

MILITAIRE SPECTATOR



200 jaar Koninklijke Marechaussee

- 200 jaar marechaussee in vogelvlucht
- Het *Beleidsplan KMar 2010*
- Informatiegestuurd optreden door de marechaussee
- De marechaussee: uniek in veiligheid

THEMANUMMER

UITGAVE

Koninklijke Vereniging ter Beoefening
van de Krijgswetenschap
www.kvbk.nl
info@kvbk.nl
www.facebook.com/kvbk nederland
twitter: @kvbk1

Secretaris en ledenadministratie

Majoor Daan Storm van Leeuwen
DM.StormVanLeeuwen@mindef.nl

Nederlandse Defensieacademie (NLDA)
Sectie MOW
Ledenadministratie KVBK
Postbus 90002, 4800 PA Breda
ledenadministratie@kvbk.nl

De Militaire Spectator wordt ook verstuurd
op basis van rang/schaal. Adreswijzigingen
doorgeven bij de eigen personeelsdienst.

REDACTIE

luitenant-generaal b.d. ir. R.G. Tieskens
(hoofdredacteur)
kapitein ter zee P. van den Berg
luitenant-kolonel Marns drs. G.F. Booij EMSD
kolonel drs. A.J.H. Bouwmeester
drs. P. Donker
kolonel MJD dr. P.A.L. Ducheine
dr. J. Duel
cdre KLu b.d. F. Groen
drs. P.H. Kamphuis
luitenant-kolonel kmar drs. ing. D.J. Muijskens
kolonel KLu D.J. Traas MSc
kapitein ter zee mr. N.A. Woudstra
kolonel ir. F.J.A. van Zitteren

BUREAU REDACTIE

mw. drs. A. Kool
dr. F.J.C.M. van Nijnatten
NIMH
Postbus 90701
2509 LS Den Haag
T 070 - 316 51 20 of
070 - 316 51 95
E redactiemilitairespectator@mindef.nl

De Militaire Spectator is aangesloten bij
de European Military Press Association

LIDMAATSCHAP

binnenland € 25,00
studenten € 17,50
buitenland € 30,00

OPMAAK EN DRUK

Drukkerij Ten Brink
ISSN 0026-3869

Nadruk verboden

Coverfoto:

Een team van de marechaussee voert
high risk-beveiliging uit op Schiphol, 2012
Foto: MCD, W. Salis

MILITAIRE SPECTATOR

468 200 jaar Koninklijke Marechaussee in vogelvlucht

H. Roozenbeek

De Koninklijke Marechaussee heeft in het verleden regelmatig ter discussie gestaan, maar bijstand van de KMar is vaak onmisbaar gebleken en zij staat nu voor de uitdaging aan te tonen dat zij ook in het veranderde politiebestedel bestaansrecht heeft.

480 Het Beleidsplan KMar 2010

A. Dam

Met het *Beleidsplan KMar 2010* wil de marechaussee haar effectiviteit vergroten en meer evenwicht in de koers, structuur en cultuur van de organisatie brengen en het plan vormt het fundament onder het concept van informatiegestuurd optreden.

489 Informatiegestuurd optreden bij de Koninklijke Marechaussee

H.S. Damstra

Met *intelligence* als leidraad en een Landelijk Tactisch Commando dat bepaalt waar mensen en middelen worden ingezet treedt de marechaussee tegenwoordig informatiegestuurd op, maar moet zij wel beducht zijn voor de mogelijke risico's daarvan.

497 De marechaussee: uniek in veiligheid

G. Oostdijk en A. van Vark

De marechaussee heeft een hybride karakter en zou sommige taken kunnen afstoten, terwijl andere, zoals het opleiden van lokale politie in landen die uit een conflictsituatie komen, bij uitstek geschikt zijn voor de gendarmerieorganisatie.

