

Beleidsplan KMar 2010
een impressie eind 2010



1. Inleiding

Op 1 september 2008 heeft de Minister van Defensie de Commissie Evaluatie Beleidsplan KMar 2010 (de 'Commissie Vliegenthart') ingesteld met – in het kort – als taken na te gaan of de maatregelen uit het beleidsplan KMar 2010 en aanbevelingen van de Commissie Staal de daaraan ten grondslag liggende knelpunten oplossen en voorstellen voor verbetering (inclusief eventueel aanvullende maatregelen) te formuleren.

Op 12 februari 2009 is het rapport van de Commissie met als titel "Doorpakken richting 2010" aangeboden aan de Minister van Defensie. Uit het rapport bleek dat veel van de voorgenomen doelstellingen en activiteiten waren gerealiseerd, maar ook dat op een aantal prioritaire onderdelen van het beleidsplan doelstellingen niet waren behaald. Het rapport analyseerde hoe dat kwam en deed richtinggevende uitspraken op welke wijze die doelstellingen alsnog gerealiseerd konden worden. Dit kreeg invulling in een dertiental concrete aanbevelingen en de constatering dat het van het grootste belang werd geacht om de KMar-organisatie in de afrondende fase van het Beleidsplan KMar 2010 en in de periode daarna rust te gunnen. De aanbevelingen uit het rapport zijn door de Minister van Defensie overgenomen.

Op 30 augustus 2010 heeft de Commandant van de Koninklijke Marechaussee (C-KMar) de voorzitter en leden van de Commissie verzocht een korte doorkijk te houden naar de in gang gezette veranderingen binnen de KMar. Op één commissielid na, die om redenen van activiteiten in het buitenland niet beschikbaar was, hebben alle betrokkenen hiermee met enthousiasme ingestemd.

2. Uitvoering doorkijk

Nadat de Commissie positief had gereageerd op het verzoek van C-KMar, heeft op 5 oktober 2010 een inleidend en toelichtend gesprek plaatsgevonden met C-KMar, pc-KMar, de Centrale Verandermanager en de Programmamanager Veranderorganisatie.

Op 11 oktober 2010 heeft de Commissie gesproken met diverse functionarissen die zijn betrokken bij de P&O-processen bij de KMar, de Commandanten en afvaardigingen van de Districten Schiphol en Noord-Oost, een aantal externe stakeholders/partners van de KMar en een aantal functionarissen die betrokken zijn bij het thema leiderschap binnen de KMar.

Op 18 oktober 2010 heeft tenslotte een gesprek plaatsgevonden tussen de Commissie en een delegatie "van de werkvloer" van het District Schiphol, waarbij ook de voorzitter van de defensieonderdeel medezeggenschapscommissie van de KMar aanwezig was.

Daarnaast is de Commissie in het bezit gesteld van een aantal relevante documenten waarvan zij kennis heeft genomen.

3. Beperking

De Commissie heeft in drie intensieve dagen een groot aantal medewerkers van de KMar gesproken over de stand van zaken ten aanzien van de ontwikkelingen van de afgelopen periode binnen en buiten de KMar en verschillende documenten bestudeerd. Wij wijzen er echter nadrukkelijk op dat deze “doorkijk” op een wezenlijk smallere basis is gestoeld dan het rapport uit 2009. De hierna volgende terugkoppeling is zodoende niet meer dan een impressie.

4. De stand van zaken per oktober 2010

Opzet

In het hierna volgende onderdeel van het rapport volgen in het kort de bevindingen van de Commissie ten aanzien van de stand van zaken die zij in oktober 2010 bij de KMar heeft aangetroffen. Daarbij wordt aan de hand van de dertien aanbevelingen uit het rapport uit 2009 (opgenomen in een separaat kader) steeds ingegaan op de positieve ontwikkelingen en de nog resterende aandachtspunten.

