligence* (omvat informatiegestuurd optreden). De portefeuille *Intelligence* omvat het te ontwikkelen informatieproces KMar.

aantal specialisten voor specifieke taken, zoals de beveiliging van de burgerluchtvaart of recherche.

Districtscommandanten zijn in de nieuwe structuur verantwoordelijk voor het behalen van de met de korpsleiding afgesproken resultaten, vastgelegd in districtsjaarplannen met onderliggende brigadejaarplannen. Daarnaast krijgen districtscommandanten een portefeuille. Als portefeuillehouder bouwen zij expertise rondom een primair of essentieel proces op en zorgen zij voor de uniforme inrichting van dit proces binnen de hele marechaussee. Portefeuillehouders stellen voor de ondersteuning expertgroepen samen.

Een tweede dominante beleidslijn is cultuur en leiderschapontwikkeling. De gewenste stijl van leidinggeven (*Leiderschap met lef*) is gericht op integraal verantwoordelijke commandanten. Initiatief, creativiteit en resultaatgerichtheid zijn belangrijke competenties van de leidinggevend. De organisatie verwacht van comman-

danten een nauwe betrokkenheid bij zowel beleidsontwikkeling als de operationele uitvoering. Daarbij dienen ze veel oog voor de medewerkers te hebben, want ze zorgen ervoor dat het personeel zich betrokken voelt en invloed op de besluitvorming heeft.

Bij de ontwikkeling van het leiderschap hebben de onder de brigadecommandanten ressorterende teamleiders een belangrijke sturende rol. In het sturingsconcept voor operationele brigades staat dat teamleiders de werkzaamheden bij inzet coördineren. Informatie komt bij het coördineren van werkzaamheden steeds centraler te staan en medewerkers gaan daardoor steeds vaker gericht op pad, zodat een dienst ook maximaal effect oplevert. De marechaussee weet van tevoren steeds beter waar veiligheidsrisico's optreden en zet daar capaciteit op in.

De derde dominante beleidslijn zijn verbeteringen in de sturing en bedrijfsvoering. De marechaussee stemt vraag en aanbod met capaciteitsmanagement beter op elkaar af en

De ontwikkelingen bij de marechaussee hebben onder meer geleid tot het formeren van bijstandseenheden voor inzet in het hogere geweldsspectrum



FOTO MCD, D. DE VAAL

pakt het financiële beheer aan, zodat het inzicht in de baten en lasten verbetert. Om de externe aansturing te verbeteren hanteert de marechaussee een strategisch keuzemodel met onderliggende offertes. De opdrachtgevers sturen de organisatie met dit pakket van maatregelen steeds meer op resultaat aan. Binnen de marechaussee vervalt de strikte scheiding tussen beleid en uitvoering. Een procesgerichte bedrijfsvoering realiseert de marechaussee met de invoering van het managementmodel van het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK-model) en zij baseert de interne sturing op van tevoren vastgestelde (jaar)plannen.

De vierde dominante beleidslijn is bedoeld voor de verdere ontwikkeling van operationele concepten en de aansturing van de operatie. (Inter)nationale ontwikkelingen beïnvloeden de primaire processen. Daarbij vervaagt de scheidingslijn tussen in- en externe veiligheid en ligt er een zwaar accent op de nationale taken: de civiele taken in opdracht van de minister van Justitie, de minister van Vreemdelingenzaken en Integratie en de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (80 procent).⁹ Het andere deel omvat de militaire taken in opdracht van de minister van Defensie (20 procent). De focus verandert daarbij van een incidentgerichte naar een procesgerichte aanpak.

De ontwikkelingen hebben geleid tot een nieuw concept voor de maritieme grensbewaking, met informatie-uitwisseling en samenwerking met Kustwacht en Douane. Ze hebben ook geleid tot een nieuw concept voor Mobiel Toezicht Vreemdelingen, waarin IV/ICT-technologie is ingevoerd. Daarnaast heeft de marechaussee bijstandseenheden voor inzet in het hogere geweldspectrum geformeerd.

Informatie, zo verwacht de marechaussee, leidt ertoe dat de 'aansturing van operaties in toenemende mate in ketenverband of andersoortige samenwerkingsverbanden zal worden uitgevoerd'. De kernbegrippen daarbij zijn informatiegestuurd optreden en versterking van de informatiepositie van de individuele

medewerker en het team, maar ook tijd-, plaats- en afstandonafhankelijk optreden. Het concept informatiegestuurd optreden werkt het *Beleidsplan KMar 2010* verder niet uit.