En verder:

Voorwoord	465
Editoriaal	466
Andere ogen	511
Column	512
Tegenwicht	514
Boeken	516

Voorwoord



Tweehonderd jaar geleden richtte de latere koning Willem I de Marechaussee op. Hij wilde een politiekorps met militaire status dat rechtstreeks aan hem rapporteerde en de onrust in het zuidelijke deel van het toenmalige Nederland de baas kon. Hij instrueerde zijn ambtenaren om dit te doen met het model van de Franse Gendarmerie als voorbeeld.

Het was dan ook geen verrassing dat Willem I een soeverein besluit kreeg voorgelegd waarin werd voorgesteld een korps Gendarmerie op te richten. Als de koning destijds niet eigenhandig het woord gendarmerie had doorgestreept en vervangen door marechaussee, dan was dit jaar het tweehonderdjarig bestaan van de Koninklijke Nederlandse Gendarmerie gevierd. Een naam waar de huidige marechaussee zich overigens ook vandaag de dag nog zeer verbonden mee voelt, maar die door de associatie met de Franse bezetter in 1814 vermeden moest worden.

Een geschiedenis van meer dan tweehonderd jaar kent natuurlijk hoogte- en dieptepunten. Deze zijn recent door het Nederlands Instituut voor Militaire Historie op een lezenswaardige

manier bijeengebracht in *Een krachtig instrument. De Koninklijke Marechaussee 1814-2014*. Een compacte weergave van dit prachtig geïllustreerde boek vindt u in deze *Militaire Spectator*. ‘Geschiedenis is het heden gezien door de toekomst’, merkte Godfried Bomans ooit op. In een themanummer mag dan ook niet het perspectief van het ‘onderhanden werk’ ontbreken, het heden dat straks geschiedenis zal zijn. De wijze waarop keuzes werden gemaakt bij de totstandkoming van het *Beleidsplan KMar 2010*, de huidige transitie van gebiedsgebonden naar informatiegestuurd optreden en de positionering van de marechaussee komen in dit themanummer uitgebreid aan de orde. Daarmee wordt wat mij betreft in één keer rond een aantal thema’s de dialoog geopend over de Koninklijke Marechaussee, haar taken en de wijze waarop zij deze taken vorm en inhoud geeft.

De open en soms prikkelende betogen in dit nummer laten zien dat de marechaussee niet achterover leunt in zelfgenoegzaamheid. Tweehonderd jaar is een respectabele leeftijd, zeker als deze gepaard gaat met de kenmerkende vitaliteit van onze organisatie en de mensen die deze organisatie tezamen vormen. Daar hoort ook een onderzoekende houding bij van een organisatie die discussies over relevante thema’s start en voert, open staat voor kritiek en ook zelf een uitgesproken opvatting heeft over de maatschappelijke waarde die zij vertegenwoordigt. Juist de *Militaire Spectator* is hier van oudsher het platform voor. Dit themanummer bood dan ook de gelegenheid om de pen te scherp en het debat te openen. Ik hoop dat deze uitgave u veel leesplezier brengt en – nog beter – prikkelt om op uw beurt de pen ter hand te nemen en bij te dragen aan het discours over de volgende honderd jaar Koninklijke Marechaussee.

Luitenant-generaal dr. J.A.J. Leijtens
Commandant Koninklijke Marechaussee

Nóg 200 jaar Koninklijke Marechaussee

Deze jubileumuitgave van de *Militaire Spectator* staat uitgebreid stil bij tweehonderd jaar Koninklijke Marechaussee: geboren in 1814 en nog steeds springlevend. Dat springlevend zijn is overigens niet altijd vanzelfsprekend geweest, zoals Herman Roozenbeek in het openingsartikel duidelijk maakt. Vooral de laatste drie decennia heeft de marechaussee een opzien-barende ontwikkeling doorgemaakt, met een stroomversnelling in de laatste tien jaar. Daarom heeft de redactie gemeend aandacht te moeten besteden aan het *Beleidsplan KMar 2010*, de visie van de huidige marechausseeleiding op de toekomst en op het informatiegestuurd optreden (IGO), leidend tot fundamentele wijzigingen in de structuur en de werkwijze van het jongste krijgsmachtdeel.