Stand van zaken aanbeveling 1: Extra aandacht werkdruk, werkbeleving en zingeving

Aanbeveling 1: *De commissie beveelt aan om in aanvulling op de maatregelen die voortvloeien uit het Beleidsplan KMar 2010 en het rapport "Cultuur en Integriteit" extra aandacht te besteden aan werkdruk en werkbeleving/zingeving van de medewerkers.*

Positieve ontwikkelingen. De Commissie is op dit vlak positief over een aantal verschillende maatregelen die de KMar heeft getroffen. Concreet gaat het hierbij om:

- Het structureel briefen en debriefen van personeel bij aanvang en einde dienst en het informatiegestuurd optreden.
- De formulering van en communicatie over aansprekende en uitdagende missies en doelstellingen. Een voorbeeld hiervan is het streven van de KMar om als 'poortwachter' van Europa de beste grensbewaker van Europa te worden.
- De toegenomen (beleving van) eigen verantwoordelijkheid van medewerkers. Van verschillende kanten is ons duidelijk geworden dat meer en beter naar de medewerkers wordt geluisterd. Daarbij werden ideeën van de 'werkvloer' in een aantal gevallen ook daadwerkelijk uitgevoerd, wat enthousiasmerend werkt voor betrokkenen.
- Toegenomen uitwisseling. Zowel bij het District Schiphol als bij het District Noord-Oost is in toenemende mate sprake van uitwisseling van personeel over de grenzen van de brigades heen. Dit wordt over het algemeen als nuttig, afwisselend en prettig ervaren.
- Mobiel toezicht veiligheid. Het wijzigen van mobiel toezicht vreemdelingen in mobiel toezicht veiligheid, heeft het gevoel van maatschappelijke meerwaarde en daarmee zingeving nadrukkelijk vergroot.
- ME-inzet. Een aantal oefendagen voor de ME-inzet van de KMar is omgezet in daadwerkelijke inzet van de ME bij de politie. Deze vorm van 'training on the job' draagt bij aan meer zingeving en een hogere motivatie.

Aandachtspunten. Het belangrijkste nog resterende aandachtspunt betreft volgens de Commissie de ervaren (lage) werkdruk en zingeving bij de medewerkers die belast zijn met wacht- en bewakingstaken.

Stand van zaken aanbeveling 2: De veranderorganisatie

Aanbeveling 2: De commissie beveelt aan om de nog onafgeronde maatregelen en de op grond van dit rapport additionele maatregelen met voortvarendheid te implementeren. Hierbij dienen alle maatregelen naar het oordeel van de commissie uiterlijk eind 2010 alsnog te zijn geïmplementeerd en geborgd. Daartoe beveelt de commissie aan om de KMar op de drie bestuurlijke niveaus te versterken met een (deels) vrijgestelde veranderorganisatie. Deze veranderorganisatie dient, onder leiding en verantwoordelijkheid van de Plaatsvervangend Commandant KMar de 'lijn' te ondersteunen bij de implementatie van de maatregelen. Om de basis van de organisatie voldoende te betrekken bij de veranderingen, acht de commissie het noodzakelijk dat op brigadeniveau een dwarsdoorsnede van de uitvoering deel uitmaakt van de veranderorganisatie. De taken van de veranderorganisatie omvatten de praktische uitwerking van de maatregelen, de regie over de implementatie, de communicatie over en de coaching bij de maatregelen en het implementatieproces, de monitoring van de implementatie (zowel qua voortgang als qua effectiviteit) en de rapportage daarover aan C-KMar. In de veranderorganisatie dient zowel inhoudelijke als veranderkundige expertise aanwezig te zijn, dan wel dient deze, bijvoorbeeld door inhuur, te kunnen worden ingeroepen. De veranderorganisaties dienen op alle niveaus geleid te worden door de plaatsvervangend commandant. Periodiek dient onder leiding van de Plaatsvervangend Commandant KMar onderling afgestemd te worden.

Positieve ontwikkelingen. De Commissie heeft gezien dat er sprake is van een gedegen veranderorganisatie die conform de aanbeveling is opgezet. De veranderorganisatie heeft met grote daadkracht de aanbevelingen van de Commissie opgepakt. De Commissie stelt vast dat deze aanpak succesvol is geweest en tot een substantiële versnelling van de uitvoering heeft geleid.

Aandachtspunten.

