

Koninklijke Marechaussee

Bouwen aan de toekomst

E. Mulder – kolonel van de Koninklijke Marechaussee*

Inleiding

De grote verandering in organisatie die de andere operationele commando's hebben moeten doormaken als gevolg van het opheffen van het niveau bevelhebber, is aan de Koninklijke Marechaussee (KMar) grotendeels voorbijgegaan. Per 5 september is de naam Bevelhebber der Koninklijke Marechaussee veranderd in Commandant Koninklijke Marechaussee. Dit is een terugkeer naar de oude titel die tot 1998 werd gehandhaafd toen de KMar nog geen zelfstandig krijgsmachtdeel was en werd aangestuurd door de Commandant Koninklijke Marechaussee. Begin september is dan ook de koperen plaat met de aanduiding commandant Koninklijke Marechaussee uit het Marechausseemuseum in Buren gehaald en weer aan de voorgevel van de Koningin Beatrix Kazerne in Den Haag bevestigd.

Heeft de KMar in tegenstelling tot de andere operationele commando's dan de afgelopen tijd in rustig vaarwater gelegen? Geenszins, de KMar bouwt flink aan haar toekomst, met name in het kader van het zogeheten 'Beleidsplan KMar 2010', dat begin dit jaar door de minister van Defensie is goedgekeurd. Doel van het plan is een stabiele organisatie; de basis voor de

toekomst. In het plan staat beschreven welke veranderingen de KMar de komende jaren doormaakt, waarbij het accent van de verbeterpunten vooral ligt op de jaren 2005 en 2006. Daarbij gaat het niet alleen om een verdere professionalisering van de taakuitvoering en een reorganisatie van de districten en brigades, maar ook om een ingrijpend veranderingsproces op het gebied van cultuur en leiderschap. De noodzaak hiervan is deze zomer nog eens extra onderstreept met het verschijnen van het 'Rapport Staal'.

Het 'Beleidsplan KMar 2010' vormt als het ware de steiger rondom het Wapen en het rapport 'Cultuur en Integriteit' heeft gewezen op de zwakke plekken in de constructie waar in de verbouwing extra in moet worden geïnvesteerd.

Het commando KMar binnen Defensie

Van groot belang voor de KMar is het feit dat eind augustus dit jaar de 'Aanwijzing SG A/904, Besturing Koninklijke Marechaussee', in werking is getreden. Met deze Aanwijzing SG is de aansturing van de KMar binnen Defensie formeel vastgelegd. In tegenstelling tot de andere operationele commando's valt de KMar niet onder de eenhoofdige leiding van de Commandant der Strijdkrachten, maar onder de secretaris-generaal van De-

fensie. Hij fungeert als gemandateerd korpsbeheerder van de KMar.

De besturing van de KMar wordt overigens getypeerd door een scheiding tussen gezag en beheer; dat wil zeggen dat veel taken van de KMar niet onder het politieke en bestuurlijke gezag van de minister van Defensie vallen, maar onder die van andere ministers. Het gezag over de KMar berust bij de minister die verantwoordelijk is voor het beleidsterrein waarbinnen de betreffende taak van de KMar valt. In de Politiewet 1993 (PW 1993), de Vreemdelingenwet 2000 (Vw 2000) en de Paspoortwet / Paspoortuitvoeringsregeling KMar 2001 (PW/PU-KMar 2001) worden de politietaken genoemd die zijn opgedragen aan de KMar. Deze politietaken worden uitgevoerd onder civiel gezag, namelijk de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de minister van Justitie of de minister van Vreemdelingenzaken en Integratie. Voor de overige taken, zoals de uitvoering van internationale missies valt de KMar wel onder het gezag van de minister van Defensie. Zo stuurt de commandant der Strijdkrachten de KMar wel aan als het gaat om de voorbereiding en gereedstelling van KMar-personeel en -eenheden voor inzet in internationale missiegebieden.