De marechaussee is van oudsher een politieorganisatie met een militaire status. Deze ogenschijnlijke januskop heeft regelmatig ter discussie gestaan. De marechaussee wil er graag 'toe doen' en dus toekomstbestendig zijn. Maar hoe moet zij daar inhoud aan geven als zij ook in de toekomst op het snijvlak van het militaire en het politiedomein blijft opereren? De belangrijkste actoren in het nationale veiligheidsdomein zijn steeds nauwer gaan samenwerken. De komst van de nationale politie heeft, op het eerste gezicht en zeker op termijn, een uniek *selling point* van de marechaussee verzwakt. Voor de verantwoordelijke bewindslieden in Den Haag was het Wapen immers decennialang aantrekkelijk omdat met één druk op de knop een groot aantal gezagshandhavers op straat kon worden gebracht. Binnen de krijgsmacht, die sinds het begin van de jaren negentig razendsnel in omvang, inzetmogelijkheden en voortzettings-

vermogen achteruit gegaan is, hebben velen met lede ogen de ontwikkeling van de marechaussee gadeslagen. Want waarom zou de krimpde defensiebegroting moeten worden belast met een militair politieapparaat, dat voor 90 procent civiele politietaken uitvoert? De laatste tijd zijn die kritische geluiden verstomd, mede doordat de marechaussee haar toegevoegde waarde voor het defensieapparaat beter over het voetlicht heeft weten te brengen.

Het onderscheid met de nationale politie wordt gemaakt vanuit het veiligheidsdomein. Zo is de politie van de veiligheid van de straat en de marechaussee van de veiligheid van de staat. Dit onderscheid heeft voor de positionering van de marechaussee tot veel duidelijkheid geleid. Zo werd intern helder dat er geen capaciteit meer werd ingezet voor 'straattaken', anders dan op expliciet verzoek wanneer ook een bovenregionaal belang in het geding was (zoals bijvoorbeeld bij de handhaving van de wietpas in Noord-Brabant en Limburg). Daarnaast was de marechaussee actief in Kunduz bij het opleiden van de Afghaanse politie in bijzondere omstandigheden en was zij recent betrokken bij de afwikkeling van de MH17-ramp. Het zijn voorbeelden dat de marechaussee vooral politietaken verricht in een militaire context en dat steeds vaker doet met verschillende partners, zoals de Nationaal Coördinator Terrorisme Bestrijding, de politie, Buitenlandse Zaken, Defensie en het ministerie van Veiligheid en Justitie. Geen snijvlak dus, maar veel meer de marechaussee als verbindend element met de genoemde partners en mét een sterke eigen focus. Daartoe gaat de marechaussee haar organisatie en werkwijze de komende jaren aanpassen.

Bij dat aanpassen komen wel enkele vragen naar voren. Hoe gaat de marechaussee bijvoorbeeld het Landelijk Tactisch Commando (LTC) inrichten? Daarbij is vooral de vraag opportuun op welke manier de hoofdonderdelen *Intelligence, Plans, Operations* en *Support* (IPOS) gaan aansluiten bij Defensie of andere partners. Harro Damstra beschrijft in zijn artikel hoe dat zou kunnen en wat daarvoor nodig is. Een diversiteit aan kansen dient zich daarbij aan, ook al omdat schaalvergroting van deze onderdelen tal van (coördinatie- en sturings)-voordelen biedt. Toch zijn er ook tegengeluiden te horen. Zo zou de verbinding tussen het LTC en de teamleider over grote afstand tot stand moeten komen, zijn er vragen over de gereedstellende functie van brigadecommandanten en is nog niet duidelijk hoe IPOS kan aansluiten bij de Staf Grootchalig en Bijzonder Optreden-structuur van de politie en de J-structuur van Defensie en de NAVO. Vanuit een internationaal gendarmerieperspectief gezien lijken deze vragen veel minder belangrijk. Zo heeft de marechaussee een stevige positie binnen *Frontières Extérieures*, de FIEP (de organisatie voor samenwerking van gendarmerie forces) en de *European Gendarmerie Forces*. Groot voordeel is dat er regelmatig met deze gendarmerie forces wordt geoefend, zoals bij de *European Police Service Training*.

