

Vergaderjaar 2006–2007

**30 176**

## **Functioneren Koninklijke Marechaussee**

**Nr. 8**

### **BRIEF VAN DE MINISTER VAN DEFENSIE**

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 12 februari 2007

Tijdens het algemeen overleg met de vaste kamercommissies van Defensie, Binnenlandse Zaken en Justitie op 8 februari 2006 heb ik toegezegd u halfjaarlijks te informeren over de voortgang bij de uitvoering van de maatregelen uit het Beleidsplan Koninklijke Marechaussee 2010 en de aanbevelingen uit het rapport «Cultuur en Integriteit bij de Koninklijke Marechaussee» van de commissie Staal. Op 9 juni 2006 heb ik u de eerste halfjaarrapportage aangeboden (Kamernummer 30 176, nr. 7). Ik bied u hierbij de rapportage aan over de tweede helft van 2006. De nadruk ligt op de aandachtspunten uit het rapport «Cultuur en integriteit» uit 2005 van de commissie Staal. Ik stel met tevredenheid vast dat de voortgang in het veranderingsproces van de Koninklijke Marechaussee (KMar) grotendeels volgens plan verloopt.

#### **1. Leiderschap, cultuurverandering & integriteit**

De ontwikkeling van een nieuwe stijl van leidinggeven en het verbeteren van de communicatie staan centraal bij de verandering van de cultuur binnen de organisatie. De aanpassing van de structuur is instrumenteel voor het bereiken van de gewenste cultuur en de stijl van leiderschap. In de vorige rapportage werd gemeld dat een nieuwe visie op leiderschap is opgesteld. In deze visie staan creativiteit, durf en ondernemerschap centraal met als doel het leiderschap binnen de KMar te versterken. Onder regie van de regiegroep Cultuur, Leiderschap en Integriteit vindt thans de uitvoering plaats van nagenoeg alle maatregelen die met cultuurverandering en integriteit bij de KMar te maken hebben. De leiderschapsvisie vormt niet alleen een stevige basis voor de leiderschapsontwikkeling van het huidige management, maar ook voor de diverse leiderschapsopleidingen en de verdere ontwikkeling van P&O gerelateerde onderwerpen als competentie management, werving en selectie van leidinggevenden en Management Development.

Op de drie managementniveaus wordt thans actief invulling gegeven aan leiderschapsontwikkeling. Nagenoeg alle leden van het Management

Team van de KMar worden begeleid vanuit de School voor Politieleiderschap van de Politie Academie, met een gerichtheid op de individuele ontwikkeling. Een aantal brigadecommandanten heeft een externe coach die hen begeleidt bij de vakinhoudelijke en persoonlijke ontwikkeling. De brigadecommandanten komen regelmatig bijeen om relevante thema's op het gebied van leiderschap te bespreken. Hierbij zijn ook mensen van buiten de organisatie aanwezig, die een frisse blik kunnen werpen op deze thema's. Verder worden alle Managementteams van de districten intensief begeleid bij onder meer teamvorming en het inrichten van de operationele en interne processen.

Om de nieuwe visie op leiderschap ook te borgen in de opleidingen is een aparte opleidingssector binnen het Landelijk Opleidings- en Kenniscentrum Koninklijke Marechaussee (LOKKMar) ingericht. In deze sector zijn de leergangen ondergebracht die zijn bestemd voor de ontwikkeling van leidinggevenden in verschillende functies en functieniveaus. De herziening van een aantal van deze leergangen is voltooid. Alle nieuwe brigadecommandanten hebben dit jaar de nieuwe Leergang Brigadecommandanten gevolgd.

Voor de interne sturing is gekozen voor competentie management en contractmanagement. De kwaliteit en de flexibiliteit van de organisatie kunnen door het gebruik van deze instrumenten worden vergroot. In de afgelopen periode is een visie op competentie management voor de KMar ontwikkeld. Tevens is een aan deze visie gerelateerd actieplan opgesteld, waarin de invoering van competentie management bij de KMar in de jaren 2007 en 2008 is vastgelegd. Competentie management zal bijdragen aan het vullen en gevuld houden van de organisatie met voldoende en gekwalificeerd personeel. Contractmanagement en het INK-model worden thans ingevoerd. Bij het District KMar Schiphol, op het LOKKMar en bij de Brigade Utrecht binnen het District West is de invoering van het INK-model reeds van start gegaan.