Het takenpakket

De inzet van de KMar is een goed voorbeeld van de inzetbaarheid van defen-

* De auteur is Chef Kabinet van de Korpsstaf Koninklijke Marechaussee.



siecapaciteiten voor zowel de interne als de externe veiligheid. De KMar is een militaire politieorganisatie die is belast met een breed takenpakket, bestaande uit zeven taakvelden:

- beveiliging (Koninklijk Huis, burgerluchtvaart en waardetransporten);
- handhaving vreemdelingenwet

(grensbewaking, mobiel toezicht vreemdelingen, ondersteuning asielprocedures);

- politietaken defensie (handhaving orde op militaire terreinen, strafrechtelijke handhaving rechtsorde en de noodhulpfunctie);
- politietaken burgerluchtvaartterreinen (strafrechtelijke handhaving

rechtsorde, handhaving openbare orde en hulpverlening op de luchthavens);

- recherche, civiele vredes- en internationale taken;
- assistentieverlening (zoals bijvoorbeeld deelname in de Europese politiemissie EUPM in Bosnië Herzegovina); →



- samenwerking en bijstand (diverse vormen van bijstand en assistentie aan de politie zoals op het gebied van de ME).

De waarde van de KMar ligt in de centrale aansturing, de daarmee samenhangende korte en duidelijke bevelslijnen, de militaire rechtspositie van het personeel en hun militaire opleiding en vorming. Deze elementen maken een snelle en flexibele inzet zowel binnen als buiten Nederlandse

grenzen mogelijk. Daarmee beschikt Nederland voor nationale én internationale inzet over een effectief instrument voor de uitvoering van politietaken. De dreiging van het terrorisme heeft het belang van een dergelijk instrument vergroot, waardoor de marechaussee een welkome 'stok achter de deur' vormt naast en in aanvulling op de capaciteiten van de politie. Door het personeel van de marechaussee op te leiden als generalist en meer aandacht te besteden aan de militaire be-

kwaamheden en leiderschapsvaardigheden, borgt Defensie het typische militaire karakter van het korps en is het mogelijk, zonder kwalitatieve concessies, snel zwaartepunten te leggen binnen en tussen taakvelden.

Internationale politiemissies

Ook internationaal groeit de behoefte aan militair opgeleide politie-eenheden. Internationale vrede en stabiliteit vergt een samenhangende inzet van de diverse instrumenten voor bui-

tenlands beleid. Binnen de Europese Unie is de *Civil Headline Goal* overeengekomen om uitzendbare capaciteiten te ontwikkelen op gebieden als rechtspraak en orde en veiligheid. De diverse politiemissies tonen het belang van dit soort capaciteiten. Eenheden zoals de Italiaanse Carabinieri, de Franse Gendarmerie en de Nederlandse Marechaussee dienen hierbij als voorbeeld. Dit heeft onder andere geleid tot de oprichting van een snel inzetbare Europese Gendarmerie Force (EGF), waarvoor in september 2004 een politieke intentieverklaring is ondertekend. Nederland draagt hieraan bij met 230 vte'n en geeft daarmee tevens invulling aan de *Police Headline Goal* van de Europese Unie. Inmiddels is het hoofdkwartier in Vicenza (Italië) reeds met KMar-personeel versterkt. De EGF moet eind 2005 operationeel zijn.

Versterking van het militaire karakter

Uiterlijk in 2006 zal de KMar over een zogeheten uitzendpool beschikken van 230 marechaussees als uitzendbare basis. Om een deel van de marechaussee in meerdere operaties en gedurende langere tijd internationaal te kunnen inzetten, is het echter noodzakelijk uit het gehele personeelsbestand van de marechaussee te kunnen putten. Bij een uitzending van zes maanden geldt een gelijke voorbereidings- en, na afloop, recuperatietijd. Alle militairen van de KMar zullen daarom gedurende enkele jaren van hun loopbaan deel uitmaken van deze pool. Dit biedt diverse voordelen.