Samenwerking binnen Defensie blijft ook in de toekomst een heel belangrijk onderwerp, mede omdat de marechaussee voor de uitvoering van haar operaties afhankelijk is van ondersteuning door andere onderdelen van de krijgsmacht. Het joint-optreden, zoals bij de missie in Kunduz of bij de MH17-ramp, heeft dit nogmaals aangetoond. Zonder nauwe

samenwerking binnen Defensie waren deze missies niet mogelijk geweest. Die samenwerking is niet altijd even gemakkelijk. Omdat er verschillende opdrachtgevers en financiers van de marechaussee zijn, ziet Defensie de marechaussee nog (te) vaak als een 'broodje speciaal'. Deze schijnbaar bijzondere positie heeft, zeker in het verleden, tot spanningen geleid en is ook nu nog een thema om rekening mee te houden. Vooral van de marechaussee-medewerkers die bij een centrale organisatie zoals de Defensiestaf werken, vraagt dit specifieke, verbindende competenties, met name op het persoonlijke vlak.

De C-KMar heeft in zijn toespraken al regelmatig aangegeven dat het belangrijk is om 'van binnen naar buiten, maar ook van buiten naar binnen' te kijken. Dat betekent dat de marechaussee zelf oog moet hebben 'voor wat er gebeurt in de omgeving dat van invloed is op de dienstverlening van de KMar naar die omgeving'. Dat is belangrijk om antwoord te kunnen vinden op de vraag waarom dingen gebeuren en hoe de marechaussee zich daarop snel en flexibel kan aanpassen. Deze werkwijze valt onder de principes van de lerende organisatie of strategische wendbaarheid. Wat dat betreft sluiten de door Annelies van Vark en Gillis Oostdijk in hun artikel genoemde '8 van IGO' en 'de ontwikkelagenda' hier prima op aan. Of de marechaussee de komende jaren een lerende, strategisch wendbare organisatie kan zijn, zou wel eens bepalend kunnen blijken voor haar overlevingsduur. Door alert te blijven en innovatief te blijven aanpassen kan de marechaussee haar positie en toegevoegde waarde verduidelijken. Dat leidt ongetwijfeld tot nóg tweehonderd jaar KMar. ■

200 jaar Koninklijke Marechaussee in vogelvlucht

De Koninklijke Marechaussee, opgericht op 26 oktober 1814, was aanvankelijk vooral bestemd om de orde op het platteland te handhaven. In de geschiedenis van de KMar vormt de Tweede Wereldoorlog een belangrijke cesuur. Tot 1940 was het Wapen voornamelijk een politiekorps met militaire status. Na de oorlog traden de militaire politiezorg – aanvankelijk voor de landmacht, later ook voor de luchtmacht en de marine – de grensbewaking en het verlenen van bijstand meer op de voorgrond. De scheidslijn met gewone politietaken was soms echter flinterdun. Hoewel het bestaansrecht van de Koninklijke Marechaussee in de afgelopen tweehonderd jaar regelmatig ter discussie stond, was bijstand van de KMar vaak onmisbaar.