De dominante beleidslijn Personeel & Organisatie (P&O) omvat maatregelen voor de versterking van het P&O-beleid. De ontwikkeling van medewerkers en de herinrichting van het P&O-proces staat in deze beleidslijn centraal. Militaire vorming heeft een prominente plek gekregen in de opleiding, die bovendien voor een belangrijk deel in de praktijk plaatsvindt. Daarbij streeft de marechaussee in de personeelsformatie een optimale mix tussen jong en ervaren personeel na. Binnen deze beleidslijn valt ook de invoering van competentie management en de aanpassing van het Management Development-traject. Ontwikkelingen bij het ministerie van Defensie hebben veel invloed op de beleidslijn P&O.¹⁰ Defensie richt de personele sturing, het personele functiegebied en de personeelsadministratie opnieuw in. Dat heeft veel invloed op de te ontwikkelen P&O-structuur bij de marechaussee en het loopbaanpatroon van de medewerkers.

Implementatie beleidsplan: doorpakken met de medewerkers

De invoering van het *Beleidsplan KMar 2010* is complex. De omgeving waarin de marechaussee opereert verandert snel en het aantal te nemen maatregelen – met een sterke onderlinge afhankelijkheid – is groot. Het ontwikkelings-traject van de organisatie ging initieel van start met een regiegroep onder voorzitterschap van één van de directeuren van de Staf CKMar. Het ontwikkeltraject startte met de samenvoeging van de 120 maatregelen in 84 projecten. Er ontstonden implementatieclusters, waarin meerdere projecten waren belegd. Binnen het

9 Kamerstuk 30 176, nr. 4 – *Functioneren van de Koninklijke Marechaussee: Position paper over de taken, aansturing en de positionering van de Koninklijke Marechaussee* (Den Haag, 2005).

10 Kamerstuk 30 176, nr. 8 – *Functioneren van de Koninklijke Marechaussee: brief minister bij de tweede rapportage stand van zaken beleidsplan Koninklijke Marechaussee en het rapport cultuur en integriteit* (Den Haag, 2007).

cluster operaties vond de verdere ontwikkeling van operationele concepten plaats. Deze projecten kennen steeds vaker een koppeling tussen informatietechnologie en de operationele processen. Informatiegestuurd optreden was bij aanvang van het implementatietraject vervlochten in verschillende projecten. De marechaussee heeft, na het effectueren van de structuurmaatregelen, veel energie gestoken in de ontwikkeling van leiderschap. Coaching van leidinggevend en coaching van teams bij brigades helpen competenties te ontwikkelen. Daarmee hebben (verbindend) leiderschap, vakmanschap en training in de praktijk steeds meer vorm gekregen. Medewerkers reageerden enthousiast op het nieuwe leiderschapsconcept en bleken voor het grootste deel goed te spreken over hun leidinggevende.¹¹

De leiding had steeds meer behoefte om capaciteit gericht in te zetten op basis van trends, dreigingsbeelden of veiligheidsrisico's

Eind 2008 – circa 70 procent van de maatregelen was op dat moment gerealiseerd – bekeek de Commissie Evaluatie Beleidsplan KMar 2010 (de Commissie-Vliegthart) de implementatie van het plan. De commissie constateerde dat de structuur- en procesmaatregelen met meer voortvarendheid waren uitgevoerd dan de cultuurmaatregelen.¹² Qua cultuurverandering, zo concludeerde de commissie, had de marechaussee vooral de nadruk op leiderschap gelegd en was er minder aandacht voor de gewenste veranderingen van onderop geweest. Daarbij hadden de dominante beleidlijnen

zich relatief autonoom ontwikkeld en de samenhang ertussen verdiende nog extra aandacht. De Commissie-Vliegthart concludeerde daarmee dat de marechaussee veel positieve resultaten had geboekt, maar de doelstellingen van het *Beleidsplan KMar 2010* nog niet volledig had gerealiseerd.

De Commissie-Vliegthart gaf het advies bij de verdere implementatie extra aandacht aan de werkbeleving van het personeel te besteden. De commissie daagde de marechaussee uit om vooral op de cultuurmaatregelen door te pakken om daarmee de doelstellingen van het beleidsplan te realiseren. Om de laatste stappen te zetten richtte de marechaussee halverwege 2009 een veranderorganisatie in, bestaande uit de plaatsvervangend commandant, de plaatsvervangend districtscommandant, een programmamanager en externe deskundigen op het gebied van verandermanagement en communicatie.¹³ Dat team kreeg de taak de lijnorganisatie en projectleiders te ondersteunen bij de invoering van het beleidsplan. De veranderorganisatie wilde dat de maatregelen niet alleen op papier stonden, maar vooral ook werkten in de praktijk. Het doel was het creëren en versterken van beweging binnen de marechaussee en het op gang brengen van processen waarmee maatregelen uit het beleidsplan – eventueel bijgesteld om het draagvlak te vergroten – in de praktijk gingen werken.