Allereerst kan de uitzendlast beter worden verdeeld en kunnen de uitzendende marechaussees hun militaire basisvaardigheden in Nederland beter voorbereiden. Daarnaast schept het de mogelijkheid individuele marechaussees eerder aan te wijzen voor een missie, zodat zij meer missiegerichte voorbereidingstijd hebben. Dit draagt niet alleen bij aan een betere eenheidsvorming, maar resulteert ook in een betere balans tussen de op-

sporings- en instructiefunctie van de marechaussee en de vereiste militaire basisvaardigheden. In het kader van het versterken van de militaire vaardigheden is de militaire basisopleiding voor de marechaussee daarom uitgebreid van drie naar vier maanden.

Intensivering samenwerking binnen en buiten Defensie

Voor wat betreft de samenwerking met de krijgsmachtdelen in de voorbereiding van crisisbeheersingsoperaties; deze worden geïntensiveerd door gezamenlijke trainingen. Defensie ontwikkelt momenteel een programma voor zowel het onderhouden van de militaire basisvaardigheden van de

individuele marechaussee als het trainen ter voorbereiding van gezamenlijke inzet tijdens een crisisbeheersingsoperatie. Ook kunnen (individuele) marechaussees deelnemen aan de integrale opwerkoefeningen van de uitzendende militaire eenheden.

Krachten bundelen

Naast de aandacht voor het aanleren en onderhouden van militaire basisvaardigheden worden de andere opleidingen zo goed mogelijk ingebed in een duaal stelsel van werken en leren. De gehele KMar is daarin behalve werkomgeving ook leeromgeving. Door het combineren van werken en leren kan de cursist de meest effectieve resultaten krijgen. In de opleiding tot marechaussee-beveiliging bij



voorbeeld, wordt studie afgewisseld met *training on the job* bij een beveiligingsbrigade.

De opleiding moet daarnaast competentiegericht worden. Door niet de leerstof maar de in de praktijk benodigde competenties centraal te stellen, en deze zoveel mogelijk in leer- en werksituaties te ontwikkelen, worden theorie en praktijk op elkaar afgestemd. In de opleidingen worden de krachten gebundeld met het Landelijk Selectie- en Opleidingsinstituut Politie (LSOP) en met de Politie Academie, met name op het gebied van de ontwikkeling van gezamenlijke theorievakken voor zowel de initiële als de vervolgoopleidingen. Verder wordt de nieuwe initiële opleiding van wachtmeester bij de Koninklijke Marechaussee gecertificeerd als een deel van de politieopleiding.

In het kader van terrorismebestrijding wordt de samenwerking met de MIVD verder gestructureerd en geïntensiveerd. Op dat vlak participeert de KMar reeds met het Korps Mariniers en de politie in de Bijzondere Bijstands Eenheid (Speciale Interventie Eenheid). Daarnaast wordt voor de persoonsbeveiliging in crisisgebieden toenadering gezocht met het Korps Commando Troepen en het Korps Mariniers.

Vier pelotons in een 'toolbox'

Tevens is het gehele bijstandspotentieel van de KMar ondergebracht in een zogenaamde 'toolbox', een gereedschapskist waaruit geput kan worden bij inzet. In die gereedschapskist zijn ondergebracht vier pelotons 'gewone' ME (twee op Schiphol, één in Noordoost en één in Zuid) en één aanhoudingseenheid. Nieuw zijn de drie pelotons Bijstandseenheid met YPR (in Noordoost, Zuid en West) en één peloton Bijstandseenheid Beveiliging met YPR (in district West). Daarnaast heeft ook de Brigade Speciale Beveiligingsopdrachten een plekje in de toolbox gekregen.

De districten kunnen uit de toolbox putten voor de primaire KMar-taken,



zoals de politietaken defensie en luchtvaartterreinen, de beveiligings-taken koninklijke objecten, burgerluchtvaart en Nederlandse Bank en samenwerking met de politie. Uit diezelfde toolbox worden ook opdrachten van de CDS uitgevoerd, zoals de *Crowd and Riot Control* (CRC)-taak in missiegebieden, militaire bijstand op de Nederlandse Antillen en bijzondere opdrachten. Ten slotte wordt uit de gereedschapskist ook de bijstand geleverd aan Binnenlandse Zaken of Justitie als het gaat om handhaving openbare orde en rechtsorde, diensten voor Justitie, bewakings- en beveiligingsopdrachten en ondersteuning van BBE-optreden.