- De Commissie acht het van groot belang dat ook na 2010 blijvende aandacht wordt geborgd in de organisatie voor Voortdurend Verbeteren en Ontwikkelen van cultuur, leiderschap, de kwaliteit van het personele beleid etc. Zowel de verantwoordelijkheid van de 'lijn' voor deze thema's als de ondersteuning van de lijn daarbij dienen gewaarborgd te worden. Wij bevelen aan hiervoor een veranderorganisatie in stand te houden.
- De relatief korte duur van functievervulling bij de KMar is een risico voor de borging van de veranderingen.

Stand van zaken aanbeveling 3: De maatschappelijke behoefte dient leidend te zijn

Aanbeveling 3: *Bij het afstemmen van vraag en aanbod tussen het Gezag en de KMar of bij tussentijds opkomende prioriteiten, dient naar het oordeel van de commissie de maatschappelijke behoefte meer dan thans het geval is leidend te zijn. De commissie meent, in lijn met de aanbevelingen van de commissie Postma en de blauwdruk aansturing KMar, dat het Gezag op basis van een deugdelijke inschatting van de ontwikkelingen de prioriteiten dient te stellen en indien nodig de daarvoor noodzakelijke middelen dient vrij te maken. Indien de beschikbare capaciteit onvoldoende is om alle gewenste veiligheidsdiensten te leveren, dient het Gezag uitdrukkelijk prioriteiten en posterioriteiten te benoemen.*

Positieve ontwikkelingen. De externe partijen die de Commissie heeft gesproken gaven over het algemeen aan tevreden te zijn over de KMar. Zij constateerden een meer open houding van de KMar en significante verbeteringen in het streven naar een optimaal partnerschap en samenwerking. De KMar werd gekenschetst als “heel professioneel, gedisciplineerd, goed aangestuurd en sensitief voor de behoeften van de partners”.

Aandachtspunten. De Commissie heeft op dit terrein de volgende aandachtspunten gesignaleerd:

- De externe partijen zijn breed van mening dat het mobiliteitsbeleid van Defensie en de daaruit voortvloeiende korte duur van functievervulling niet bevorderlijk is voor de kwaliteit van de samenwerking in de netwerkconfiguraties waarin de KMar opereert.
- Er wordt door het gezag nog onvoldoende invloed uitgeoefend op de prioriteitstelling van de KMar. De opmerking uit het eerdere rapport dat bij het afstemmen van vraag en aanbod tussen het Gezag en de KMar of bij tussentijds opkomende prioriteiten, naar het oordeel van de Commissie de maatschappelijke behoefte meer dan thans het geval is leidend te dient zijn, staat nog overeind. De Commissie meent nog steeds, in lijn met de aanbevelingen van de Commissie Postma en de blauwdruk aansturing KMar, dat het Gezag op basis van een deugdelijke inschatting van de ontwikkelingen de prioriteiten dient te stellen en indien nodig de daarvoor noodzakelijke middelen dient vrij te maken. Indien de beschikbare capaciteit onvoldoende is om alle gewenste veiligheidsdiensten te leveren, dient het Gezag uitdrukkelijk prioriteiten en posterioriteiten te benoemen.
- De KMar zou naar het oordeel van de Commissie meer transparant en concreet moeten zijn omtrent de (maatschappelijke) gevolgen van keuzes om bijvoorbeeld het niveau van toezicht te verlagen.

Stand van zaken aanbeveling 4/5: Betrekken Commandanten en versterken decentrale mandaten

***Aanbeveling 4:** Blijf consequent in lijn met de nieuwe werkwijze van interne sturing (in de 'lijn') en overlegstructuren vasthouden aan het beginsel dat commandanten vooraf worden betrokken bij besluiten die hun eenheden direct raken.*