De veranderorganisatie richtte zich voor een belangrijk deel op veranderingen die in de marechaussee al gaande waren, vaak kleine initiatieven van medewerkers met een relatief grote impact. Daarnaast ondersteunde de veranderorganisatie initiatieven om veranderingen te versterken en te stimuleren. Medewerkers werden door deze benadering direct bij de organisatieontwikkeling betrokken. Dat had, zo bleek al snel, een positief effect op draagvlak en resultaat, wat de werkdruk, werkbeleving en zingeving positief ten goede is gekomen. De beweging leidde er ook toe dat leiding en medewerkers actief het gesprek over de doelstellingen en maatregelen uit het *Beleidsplan KMar 2010* aangingen.

11 *Werkbelevingsonderzoek Koninklijke Marechaussee 2008* (Den Haag, ministerie van Defensie, 2008); *Werkbelevingsonderzoek Koninklijke Marechaussee 2011* (Den Haag, ministerie van Defensie, Den Haag, 2011).

12 *Doorpakken richting 2010*, Commissie Evaluatie Beleidsplan KMar 2010, A.M. Vliegthart e.a. (2009).

13 Brief van de minister van Defensie, 30 176, nr. 21, *Functioneren Koninklijke Marechaussee. Lijst van vragen en antwoorden over brief van 12 februari 2009 met reactie op het rapport van de commissie-Vliegthart* (2009).

Door operationele concepten met de praktijkervaring en beleving van het personeel te verrijken is een werkwijze ontstaan die bij de marechaussee past. Er zijn zo ook initiatieven ontstaan die van informatiegestuurd optreden een indrukwekkende beweging maken, waardoor dat optreden aan kracht en belang heeft gewonnen.

Eind 2010 evalueerde de Commissie-Vlieghart de invoering van het beleidsplan opnieuw. De commissie trof toen een 'wezenlijk andere Koninklijke Marechaussee' aan: de organisatie zoekt actief naar samenwerking en procesverbeteringen, de werkbeleving is verbeterd en concepten uit het beleidsplan, zoals *Leiderschap met lef* en generalisme, blijken te werken. Het algemene beeld was dat zowel de medewerkers als de externe partners van de marechaussee beduidend tevredener waren dan in 2008.

Verankering van informatiegestuurd optreden

De visie op de aansturing is met de invoering van het *Beleidsplan KMar 2010* veranderd. De leiding had steeds meer behoefte om capaciteit gericht in te zetten op basis van trends, dreigingsbeelden of veiligheidsrisico's. De inzet van capaciteit op de plaats waar deze het meeste effect heeft vergroot de doelmatigheid van de marechaussee. Het beleidsplan heeft de eerste aanzet gegeven voor deze wijze van aansturing van operaties. Het plan beschouwt Intelligence als één van de hoofdprocessen van de marechaussee. Informatie, informatie-uitwisseling en het inzetten van capaciteit op basis van informatie moeten de organisatie effectiever maken. De marechaussee vindt informatie cruciaal voor het op een consistente en verantwoorde manier uitvoeren

De marechaussee heeft de focus op de koppeling van sensoren, netwerken en mensen gelegd en IV/ICT-toepassingen geïntroduceerd in afzonderlijke processen



FOTO MCD. R. VAN EERDEN

Informatiegestuurd Optreden (2008)¹⁷

Informatie benodigd voor strategische, tactische, operationele besluitvorming door korpsleiding, districtsleiding en brigadeleiding. Die informatie ondersteunt een Geïmplementeerd sturingsconcept, waarbij het helder is hoe de rolverdeling tussen en binnen bij informatiegestuurd optreden betrokken organisatieonderdelen is georganiseerd en wat de uitgangspunten zijn voor de inrichting van sturing- en informatieprocessen. Deze werkwijze versterkt Operationele concepten, zodat snellere, slimmere en betere inzet van capaciteit en middelen, en samenwerking met ketenpartijen mogelijk is en de informatiepositie verbetert.

van de aan de organisatie opgedragen taken. De ontwikkeling van informatiegestuurd optreden ging van start binnen de beleidslijn 'doorontwikkeling van de operationele concepten en verbetering van de aansturing van de operatie'.