Ook op ICT gebied worden de handen ineen geslagen. Er zal aansluiting worden gezocht bij de politie met het politiedomein KMar. Dit stelt de KMar in staat de operationele informatie-

voorziening (IV) te laten aansluiten bij de politiestructuren. Op deze manier kan de KMar politie-applicaties ontsluiten en kunnen gegevens worden opgevraagd bij en verstrekt aan onze partners in politieland. Verder is besloten behoeftstellingen voor operationele informatievoorziening mede via het Concern Informatiemanagement Politie (CIP) te laten lopen om de aansluiting op de bestaande IV- en ICT-architectuur te kunnen waarborgen en andere politiekorpsen in de gelegenheid te stellen zich aan te sluiten bij nieuwe ontwikkelingen binnen de KMar.

Nieuwe Landelijke Meldkamer

De nauwe samenwerking met de politie komt verder tot uitdrukking in de verhuizing op 1 september jongstleden van de Landelijke Meldkamer (LMK), de voormalige Meldkamer Staf KMar (MSK) naar Driebergen. De

LMK is daardoor direct naast de meldkamer van het KLPD geplaatst; wat het onderling contact vanzelfsprekend ten goede komt. De nieuwe LMK krijgt twee functies. Enerzijds fungeert zij als Operationeel centrum (OPCEN) KMar als onderdeel van de krijgsmacht. Anderzijds zal zij dienst doen als politie-meldkamer voor de districten en de landelijke diensten van de KMar.

Met gebruik van ICT-middelen wordt de operationele inzet van de KMar verder versterkt. Duidelijk voorbeeld hiervan is het nieuwe operationele concept voor het Mobiel Toezicht Vreemdelingenverkeer (MTV) dat wordt ingevoerd. Momenteel wordt een proef bij de grens gedraaid met '@migo'. Met dit systeem wordt verkeer op camera geregistreerd, waarbij van het kenteken een foto wordt gemaakt. Die informatie wordt vervolgens gekoppeld aan bestaande registers. Het opsporen van verdachte personen of voertuigen wordt hiermee een stuk gemakkelijker. De proef verloopt tot dusver zeer succesvol.

Cultuur en leiderschap

Begin juli is het rapport 'Cultuur en Integriteit', opgesteld door de commissaris van de koningin in Utrecht, Staal, door de minister van Defensie aan de Tweede Kamer gestuurd. Berichten in de media veronderstelden dat 'het Wapen' er slecht voor stond. De minister heeft aangegeven dat hij het rapport en de conclusies onderstreept, maar dat het rapport wel gelezen moet worden in de context waarin Staal zijn opdracht heeft uitgevoerd.

Het rapport 'Cultuur en Integriteit' vormt de afronding van een onderzoek dat is ingesteld naar de mogelijkheden tot, en de aanknopingspunten voor, bevordering van de integriteit bij de KMar. Het rapport geeft allereerst een gunstig beeld van de integriteit bij de KMar. Het beeld dat het rapport vervolgens schetst van de cultuur en de factoren van invloed

daarop, is minder positief. Er is met name kritiek op de kwaliteit van het management, (de uitvoering van) het personeelsbeleid, de werkinhoud en de werkverdeling. Het rapport sluit aan bij het beeld dat ook de bevelhebber zich na zijn aantreden in 2004 bij de KMar vormde en dat mede de aanleiding was tot het opstellen van het reeds genoemde 'Beleidsplan KMar 2010'.