***Aanbeveling 5:** Gegeven de positie en taken van de KMar in het veiligheidsdomein en de gewenste flexibiliteit in het licht van de dynamische omgeving waarbinnen gewerkt moet worden, is de commissie van oordeel dat het besturingsconcept van de KMar zoals neergelegd in het Beleidsplan ten volle moet worden uitgewerkt. Daartoe dienen met voorrang de C-KMar en de beleidsverantwoordelijken binnen de Bestuursstaf van het Ministerie van Defensie goede oplossingen te vinden voor de specifieke PIOFAH behoeften van de KMar, met inachtneming van de hoofdlijnen van het defensiebrede beleid terzake.. De (staf van de) C-KMar dient in lijn met het Beleidsplan KMar 2010 de verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de sfeer van de bedrijfsvoering vervolgens meer aan de districtscommandanten te mandateren, en te sturen op hoofdlijnen. Het spreekt voor de commissie vanzelf dat de grotere verantwoordelijkheden op alle niveaus binnen de KMar gepaard moeten gaan met voldoende kennis, ervaring en ondersteuning en een adequate verantwoordingsstructuur.*

Positieve ontwikkelingen. De districtscommandanten van de KMar worden naar het oordeel van de Commissie thans goed betrokken bij besluiten die hun eenheden direct raken. Ze zijn als MT-lid collectief verantwoordelijk en daarnaast leider van een onderdeel van de KMar en ervaren het ook als zodanig.

Aandachtspunten.

- De Commissie heeft geconstateerd dat er sprake is van een afname van het aantal mandaten waarover de decentrale commandanten beschikken in plaats van een toename zoals in haar eerdere rapport was aanbevolen. De functietoewijzing die voorheen decentraal werd uitgevoerd en recent is gecentraliseerd, is hiervan het meest pregnante voorbeeld. Deze (verdere) centralisatie sluit onvoldoende aan op de positie en taken van de KMar in het veiligheidsdomein en de gewenste flexibiliteit in het licht van de dynamische omgeving waarbinnen, ook op decentraal niveau, gewerkt moet worden. Bovendien komen zaken als eigen initiatief en bottom-up innovatie onder druk te staan indien hierop onvoldoende (snel) op decentraal niveau kan worden besloten.
- De lange doorlooptijd van (met name kleine) reorganisaties, die mede het gevolg is van de zeer centraal belegde verantwoordelijkheden op dat terrein biedt onvoldoende mogelijkheden om snel in te spelen op de dynamische context waarbinnen de KMar haar werkzaamheden uitvoert.
- Naar de mening van de Commissie is het noodzakelijk dat de districtscommandanten ook in de praktijk alle bevoegdheden dienen te krijgen die nodig zijn om verantwoordelijkheden voor de kwaliteit van de organisatie te kunnen dragen.

Stand van zaken aanbeveling 6/7: Leiderschap

Aanbeveling 6: *De commissie beveelt aan om de 'uitrol' van de nieuwe leiderschapsstijl bij de KMar met kracht voort te zetten. Daarbij dient naar het oordeel van de commissie de snelheid waarmee de verschillende leidinggevenden worden bereikt te worden opgevoerd en dient meer aandacht te worden besteed aan borging van het reeds bereikte. Dit kan worden bereikt door de veranderorganisatie (zie aanbeveling 2) hierin een rol te laten spelen.*

Aanbeveling 7: *Besteed bij het (verder) implementeren van de nieuwe leiderschapsstijl bij de KMar extra aandacht aan verbindend leiderschap, waaronder zingeving, en aan daadkracht en besluitvaardigheid.*

Positieve ontwikkelingen.

- De Commissie stelt met vreugde vast dat haar aanbevelingen om de uitrol van de nieuwe leiderschapsstijl bij de KMar met kracht voort te zetten en om meer aandacht te besteden aan verbindend leiderschap met voortvarendheid zijn geadresseerd.
- Uit de gesprekken met zowel leidinggevenden als met medewerkers op verschillende niveaus van de KMar is ons gebleken dat meer eigen verantwoordelijkheden lager in de organisatie worden belegd. Er is vertrouwen in de medewerkers en er wordt naar hen geluisterd waardoor de medewerkers zich op hun beurt meer serieus genomen en meer gewaardeerd voelen als professional.
- De Commissie heeft in de gesprekken bovendien de indruk gekregen dat de medewerkers van de KMar over het algemeen veel meer tevreden zijn dan bij haar eerdere bezoek.
- De Commissie beschouwt de substantiële daling van het ziekteverzuim bij het District Schiphol als verdere illustratie van de positieve effecten van de nieuwe leiderschapsstijl bij de KMar.

Aandachtspunten.