In 2005 deed de marechaussee de eerste ervaringen met informatiegestuurd optreden op.¹⁴ In opgezette regiekamers analyseerden medewerkers informatie en op basis van trends stuurden de kamers brigades aan. Verder bundelde de marechaussee specifieke kennis in expertisecentra, die proactief optraden bij het herkennen van trends en andere ontwikkelingen. De marechaussee beschikte in 2006 over een expertisecentrum Identiteits- en Documentfraude en een expertsiecentrum Luchthavens. Ten slotte startten losse projecten, zoals @migo-boras (cameratoezicht bij het Mobiel Toezicht Vreemdelingen), om met informatie operationele concepten te verbeteren.

Tot medio 2008 ontwikkelde informatiegestuurd optreden bij de marechaussee zich

incrementeel en het verbeterde met individuele operationele concepten.¹⁵ De focus lag op de koppeling van sensoren, netwerken en mensen en de marechaussee zocht naar informatie waarmee zij trends in taakvelden zichtbaar kon maken. Daarnaast introduceerde de marechaussee IV/ICT-toepassingen in afzonderlijke processen. De cultuurkant van het informatiegestuurde optreden was op dat moment veel minder ontwikkeld. Vanaf de tweede helft van 2008 werd informatiegestuurd optreden een hoofdproces en de marechaussee onderkende toen specifiek de betekenis en meerwaarde ervan. Daarbij kreeg het informatiegestuurde optreden een impuls met een verzameling projecten in het Programma IGO,¹⁶ dat er een fundament onder legde.

IGO creëerde stapsgewijs draagvlak voor de ontwikkeling van informatiegestuurd optreden bij de leiding en medewerkers van de marechaussee. Daarnaast voorzag het programma in



14 'Interview met generaal W. van de Water' in: *TNO Magazine* (2008).

15 *Nota Implementatie Informatiegestuurd Optreden*, (Den Haag, Koninklijke Marechaussee, 2007).

16 *Project Initiatie Document, Programma Informatie Gestuurd Optreden* (Den Haag, Koninklijke Marechaussee, 2008).

17 Idem.

een stapsgewijze ontwikkeling van de IV/ICT-architectuur en verankerde het informatiegestuurd optreden in de dagelijkse werkzaamheden. Op de werkvloer is dat merkbaar doordat informatie steeds vaker de inzet stuurt of voedt. Met de invoering van IGO ontstonden op brigadeniveau waardevolle contacten met ketenpartners. Data-uitwisseling met ketenpartners leidde tot een verdere veredeling van informatie en een steeds gerichtere inzet van personeel, waardoor het werk steeds uitdagender werd. Enthousiaste medewerkers ontwikkelden op hun beurt applicaties om informatie uit de sociale media te veredelen, initiatieven waarmee informatiegestuurd optreden zichzelf versterkt.

Vanaf 2009 versterkten IGO en de initiatieven van de veranderorganisatie *Beleidsplan KMar 2010* elkaar wederzijds, vaak duurzaam en zowel gepland als ongepland. Ontwikkelingen, bijvoorbeeld op het gebied van generalisme,

flexibele capaciteit en vakmanschap, droegen bij aan de verankering van informatiegestuurd optreden bij de marechaussee.

Ontwikkeling generalisme

Generalistische medewerkers zijn zowel bij militaire als politietaken inzetbaar, maar eind 2008 werkte dat bij de marechaussee nog onvoldoende. Het idee dat de tot generalist opgeleide medewerker diepgaande kennis van alle uiteenlopende taken zou kunnen hebben, bleek in de praktijk een stap te ver. Medewerkers gaven aan dat het onmogelijk was op alle vakgebieden een 'topspeler' te zijn. Met hun generalistische basisprofiel specialiseerden ze zich meestal op een specifiek gebied. Ze zetten zich in voor kennisontwikkeling in bijvoorbeeld de grensbewaking, maar bleven ook graag hun bijdrage aan andere taken van de brigade leveren. Medewerkers van verschillende brigades dachten aan het formeren van teams voor generalistische inzet op topniveau, door bijvoorbeeld op een regionale luchthaven zowel specialistisch politiewerk als de grenscontroles te doen. Die vorm van inzet sluit aan bij de doelstelling uit het *Beleidsplan KMar 2010* en op initiatief van de veranderorganisatie presenteerde een groep medewerkers dit idee bij de leiding van de marechaussee, die het omarmde. Dit generalisme past bij de marechaussee, want het bleek een waardevol middel om elkaar wederzijds te ondersteunen en piekbelastingen weg te werken. Generalisme maakt het mogelijk personeel flexibel in verschillende taakgebieden in te zetten, daar waar het ertoe doet en met professioneel en multi-inzetbaar personeel wint informatiegestuurd optreden aan kracht.