'Rapport Staal' onder de loep

Om de geconstateerde zwakke plekken zoals beschreven in het 'Rapport Staal' te verbeteren, wordt onder meer aandacht geschonken aan zaken als de invoering in 2005 van een nieuw loopbaanbeleid voor leidinggevende posities. Daarbij zullen competenties, sollicitatiegesprekken en assessments als uitgangspunt dienen. Verder zullen dit jaar nog nieuwe brigadecommandanten worden aangesteld, die een essentiële schakel gaan vormen in de aansturing van en de verdere professionalisering van de operationele taakuitvoering.

Vervolgens mag de districtscommandant nu zelf, wat betreft het personeelsbeleid, met inachtneming van de regelgeving hierover, in de meeste gevallen vacatures stellen en in de vulling ervan voorzien. Bovendien is de commandant bevoegd beschikkingen over toelages af te doen, (over) plaatsingen binnen het district te bepalen en zelf personele mutaties in 'Peoplesoft' uit te voeren. De Korpsstaf heeft in de meeste gevallen dan nog slechts een toezichtfunctie. Om het personeelsbeleid verder te verbeteren is op de korpsstaf een interim Directeur Personeel en Organisatie (DP&O) aangesteld. De DP&O maakt deel uit van de korpsleiding.

Om het leiderschapsbeginsel binnen de KMar te versterken en nader vorm te geven is sinds juli 2005 is een Regiegroep 'Leiderschap, Cultuurverandering en Integriteit' onder voorzitterschap van de plaatsvervangend commandant KMar in het leven geroepen, die de geschetste problemen op structurele wijze binnen de KMar aan-

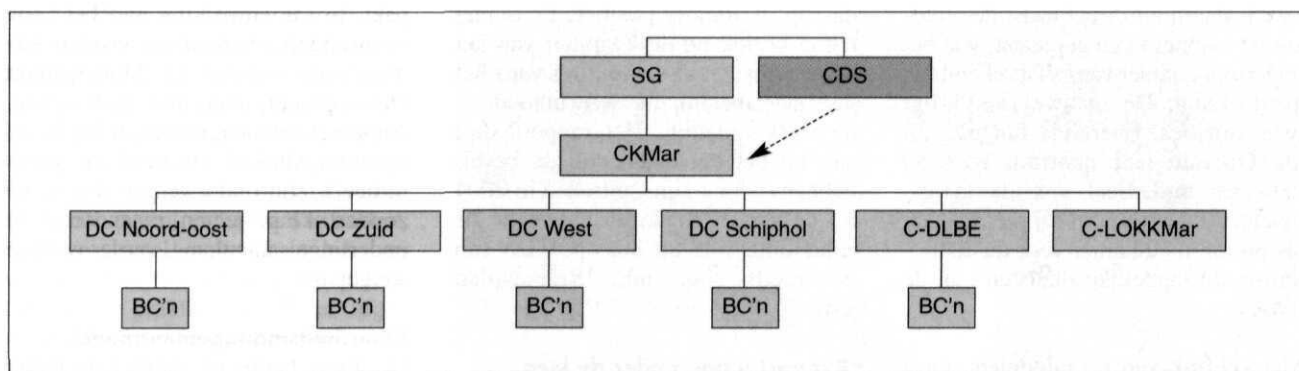
pakt. In samenwerking met het LSOP is inmiddels een moderne visie op leidinggeven ontwikkeld. Management Development, integriteit, leiderschap, competentie management en het brede opleidingsbeleid (initieel en post-initieel), zijn onderwerpen die in afzonderlijke projecten, maar steeds in onderlinge samenhang, verder worden aangepakt.