Met het verschijnen in 2006 van het rapport Staal over ongewenst gedrag binnen de krijgsmacht zijn de reeds ingevoerde en voorgenomen maatregelen in het kader van integriteit bij de KMar nog sterker op de voorgrond komen te staan. Vanzelfsprekend wordt rekening gehouden met de defensiebrede maatregelen die naar aanleiding van voornoemd rapport getroffen worden, zoals de onlangs geformuleerde Defensie gedragscode. De afgelopen jaren is binnen de KMar met betrekking tot integriteit vooral aandacht besteed aan het verbeteren van de bewustwording. Bij de lopende en komende acties ligt het accent vooral op de samenhang en de borging.

Om alle medewerkers een bijdrage te laten leveren aan het verbeteren van de professionele verantwoordelijkheid van de KMar vinden vanaf juni 2006 normen en waarden-debatten plaats op de Staf van de Commandant KMar, het LOKKMar en in alle districten. Er zijn themadagen «managen van integriteit» voor Managementteams en er is een uitrol «omgangsvormen en diversiteit voor leidinggevenden» gestart. In de voorbereidende opleidingen voor uitzendingen wordt bijzondere aandacht gegeven aan integriteit.

Integriteit is tevens een vast onderwerp bij de werving, bij functioneringsgesprekken en in managementvergaderingen. Er is in dit kader onder andere een voorlichtingsfolder samengesteld, die onder het personeel is verspreid en die tevens aan iedere sollicitant wordt uitgereikt. Cultuurverandering wordt ook bevorderd door een andere manier van communiceren in de organisatie. In dat kader is onlangs onderzoek verricht naar de

wijze waarop de interne communicatie verloopt. Op basis van dit onderzoek zullen verbeteringen in de communicatiefunctie worden doorgevoerd.

## **2. Personeel en organisatie**

Op grond van de opmerkingen in het rapport «Cultuur en integriteit» meldde ik in de eerste rapportage dat de activiteiten ter verbetering van de P&O structuur en de kwaliteit van de uitvoering van het personeelsbeleid versneld worden ingevoerd. Hieronder wordt kort ingegaan op deze verbeteringen aan de hand van de punten die nadrukkelijk aan de orde kwamen in het rapport «cultuur en integriteit».

### *P&O structuur*

Onlangs is het «Voorlopig Reorganisatieplan Herinrichting P&O» goedgekeurd. Na instemming van de Centrales voor Overheidspersoneel wordt in 2007 begonnen met het invullen van de P&O organisatie.

### *Kwaliteit P-personeel*

Er is een veranderprogramma ontwikkeld voor P&O functionarissen en het lijnmanagement. Functiebeschrijvingen en daarbij behorende competentieprofielen voor P&O functionarissen zijn ontwikkeld en worden gebruikt als selectie criterium voor werving. Daarnaast is op basis van deze functie- en competentieprofielen een P&O Curriculum ontwikkeld. Ook bestaat de mogelijkheid diverse opleidingen, trainingen en workshops te volgen. Tevens volgt een aantal sleutelfunctionarissen binnen P&O een intensief coachingstraject. Het merendeel van de betrokken P&O-ers beschikt thans over een HBO-P of gelijkwaardige professionele opleiding.

### *Verbetering Personeelsbeheer*

Op het gebied van personeelsbeheer wordt voortdurend gewerkt aan de verbetering van de kwaliteit van de gegevens in peoplesoft, het personeelsinformatiesysteem van Defensie. Dit betreft vaak defensiebrede trajecten, zoals het digitaliseren van de personeelsdossiers en de digitale help-functie peoplesoft, waarbij de KMar aansluit.

### *Verzuim*

In de eerste rapportage werd melding gemaakt van de ontwikkeling van een cursus voor lijnmanagers die is gericht op het aanleren van kennis en vaardigheden om verzuimgedrag te beïnvloeden. Deze cursus wordt inmiddels gegeven.