- Wij vragen aandacht voor de leiderschapskwaliteiten van een deel van de teamleiders. Naar onze mening kan hierin nog een verdere investering plaatst vinden, waarbij het accent van vakmanschap naar leider wordt verlegd.
- De borging van het bereikte is eveneens een punt waarvoor wij extra aandacht vragen. De ideeën die op dit gebied leven bij het Bureau Leiderschap en Coaching en bij de Portefeuillehouder Leiderschap kunnen hieraan naar onze mening een belangrijke bijdrage leveren, maar blijven draagvlak, ondersteuning en inspanning van de lijn vereisen.
- De reeds eerder genoemde relatief korte duur van de functievervulling van met name leidinggevenden heeft naar de mening van de Commissie eveneens een negatieve uitwerking op de (verdere) ontwikkeling en borging van het leiderschap bij de KMar. Verbindend leiderschap vergt investeringen in de relaties op langere termijn.

Stand van zaken aanbeveling 8: Werkdruk, werkinhoud, passende competenties

***Aanbeveling 8:** De commissie beveelt aan om het onderwerp werkdruk de komende tijd met gerichte maatregelen te beleggen en een structureel aandachtspunt te laten zijn van de leiding en van de veranderorganisaties (zie aanbeveling 2) op alle niveaus. Oplossingsrichtingen hierbij zijn een andere (gecombineerde) werkinhoud en een goede competentiegerichte omschrijving van functies met de inzet van medewerkers met de daarbij passende competenties. Indien mensen te hoog of te laag geschoold zijn voor bepaalde typen werkzaamheden kan dit de motivatie van betrokkenen immers negatief beïnvloeden. Verder dient, vanuit het verbindend leiderschap (zie aanbeveling 7) aandacht te worden besteed aan een betere communicatie over het (maatschappelijke) nut van de werkzaamheden en van de resultaten en effecten daarvan.*

Positieve ontwikkelingen.

- In het District Schiphol heeft de uitvoering van (o.a.) deze aanbeveling ertoe geleid dat een brede uitwisseling van medewerkers plaatsvindt over de brigades heen. De uitwisseling geschiedt op basis van competenties en door de KMar zelf geïntroduceerde kwaliteitsniveaus.
- Hierdoor is meer begrip ontstaan voor elkaars werkzaamheden en zijn de communicatie, kwaliteit en de werkdruk verbeterd.
- De Commissie heeft de stellige indruk dat, mede door deze maatregelen, de werksfeer aanzienlijk is verbeterd en het ziekteverzuim substantieel is gedaald.

Aandachtspunten.

- De Commissie vraagt (blijvende) aandacht voor de roosterdruk bij de overige districten.
- De zingeving bij wacht- en bewakingsdiensten is nog steeds een punt van zorg.

Stand van zaken aanbeveling 9/10/11: P&O (Competentiemanagement, management development, beheer op orde, duidelijkheid en maatwerk)

Aanbeveling 9: *Op het terrein van de P&O-gerelateerde maatregelen uit het Beleidsplan KMar 2010, acht de commissie het van groot belang dat deze alsnog met grote voortvarendheid daadkrachtig worden geïmplementeerd. Concreet betreft dit de maatregelen "Invoeren Competentiemanagement", "Aanpassen Management Development" en "P&O-beheer op orde". De commissie is van mening dat uiterlijk eind 2010 alle maatregelen dienen te zijn ingevoerd. Hiertoe is naast de overall-regie van de maatregelen uit het Beleidsplan KMar 2010 ook regie van de maatregelen en ontwikkelingen op het vlak van P&O noodzakelijk, evenals voldoende capaciteit voor de uitvoering hiervan in zowel kwantitatieve als kwalitatieve zin.*

Aanbeveling 10: *De commissie beveelt aan om de onduidelijkheden omtrent een aantal instrumenten en processen inzake het flexibele personeelsysteem met spoed weg te nemen, zoals de vaststelling en inregeling in het Algemeen Militair Ambtenaren Reglement van de sturingsinstrumenten en de daarbij behorende ontslagbepalingen, de doorstroom en de selectie van loopbaanfase 2 naar loopbaanfase 3, het realiseren van het instrumentarium voor de loopbaanbegeleiding, persoonlijke ontwikkelplannen en de bedrijfsvoering, de vaststelling van de verdere randvoorwaarden voor de verdere ontwikkeling van loopbaanbeleid bij de KMar en de rechtspositionele aanspraken op het gebied van studiefaciliteiten en uitstroombeschikkingen.*