Inrichting flexeteams

De gebiedsgebonden inrichting stelde nieuwe eisen aan de afstemming van vraag en aanbod.



FOTO MCD, W. SALLIS

De marechaussee heeft veel aandacht aan de opleiding en ontwikkeling van medewerkers besteed en streeft in de personeelsformatie een optimale mix tussen jong en ervaren personeel na

Kwantitatieve en kwalitatieve variaties kenmerken het werkaanbod bij brigades en medio 2008 kreeg capaciteitsverdeling bij de dagelijkse werkzaamheden extra aandacht. District Noord-Oost ontwikkelde flexteams die binnen het district ingezet worden, daar waar extra capaciteit gewenst is. Het district formeert de flexteams, bestaande uit tien medewerkers die een half jaar lang samen opereren, uit personeel van de verschillende brigades. De werkzaamheden van de flexteams zijn divers en inzet vindt plaats bij Mobiel Toezicht Vreemdelingen, rechercheonderzoeken, verkeerscontroles et cetera. Daarnaast leveren de flexteams ondersteuning aan ketenpartners.

Uit de DWK is de database KMar Operationele Werkvloer Activiteiten (KOWA) gegroeid. In KOWA leggen medewerkers procesbeschrijvingen vast, inclusief alle informatie die nodig is voor het afhandelen van allerlei incidenten. KOWA is een volwaardig hulpmiddel bij de uitvoering van het werk geworden en brengt de kaders, richtlijnen en protocollen van de verschillende activiteiten actueel in beeld. Medewerkers kunnen de informatie op elk geschikt moment ontsluiten en zo een operationeel proces digitaal doorlopen. KOWA draagt daarmee direct bij aan de inzet van personeel, ongeacht de situatie waarnaar zij op basis van de informatie op weg zijn.

Generalisme past bij de marechaussee, want het is een waardevol middel om elkaar wederzijds te ondersteunen en piekbelastingen weg te werken

De medewerkers ervaren de flexteams als afwisselend en uitdagend en ze bieden een prima mogelijkheid voor persoonlijke ontwikkeling. De flexibele inzet en de daardoor verbeterde werkbeleving zijn belangrijke randvoorwaarden voor informatiegestuurd optreden.

Borging vakmanschap

Bij het opleiden van haar medewerkers tot generalist kan de marechaussee niet in elk district of brigade alle soorten werk even regelmatig aanbieden. Dat zet het vakmanschap in zekere mate onder druk. Twee medewerkers namen het initiatief om werkprocessen eenduidig vast te leggen en eenvoudig te ontsluiten. Kennis en vaardigheden, gekoppeld aan de operationele processen, bewaren zij in een Digitale Werk en Kennisbank (DWK). De DWK is enthousiast onthaald door de medewerkers en de marechaussee heeft de invoering bij andere brigades ondersteund.

Fundament voor de toekomst

Met de invoering van het *Beleidsplan KMar 2010* is er veel veranderd bij de marechaussee en is het een organisatie geworden waarin leren, ontwikkelen en elkaar versterken centraal staan. Het is een organisatie waarin leiding en medewerkers steeds vaker samen de koers bepalen en daar vervolgens gezamenlijk de schouders onder zetten. Met de invoering van het beleidsplan is de visie op de aansturing van de marechaussee verder ontwikkeld, vooral vanuit het idee om door informatiegestuurd optreden onafhankelijk van tijd en plaats te werken om resultaten te boeken en capaciteit heel gericht in te zetten. De bijdrage van de medewerkers hieraan is essentieel. Zij zorgen er voor dat operationele concepten en het concept van informatiegestuurd optreden niet alleen bij de marechaussee passen, maar ook werken. De *Ontwikkelagenda* van de marechaussee uit 2011 omschrijft informatiegestuurd optreden treffend als een *enabler* die de organisatie fundamenteel zal veranderen en de inrichting en de aansturing van het werk in de toekomst zal bepalen.¹⁸

¹⁸ *Ontwikkelagenda Koninklijke Marechaussee* (Den Haag, Koninklijke Marechaussee, 2011).