Drs. H. Roozenbeek*

‘Stuur aan op een goede toekomst. Een boeiende werkkring met grote verantwoordelijkheid. In onze moderne maatschappij kunt U zich voor een energieke jongeman nauwelijks een veelzijdiger betrekking indenken; een betrekking die hem in aanraking brengt met vele bijzondere taken. En het is een eer om tot het uitgelezen keurkorps, het Wapen der Koninklijke Marechaussee, te mogen behoren. Het zijn karaktervolle en enthousiaste mannen, die met groot besef van hun verantwoordelijkheid, meewerken aan de veiligheid van ons land.’¹

Deze tekst, afkomstig uit een wervingsadvertentie van de Koninklijke Marechaussee uit 1953, vat in een notendop samen hoe dit toenmalige Wapen (sinds 1998 een zelfstandig krijgsmachtdeel) zichzelf zag: een keurkorps met een veelzijdig takenpakket, dat een belangrijke bijdrage leverde aan de veiligheid van Nederland. Dat is in de tweehonderd jaar



Wervingsposter van de Koninklijke Marechaussee uit de jaren vijftig

* De auteur is werkzaam bij het Nederlands Instituut voor Militaire Historie.

¹ Nieuwsblad van het Noorden, 15 juni 1953, 10.

dat de KMar bestaat eigenlijk nooit anders geweest, al is de samenstelling van dat takenpakket regelmatig aangepast.²

Oprichting KMar

Als oprichtingsdatum van de Koninklijke Marechaussee geldt 26 oktober 1814. Op die datum zette soeverein vorst Willem Frederik – de latere koning Willem I – zijn handtekening onder een besluit dat de organisatie regelde van een korps Gendarmerie in de aan hem toevertrouwde Zuidelijke Nederlanden, het tegenwoordige België. Het korps was ‘bestemd om de orde te handhaven, de uitvoering van de wetten te verzekeren en te waken voor de veiligheid van de grenzen en de grote wegen’.

De soeverein vorst maakte één wijziging in de tekst van het besluit: hij streepte de naam *Gendarmerie* door en verving deze door *Marechaussée*. Inhoudelijk was er geen verschil: beide benamingen duiden op een militair politiekorps zoals zich dat in Frankrijk sinds de middeleeuwen had ontwikkeld. Vermoedelijk had de vorst tot deze ingreep besloten omdat de naam *Gendarmerie* associaties oproep met de *Gendarmerie Impériale* waarmee de Franse veldheer en keizer Napoleon in de jaren daarvoor de bevolking in zijn rijk – inclusief de Nederlanden – in zijn greep had weten te houden. De benaming *Gendarmerie* was in de tijd van de Franse Revolutie ingevoerd ter vervanging van de oude term *Maréchaussée*.

Hoewel Willem plannen had de marechaussee, die al snel het predicaat ‘koninklijk’ ging voeren, ook in de Noordelijke Nederlanden in te voeren, was dat om budgettaire redenen niet te realiseren. Alleen in Limburg (1815) en in Noord-Brabant (1818) kwam vóór het einde van de negentiende eeuw een compagnie marechaussee.

De tot de landmacht behorende marechaussee fungeerde voornamelijk als politiekorps op het platteland. Zij onderscheidde zich op drie manieren van de gewone, civiele politie. Dit betrof in de eerste plaats de militaire status van het korps, die garant stond voor een gedegen



BRON RIJKSMUSEUM

Marechaussee te paard, circa 1830

opleiding en bewapening, en bovenal voor een strikte discipline. De taakuitoefening was niet vrijblijvend, maar kon middels militaire tucht worden afgedwongen.

In de tweede plaats was het korps grotendeels bereden, waardoor de marechaussee een groter gebied kon bestrijken en misdadigers op de vlucht sneller kon achterhalen. Vooral in de grensstreek was dat een voordeel, omdat criminelen vaak probeerden om over de grens aan opsporing te ontkomen.

In de derde plaats traden marechaussees niet individueel maar in groepsverband op. Het begon er al mee dat zij in brigades van meestal vijf man gezamenlijk waren gehuisvest (gekazerneerd), wat ertoe bijdroeg dat zij te allen tijde onmiddellijk beschikbaar waren.