Aanbeveling 11: *De commissie beveelt aan om de KMar met inachtneming van het defensiebrede personeelsbeleid maximaal maatwerk te bieden ten aanzien van kwesties zoals de leeftijd waarop besluitvorming plaats kan vinden over een overgang naar fase 3 van het FPS en de maximale plaatsingsduur op functie. Uitgangspunt daarbij dient te zijn dat het personeelsbeleid ten dienste moet staan van de taakuitoefening. Indien de taken van de KMar en de daarvan afgeleide organisatiekenmerken daartoe aanleiding geven, dan moet het ook mogelijk zijn om de KMar op een aantal onderdelen 'vrij te stellen' van het defensiebrede beleid. Ook op het terrein van de voorzieningen van personeel dat verplicht naar Schiphol wordt overgeplaatst dient naar de mening van de commissie maximaal maatwerk worden geleverd. De commissie wijst er overigens op dat hierbij niet alleen in financiële zin naar oplossingen gezocht hoeft te worden, maar dat ook bijvoorbeeld de inzet van dienstvervoer vanaf centrale locaties mogelijk soelaas kan bieden.*

Positieve ontwikkelingen.

- Het competentie management en de loopbaanontwikkeling binnen de KMar lijken inmiddels redelijk op gang te zijn gekomen.
- Volgens een gedragswetenschappelijke enquête zijn de medewerkers tevreden over competentie management. Dat is ook het beeld dat de Commissie heeft op basis van de gehouden gesprekken.
- Rondom de instrumenten en processen inzake het flexibele personeelsysteem lijkt inmiddels voldoende duidelijkheid voor de medewerkers gecreëerd.
- Het nieuwe Algemeen Militair Ambtenaren Reglement biedt naar verwachting ruimte voor verhoging van de functieduur, waarbij de maximum duur van functievervulling wordt verhoogd van 4 naar 7 jaar. De Commissie acht dat een wezenlijke verbetering voor de situatie bij de KMar.

Aandachtspunten.

- Het verdere gebruik en de borging van de nieuwe P-instrumenten in de organisatie vergt nog de nodige tijd en inspanning.
- De ruimte die de KMar in het algemeen en de districten in het bijzonder krijgen om met maatwerk op P-gebied aan te sluiten op het specifieke karakter van de bedrijfsvoering is nog steeds te beperkt in de ogen van de Commissie.

- De Commissie stelt vast dat er een grote kloof bestaat tussen de staf P&O van de KMar en de districten als het gaat over de bruikbaarheid van PeopleSoft voor de operaties.
- Ten aanzien van het project 'P&O-beheer op orde' is de verwachting dat pas midden/eind 2011 vijftientig procent gerealiseerd zal zijn. De Commissie vraagt zich af of hier niet meer voortgang kan worden gerealiseerd.

Stand van zaken aanbeveling 12: Generalisme; uitwerken en verduidelijken

Aanbeveling 12: *De commissie is van mening dat op korte termijn duidelijkheid is vereist over de exacte invulling van het concept van generalisme. Daartoe dient naar het oordeel van de commissie eerst – aansluitend op het competentiegericht beschrijven van de functies - een scherpe analyse te worden gemaakt van:*

- 1. De competenties die bij iedere medewerker aanwezig moeten zijn. Hierbij kan worden gedacht aan integriteit, maar ook aan kennis en basisvaardigheden die het publiek van iedere geüniformeerde politiefunctaris mag verwachten (zoals het verlenen van eerste hulp, het aan kunnen houden van een verdachte etc.)*
- 2. De functies waar een natuurlijke overlap van benodigde competenties te onderkennen is. Tussen deze functies kan zonder (veel) voorbereiding op korte termijn meer samenhang gecreëerd worden en is een bredere inzetbaarheid van medewerkers mogelijk*
- 3. De functies waar minder natuurlijke overlap van competenties te onderkennen is, maar waartussen uitwisseling en of samenhang toch wenselijk gevonden wordt . Voor deze functies zal uitwisseling meer voorbereiding kosten of meer investering vragen in het actueel houden van extra kennis en het bijhouden van vaardigheden.*
- 4. Specialistische functies, waarvoor geldt dat ze niet zonder uitgebreide investering in opleiding en training vervuld kunnen worden.*

Positieve ontwikkelingen.