## **3. Capaciteitsmanagement**

Om het werkaanbod en de capaciteit beter op elkaar af te stemmen, heeft de KMar een capaciteitsmanagementmodel ontwikkeld, dat door TNO is gevalideerd. Hiermee wordt mede gevolg gegeven aan het kritiekpunt van een relatief grote beschikbaarheidcapaciteit en de grote verschillen in werkdruk tussen de verschillende eenheden. Onlangs is een aanvang gemaakt met de invoering van het capaciteitsmanagementmodel KMar bij alle operationele brigades van de KMar. De jaarplanning 2007 wordt met behulp van het instrument voor capaciteitsplanning van het model uitgevoerd. Hiermee zal medio 2007 KMar-breed een eerste voorlopig beeld van de capaciteitsverdeling kunnen worden gegenereerd.

#### **4. Overige speerpunten beleidsplan**

##### *De militaire politiedienst*

De herinrichting van de defensieonderdelen heeft gevolgen gehad voor het werkaanbod van de KMar. De militaire politiedienst is daarom gereorganiseerd. Een belangrijk element hiervan is de functie van wijkwachmeester bij de defensieonderdelen, die inmiddels is gerealiseerd. De totale herinrichting wordt medio 2007 voltooid.

##### *Herinrichting opsporingsfunctie*

De inrichting van de organisatie van de opsporingsfunctie, inclusief de inrichting van de hoofdstructuur van de informatieknooppunten, is eind 2006 voltooid. Er is een onderscheid gemaakt tussen de incidentgerichte opsporing op brigadeniveau, en de projectmatige aanpak op districts- en landelijk niveau. Het model «Informatieorganisatie KMar» beschrijft de voorziening die nodig is om informatiegestuurd optreden door de KMar mogelijk te kunnen maken. Het informatieproces wordt zodanig ingericht dat processen en producten uniform en éénduidig worden beschreven en vastgelegd. Hierdoor kan de beschikbare capaciteit zo optimaal mogelijk worden ingezet. De verbetering van de informatievoorziening van de KMar wordt voortgezet.

De aansturing van de opsporingsfunctie van de KMar door de betrokken parketten van het Openbaar Ministerie begint vorm te krijgen. Er is een voorlopige verdeling van de opsporingscapaciteit gemaakt en er is zicht op de bij de KMar voorkomende opsporingsonderzoeken. Een team van de betrokken parketten en de Directeur Operaties van de KMar zal een prioriteitsvolgorde vaststellen in de onderzoeksvoorstellen op het gebied van mensensmokkel en identiteitsfraude, zaken aangaande Schiphol, en militair gerelateerde zaken.

##### *Commissie Posthumus*

Naar aanleiding van de Schiedammer parkmoord is een evaluatiecommissie ingesteld onder leiding van de heer Posthumus. Op basis van de uitkomsten van het onderzoek heeft deze commissie enkele aanbevelingen gedaan. De evaluatie van deze zaak vormde voor de minister van Justitie aanleiding de politie en het Openbaar Ministerie opdracht te verstrekken de aanbevelingen uit te werken in een zogenaamd «Programma Versterking Opsporing en Vervolgning». Zoals in de vorige halfjaarrapportage is aangekondigd, is een projectgroep ingesteld die de aanbevelingen van dit Programma zal implementeren bij de KMar. Er zijn vervolgens vijf werkgroepen gevormd met vertegenwoordigers van alle districten en waar nodig stafafdelingen.

Inmiddels is met medewerking van de Inspectie Openbare Orde en Veiligheid een beginmeting verricht die als uitgangspunt kan dienen voor de door werkgroepen nader te implementeren aanbevelingen van de Commissie. Wat betreft het verbeteren van de kwaliteit op ICT-gebied zijn middelen voor 2007 toegewezen. Met betrekking tot opleidingen zijn in 2006 ten laste van de Algemene middelen gelden beschikbaar gesteld ten behoeve van het politieveld. Bij de verdeling van die gelden zijn geen middelen vrijgemaakt voor de KMar. Momenteel wordt bezien of alsnog geput kan worden uit deze generaal beschikbaar gestelde middelen, dan wel of additioneel middelen beschikbaar worden gesteld. Het eigen opleidingsbudget van de KMar staat reeds onder druk, en biedt geen ruimte voor het opvangen van opleidingsinspanningen in het kader van

de versterking van de opsporingsfunctie ingevolge die aanbevelingen van de Commissie-Posthumus.