Marechaussees reden of liepen hun patrouilles verder altijd met z'n tweeën. Dat was niet alleen

2 Dit artikel is gebaseerd op: Herman Roozenbeek, Jeffrey van Woensel en Frank Bethlehem, *Een krachtig instrument. De Koninklijke Marechaussee 1814-2014* (Amsterdam 2014).

om elkaar steun te kunnen verlenen, maar ook omdat tot 1926 alleen de officieren en onder-officieren van het Wapen opsporingsbevoegd waren. Alleen de gezamenlijke getuigenis van twee (ongegradueerde) marechassees vormde voor de rechtbank een overtuigend bewijs. Ten slotte was ook de opleiding van het nieuwe personeel ermee gediend omdat jonge marechassees regelmatig aan oudere marechassees en onderofficieren werden gekoppeld die op die manier hun kennis en ervaring konden overdragen.

Al deze kenmerken deelde de KMar met andere militaire politiekorpsen in Europa en daarbuiten die op het Franse gendarmeriemodel waren geënt, zoals de heden ten dage nog bestaande Franse *Gendarmerie Nationale*, Spaanse *Guardia Civil*, Italiaanse *Carabinieri* en Turkse *Jandarma*.³

De militaire taken van de marechassees traden voor het eerst duidelijk naar voren in de jaren 1830-1839, toen België zich van Nederland afscheidde. De compagnie van Noord-Brabant en een aantal marechassees uit de Belgische provincies die koning Willem I trouw bleven, verzorgden militaire politietaken bij het leger dat de koning in Noord-Brabant bijeenbracht in de hoop de afscheiding van de zuidelijke provincies ongedaan te maken.

Marechassees verrichtten tijdens de Tiendaagse Veldtocht (augustus 1831) verschillende taken, zoals het tegengaan van desertie, het begeleiden van konvooien en het transporteren van krijgsgevangenen. Ook waren marechassees verbonden aan het hoofdkwartier van opperbevelhebber kroonprins Willem (de latere koning Willem II), onder meer voor het uitvoeren van verkenningen en ordonnansdiensten. Eén van hen, marechasse Hendrik Hulsbos, kwam tijdens een artilleriebeschieting vanuit Leuven om het leven.

De veldtocht verliep succesvol, maar de scheiding van België en Nederland bleek niet meer terug te draaien. Voor de marechassees betekende dit een forse aderlating: van de tien compagnieën bleven er nog maar twee over. In België bleef het korps overigens ook bestaan, daar onder de naam Gendarmerie (later in het Vlaams Rijkswacht genoemd).

De 'politiequaestie'

Na het midden van de negentiende eeuw kreeg de marechassees concurrentie van de Rijksveldwacht, een civiel politiekorps dat vooral ten noorden van de grote rivieren met rijks-politietaken was belast. Daarnaast had vrijwel iedere gemeente nog de beschikking over eigen gemeentepolitie of gemeenteveldwachters, zonder dat de verantwoordelijkheden van de verschillende politiekorpsen duidelijk waren afgebakend.

Vanaf het einde van de negentiende eeuw werd de situatie nog ingewikkelder doordat er in het noorden en later ook in het westen van het land brigades van de KMar werden uitgezet. In de noordelijke veenkolonies en de grote steden in het westen bestond veel sociale onrust, waartegen de civiele politie van die dagen niet was opgewassen. De bereden en bewapende marechasseesbrigades waren beter in staat om relletjes de kop in te drukken.

Minstens even belangrijk was dat van hun aanwezigheid een preventieve werking uitging. In 1889 bijvoorbeeld, kregen veenarbeiders in Appelscha die een lezing van de socialistische voorman Ferdinand Domela Nieuwenhuis hadden bijgewoond, het dringende advies geen onrust te veroorzaken om niet opnieuw 'met de klingen der marechassees' kennis te maken.⁴

Dat de marechassees niet alleen repressief tegen ordeverstoringen kon optreden, maar ook in de bestrijding van criminaliteit haar mannetje stond, bewees zij onder meer in het Brabantse Oss. Hier wist het Wapen in de jaren dertig van de twintigste eeuw een groot aantal (gewelds)misdrijven op te lossen en de schuldigen achter de tralies te krijgen.