- Uit de gevoerde gesprekken concludeert de Commissie dat het onderwerp 'generalisme' inmiddels goed is uitgewerkt binnen de KMar en dat het beeld daarover bij de medewerkers voldoende duidelijk is.
- Het concept wordt door de medewerkers veelal positief geduid. Men ervaart het over het algemeen als verrijking van de taakuitvoering.
- Het generalisme heeft geleid tot veel uitwisseling tussen de verschillende brigades van het District Schiphol, wat zowel de werkbeleving als de bedrijfsvoering te goede lijkt te komen.
- Ook het Flexteam dat in het District Noord-Oost is opgezet wordt door zowel de leidinggevenden als door de medewerkers als positieve ontwikkeling beschouwd.

Aandachtspunten. Wij merken op dat ook de concepten van flexibiliteit en generalisme om redenen van kwaliteitszorg gebaat zijn bij langere duur van functievervulling.

Stand van zaken aanbeveling 13: structurele oplossing ondervulling Schiphol

Aanbeveling 12: *De commissie is van mening dat op korte termijn duidelijkheid is vereist over de exacte invulling van het concept van generalisme. Daartoe dient naar het oordeel van de commissie eerst – aansluitend op het competentiegericht beschrijven van de functies - een scherpe analyse te worden gemaakt van:*

- 5. De competenties die bij iedere medewerker aanwezig moeten zijn. Hierbij kan worden gedacht aan integriteit, maar ook aan kennis en basisvaardigheden die het publiek van iedere geüniformeerde politiefunctionaris mag verwachten (zoals het verlenen van eerste hulp, het aan kunnen houden van een verdachte etc.)*
- 6. De functies waar een natuurlijke overlap van benodigde competenties te onderkennen is. Tussen deze functies kan zonder (veel) voorbereiding op korte termijn meer samenhang gecreëerd worden en is een bredere inzetbaarheid van medewerkers mogelijk*
- 7. De functies waar minder natuurlijke overlap van competenties te onderkennen is, maar waartussen uitwisseling en of samenhang toch wenselijk gevonden wordt . Voor deze functies zal uitwisseling meer voorbereiding kosten of meer investering vragen in het actueel houden van extra kennis en het bijhouden van vaardigheden.*
- 8. Specialistische functies, waarvoor geldt dat ze niet zonder uitgebreide investering in opleiding en training vervuld kunnen worden.*

Positieve ontwikkelingen.

- De Commissie stelt vast dat het District Schiphol relatief goed gevuld is qua personeelssterkte.
- Het uitgangspunt dat een plaatsing op Schiphol bijdraagt aan een brede ontwikkeling en daarmee een onderdeel vormt van de loopbaanpaden lijkt goed te werken.
- De piekbelastingen die voorheen tot grote capaciteitsproblemen op Schiphol leidden, worden thans grotendeels binnen het district zelf opgelost.

Aandachtspunten. Door de korte plaatsingsduur ontstaat binnen het District Schiphol veel capaciteitsverlies als gevolg van inwerken, stages en dergelijke.

5. Conclusies en aanbeveling

Ongeveer twee jaar na aanvang van de oorspronkelijke evaluatie van het Beleidsplan KMar 2010 heeft de Commissie Vliegthart medio oktober 2010 de KMar nogmaals bezocht om door middel van een aantal korte besprekingen een indruk te krijgen van de voortgang die in de tussenliggende periode is geboekt.

De Commissie trof een wezenlijk andere Koninklijke Marechaussee aan dan twee jaar geleden het geval was. Sinds het verschijnen van het rapport "Doorpakken richting 2010" is zeer veel in positieve zin veranderd.