### *Mobiel Toezicht Vreemdelingen*

Het algemene uitgangspunt bij de inzet van MTV is informatiegestuurd optreden. In dat kader is een operationele proef met het systeem migo onlangs voltooid. Met het systeem migo worden kentekens van binnen-grensoverschrijdend verkeer door camera's geregistreerd, om zo tot een betere selectie van staande te houden voertuigen te kunnen komen. Door technische complicaties heeft de proef vertraging opgelopen. De eerste indicaties zijn dat het systeem bijdraagt aan een gerichte opsporing.

Er is een lijst opgesteld met meerjarige doelstellingen voor het Mobiel Toezicht Vreemdelingen (MTV). De doelstellingen zijn, meer zichtbaar dan voorheen, gekoppeld aan het uit te voeren beleid. Na acceptatie door het gezag (in casu Justitie) worden de doelstellingen getransformeerd tot een set overeengekomen prestatieafspraken en zal de KMar in 2007 conform de lijst activiteiten plannen en uitvoeren en de resultaten daarvan registreren en daarover rapporteren. De koppeling tussen doelen en middelen is met de prestatieafspraken direct zichtbaar.

Tenslotte is in het kader van MTV in september 2006 een samenwerkingsverdrag tussen Nederland en Duitsland in werking getreden. Met het verdrag heeft de KMar nu ook bevoegdheid gekregen om op Duits grondgebied op te treden, en zijn gezamenlijke patrouilles met de Bundespolizei mogelijk geworden. In oktober zijn de eerste gemeenschappelijke patrouilles van start gegaan. De patrouilles met de Bundespolizei verlopen naar tevredenheid.

### *Verbetermaatregelen van de opleiding en training ter voorbereiding op uitzending.*

In de Brigade Buitenland Missies (BBM) is een basiscontingent geformeerd met een voorlopige omvang van 230 VTE-en, waarin personeel wordt geplaatst voor een periode van 2½ jaar. Ten gevolge van langdurig overleg met de Centrales voor Overheidspersoneel is de vulling van de BBM verlaat van start gegaan, zodat voltooiing hiervan voor eind 2006 niet haalbaar is gebleken. Dit heeft echter geen gevolgen gehad voor de uitzendingen. Zoals in de vorige rapportage is gemeld, zijn de opleidingen ter voorbereiding op uitzendingen verbeterd met steun van het Korps Mariniers. Om het toekomstige voortzettingsvermogen te garanderen wordt thans een beleidsstudie uitgevoerd naar de optimale omvang van het basiscontingent.

## **5. Tenslotte**

Zoals in de vorige rapportage werd vermeld, beoog ik met de bovengenoemde maatregelen een cultuurverandering binnen de KMar te bewerkstelligen. Dit is een grote verandering die tijd kost. Met betrekking tot de opbouw van het Wapen is de reorganisatie van de districten voltooid. De herstructurering van de brigades van de regionale districten, het District Schiphol en het District Landelijke en Buitenlandse eenheden (DLBE) is, op enkele brigades van het DLBE na, voltooid. Bijna alle sleutelposities zijn nu gevuld. Er wordt momenteel hard gewerkt aan de herinrichting van de Staf van de Commandant KMar. Ook wordt overleg gevoerd met de medezeggenschapscommissie. De nog resterende vacante functies worden in de periode november 2006 tot en met februari 2007 gevuld. Wanneer alle functies zijn gevuld wordt een flexibele inzet aan de hand

van informatiegestuurd optreden van het personeel op verschillende taakvelden mogelijk.

De Directie Beleidsevaluatie voert momenteel een evaluatieonderzoek uit naar het Beleidsplan KMar 2010. Dit evaluatieonderzoek, dat zich richt op de periode januari 2005 tot september 2006, dient inzicht te geven in de realisatie van het Beleidsplan KMar 2010. Hierbij wordt aandacht besteed aan de realisatie van de geplande activiteiten en de mate van doeltreffendheid van het beleid. Daarnaast verschaft het onderzoek inzicht in de mate waarin het Beleidsplan KMar 2010 bijdraagt aan het realiseren van de aanbevelingen van het rapport-Staal. Over de bevindingen zult u in de volgende rapportage nader worden geïnformeerd.

De maatregelen hebben veel gevolgen voor het personeel en elke verandering brengt onzekerheid met zich mee. In de loop van 2007 zal echter voor een ieder binnen de KMar duidelijkheid bestaan over zijn of haar toekomstige functie en plaats.

De Minister van Defensie,  
H. G. J. Kamp