Capaciteitsmanagementmodel

De KMar heeft in 2005 een begin gemaakt met het doorlichten van de toebedeelde capaciteit aan haar eenheden. Zoals verwoord in het 'Beleidsplan 2010' wordt getoetst of de capaciteit aansluit bij de opgedragen taken van de eenheden. Dat gebeurt aan de hand van een capaciteitsmanagementmodel. Om er zeker van te zijn dat dit de juiste resultaten genereert, vindt momenteel een externe validatie van dat model plaats. Het doel van het capaciteitsmanagementmodel is om op basis daarvan tot een herindeling van de capaciteit te komen, zodanig dat structureel capaciteit beschikbaar zal zijn voor een effectieve inzet op de plaatsen waar dat nodig is waardoor piek- en dalbelastingen meer evenwichtig over de organisatie worden verdeeld. Daarnaast wordt op deze wijze capaciteit vrijgemaakt voor de inzet in het kader van de te vormen uitzendpool. Voorop staat echter dat het hebben van een zekere beschikbaarheidscapaciteit voor een politieorganisatie onvermijdelijk is en dat er bij bewakingstaken altijd sprake zal zijn van piek- en dalbelasting.

Nieuwe indeling van districten en brigades

In het 'Beleidsplan KMar 2010' is ook de nieuwe organisatiestructuur van de KMar vastgelegd. Commandant KMar wordt zelf ondersteund door de Korpsstaf in Den Haag. Voor wat betreft de operationele eenheden is gekozen voor een geografische inrichting met districten die meerdere taakvelden van de KMar aansturen. Het aantal districten is teruggebracht tot



vijf, namelijk Noordoost, Zuid, West, Schiphol en het District Landelijke en Buitenlandse Eenheden (DLBE), waaronder ook de eerdergenoemde uitzendpool komt te hangen. Het DLBE wordt centraal verantwoordelijk voor de voorbereiding, de inzet en de nazorg van militairen van de Koninklijke Marechaussee op buitenlandmissies.

Met de reorganisatie van de districten zullen ook de brigades worden gereorganiseerd. Het aantal brigades zal met 50 procent worden verminderd. Dit houdt in dat de nieuwe brigades een stuk groter zullen worden. Daarnaast wordt een onderscheid gemaakt tussen centrum brigades, gewone brigades en ondersteunende brigades.

Ook dit is een grootse operatie die met veel zorgvuldigheid ter hand

wordt genomen. Momenteel is de nieuwe indeling van brigades over de districten bekend. De volgende stap is het selecteren van de nieuwe brigadecommandanten (BC'n) die nog dit jaar zullen worden benoemd. Zij gaan vervolgens met de districtscommandanten (BC'n) hun 'nieuwe' brigade inrichten.

Hoe de aansturing van de KMar nu verloopt ziet u in het schema hierboven.

De toekomst: 'Zonder vrees en zonder blaam'

Zoals u hebt kunnen lezen is de KMar volop aan het verbouwen. Na het voltooiën van de reorganisatie is de KMar zodanig georganiseerd dat de grote

waarde van het Wapen, namelijk de centrale aansturing, de daarmee samenhangende korte en duidelijke bevelslijnen, de militaire rechtspositie van het personeel en hun militaire opleiding en vorming weer volledig tot hun recht komen. Het zijn precies deze elementen die van de KMar een snelle en flexibele organisatie maken die zowel binnen als buiten de Nederlandse grenzen kan worden ingezet.

Kenmerkend voor de organisatie is dat in al deze hectiek de opgedragen taken zorgvuldig en met verve worden uitgevoerd. Ook in turbulente tijden staat de kwaliteit daarbij voorop.

En wanneer de verbouwing is afgerond staat de KMar weer als een huis, klaar voor de toekomst, zonder vrees en zonder blaam! ██████████

Rectificatie

In het septembernummer van deze jaargang van de Militaire Spectator verscheen een artikel van kapitein drs. M. van Dijk over fysieke distributie. Terecht wees de betrokken medezeggenschapscommissie erop dat op bladzijde 384 een relatie wordt gesuggereerd tussen functiereductie en stageplaatsen. Deze is er niet.

Defensie heeft via een brief aangegeven dat 65 medewerkers vanuit de B&T-bataljons bij het LBB tijdelijk worden tewerkgesteld in het kader van een stage. Het is dus niet zo dat deze stagiairs het werk horende bij 65 gereduceerde functieplaatsen in het LBB gaan verrichten. De redactie acht – net als de auteur – helderheid over de feiten gewenst. Waarvan acte.

De hoofdredacteur