De belangrijkste verbeteringen die we hebben waargenomen zijn de volgende:

- De openheid van de organisatie. De KMar toont zich in toenemende mate open voor volwaardige partnerschap met de vele organisaties in haar omgeving. Zij staat open voor kritiek en zoekt actief naar verbetering.
- Het leiderschap. Er is veel geïnvesteerd op het gebied van leiderschapsontwikkeling. Dat werpt duidelijk vruchten af. Zowel leidinggevendenden als medewerkers geven aan hiervan profijt te hebben.
- Verantwoordelijkheden zijn veelal laag in de organisatie belegd. Dat is in een organisatie met veel "street-level professionals" niet alleen een conditio sine qua non voor een adequate taakuitoefening, maar ook een belangrijke motiverende factor.
- Het competentie management. Dit belangrijke HRM-instrument is geïmplementeerd en werkt naar tevredenheid van de medewerkers van de KMar.
- Het onderwerp 'generalisme' is goed uitgewerkt en gecommuniceerd. Het draagt in positieve zin bij aan zowel de bedrijfsvoering als aan de werkbeleving binnen de KMar.
- De werksfeer binnen het District Schiphol is sterk verbeterd sinds de vorige evaluatie. Er wordt over de brigadegrenzen heel goed samengewerkt en er is veel aandacht voor opvang, begeleiding en ontwikkeling van medewerkers.
- Het algemene beeld is dat zowel de medewerkers als de externe partners van de KMar beduidend meer tevreden zijn dan twee jaar geleden.

Desondanks resteren nog enkele aandachtspunten, waarvan naar onze mening de belangrijkste de volgende zijn:

- De korte duur van functievervulling. De maximale duur van functievervulling die defensiebreed is vastgesteld op 3 jaar voor militairen, met de mogelijkheid om maximaal tweemaal 1 jaar te verlengen, geldt onverkort ook voor de KMar. Deze korte duur van functievervulling werkt op verschillende terreinen belemmerend voor een optimale taakuitvoering door de KMar. Zo kost het frequent wisselen van functie onnodig veel capaciteit voor opleiden en inwerken en gaat veel ervaring verloren. De externe partners van de KMar geven aan het lastig te vinden dat veel wordt geïnvesteerd in het netwerk, maar dat door de snelle personeelwisselingen hiermee telkenmale opnieuw moet worden begonnen. Ook doen de snelle wisselingen afbreuk aan de effectiviteit van het concept van verbindend leiderschap, dat immers is gebaat bij investeringen in de relaties op de langere termijn.

- De betrokkenheid, invloed en verantwoordelijkheden van het gezag bij de prioriteitstelling van de KMar zijn nagenoeg niet verbeterd ten opzichte van twee jaar geleden.
- De Commissie constateert een toenemende neiging om bevoegdheden te centraliseren, zowel binnen Defensie als binnen de KMar zelf. Dit belemmert de decentrale commandanten van de KMar om optimaal invulling te geven aan hun verantwoordelijkheden.

Rust en consolidatie

In ons rapport van begin 2009 zijn wij geëindigd met de opmerking dat het naar ons oordeel van het grootste belang is om in de afrondende fase van het Beleidsplan KMar 2010 en in de periode daarna rust wordt gegund aan de KMar-organisatie. Wij achtten een dergelijk 'time-out' noodzakelijk om ervoor te zorgen dat de talrijke maatregelen voldoende kunnen uitkristalliseren en onderdeel kunnen worden van de nieuwe processen en cultuur. Tijdens ons recente bezoek stelden wij vast dat er 17 of 18 grote reorganisaties liepen binnen de KMar. Bovendien kennen de reorganisaties een lange doorlooptijd. Wij realiseren dat de dynamiek van de omgeving ook niet aan de KMar voorbij gaat, maar vragen nogmaals aandacht voor dit punt. Door ook de veranderorganisatie de in te zetten bij het Voortdurend Verbeteren en Ontwikkelen van cultuur, leiderschap, de kwaliteit van het personele beleid etc. (zie onze opmerking hierover bij aanbeveling 2) kan naar onze mening het risico verder worden beperkt dat de bereikte verbeteringen onvoldoende worden geborgd.