³ Clive Emsley, *Gendarmes and the State in Nineteenth-Century Europe* (Oxford 1999).

⁴ 'Domela Nieuwenhuis in de veenderij te Appelscha', *Het Nieuws van den Dag*, 2 april 1889.

Dit resultaat was voor een belangrijk deel te danken aan de vasthoudendheid van de marechausseebrigade: 'Niemand der dieven en inbrekers werd met rust gelaten; telkens, soms drie à vier malen per dag, werden de verdachte personen aangehouden en gefouilleerd', verklaarde wachtmeester Ch.G. de Gier in het *Tijdschrift voor de Politie*.⁵

De marechaussee ontving hiervoor veel lof, wat de verhouding met de andere politiekorpsen bepaald niet ten goede kwam. De verstoorde relatie escaleerde uiteindelijk tot de 'zaak Oss', waarbij minister van Justitie C.M.J.F. Goseling de marechausseebrigade ervan beschuldigde 'op hol' te zijn 'geslagen' en het personeel zijn opsporingsbevoegdheid ontnam.⁶ Hierbij speelde een rol dat hij geen volledige zeggenschap had over de brigades van de KMar, die onder de verantwoordelijkheid van het departement van Defensie vielen.

De katholieke minister kwam zelf echter ook onder vuur te liggen omdat het in veler ogen geen toeval kon zijn dat hij de brigade juist vanwege het onderzoek naar twee van zeden-delicten verdachte rooms-katholieke geestelijken op de vingers had getikt. De in 2011 verschenen speelfilm *De bende van Oss* is op deze gebeurtenissen gebaseerd, maar is historisch weinig betrouwbaar.⁷

De Tweede Wereldoorlog vormt de belangrijkste cesuur in de geschiedenis van de Koninklijke

-
- 5 Ch.G. de Gier, 'Hoe de Marechaussee te Oss heeft gewerkt', *Tijdschrift voor de Politie* 1-19 (1935) 258-260, aldaar 259.
- 6 HTK 1937-1938, vergadering van 7 april 1938, interpellatie Drop.
- 7 Jos Smeets, 'De bende van Oss', <www.marechausseecontact.nl/pdf/d__data_jack_kmar_affaire_oss_commentaar_jsmeets_op_film_bende_van_oss.pdf>, 1 oktober 2014; J.P. Smeets, 'De bende van Oss revisited', *Tijdschrift voor de Politie* 73-8 (2011).

De brigade Oss loste in 1934 onder meer een roofmoord in het dorpje Oijen op. De zestienjarige Wimke de Bie, hier op de foto bij de confrontatie op de crime scene, was een van de daders



Marechaussee. Tot 1940 was het Wapen voornamelijk een politiekorps met militaire status. Om de civiele politietaken ook in crisis- en oorlogstijd te kunnen blijven uitvoeren, nam vanaf 1919 het afzonderlijke korps Politietroepen de politietaken binnen het leger zelfs grotendeels over. In de oorlog ontnamen de Duitsers het Wapen zijn militaire status en het predicaat 'koninklijk', maar lieten het wel bestaan. Het naar Justitie overgehevelde korps werd zelfs sterk uitgebreid omdat de Duitsers van de goed georganiseerde en gedisciplineerde marechaussee gebruik hoopten te maken om de openbare orde in bezet Nederland te handhaven.

Marechaussees die in het verzet gingen, moesten dat vaak met de dood bekopen

Andere politiekorpsen, zoals de Rijksveldwacht, gingen in de marechaussee op. Oud en nieuw marechausseeperoneel dat hoopte de Nederlandse bevolking tegen de scherpe kantjes van de bezetting te kunnen beschermen, kwam al snel bedrogen uit. Steeds vaker werd de Nederlandse politie, inclusief de marechaussee, ingezet om bijvoorbeeld joden en gijzelaars op te pakken of op andere wijze mee te werken aan het repressieve bewind van de bezetter.

Personeel dat weigerde hieraan gehoor te geven, kreeg strenge straffen opgelegd, zoals de brigade Grootegast, die in maart 1943 een bevel om een joodse familie op te pakken naast zich neerlegde. Marechaussees die in het verzet gingen, moesten dat vaak met de dood bekopen. Aan het andere eind van het spectrum waren er ook marechaussees die op fanatieke wijze hun door de Duitsers opgelegde taken uitvoerden. Een van hen was de van de cavalerie afkomstige luitenant-kolonel

J.E. Feenstra, die als marechausseecommandant in Arnhem een terreurbewind uitoefende. Na de oorlog werd hij ter dood veroordeeld en geëxecuteerd.

Heroprichting

Na de bevrijding in 1945 werd de door de Duitsers geforceerde samenvoeging van marechaussee en Rijksveldwacht gehandhaafd om de oude tweestrijd tussen beide vooroorlogse rijkspolitiekorpsen niet te laten terugkeren. De marechaussee uit de oorlogstijd bleef, na een zuivering te hebben ondergaan, als het korps Rijkspolitie voortbestaan. Dit korps ging de politiezorg in alle kleinere gemeenten uitvoeren. De KMar werd op 1 augustus 1945 als een militair politiekorps zonder algemene politietaken heropgericht.

'Wij waren van oordeel', schreef de eerste naoorlogse marechausseecommandant W. van den Hoek, 'dat het voortbestaan van de Koninklijke marechaussee als militair wapen vóór alles moest gaan; als de oude taak, waaraan het personeel zozeer gehecht was, daarbij verloren zou gaan, moest dit worden aanvaard'.⁸ Het Wapen kreeg in plaats daarvan drie hoofdtaken: de politiezorg binnen het leger, de grensbewaking en het leveren van bijstand aan de politie voor de handhaving van de openbare orde.

Dat laatste was op de keper beschouwd de belangrijkste reden geweest om de Koninklijke Marechaussee te laten herleven. De vrees bestond namelijk dat in de instabiele situatie na de bevrijding grootschalige maatschappelijke onrust zou ontstaan en communistische organisaties hiervan gebruik zouden maken. 'De enorme hoeveelheid wapenen, welke momenteel in ons land aanwezig is en voor een groot deel verborgen gehouden wordt, waaronder machinegeweren, pantservuisten, etc. maken het noodzakelijk er rekening mede te houden, dat in tijden van oproer de bevolking dusdanig uitgerust tegenover de politie zal komen te staan, dat deze haar taak nauwelijks zal aan kunnen', legde minister van Oorlog J. Meynen uit.⁹

⁸ W. van den Hoek, *De Koninklijke Marechaussee in de Nederlandse samenleving* (z.p. 1975) 150.

⁹ NL-HaNA, Kabinet Minister-President, 2.03.01, inv.nr. 1813, minister van Oorlog aan minister van Justitie nr. 455/AE, 15 februari 1946.

De KMar kreeg de beschikking over pantserwagens en zware wapens om als de nood aan de man kwam als 'slagwapen' te kunnen optreden. Toen de gevreesde opstanden uitbleven, verdween deze taak langzaam maar zeker naar de achtergrond.

Hier mag tot slot één relatief kleine, maar eervolle (neven)taak niet onvermeld blijven: de bewaking van de paleizen van het Koninklijk Huis, die al sinds het begin van de twintigste eeuw aan het Wapen was opgedragen.

Militaire politiezorg

De militaire politiezorg werd van een (vaak verwaarloosde) neventaak een van de hoofdtaken van de naoorlogse Koninklijke Marechaussee. Deze taak eiste bovendien niet langer alleen in mobilisatie- en oorlogstijd de aandacht van het Wapen op, maar ook in vreedetijd. De continue dreiging van een conflict tussen de twee machtsblokken van de NAVO en het Warschaupact had onder meer tot gevolg dat Nederland over een groot staand leger beschikte, dat op ieder moment paraat was om zijn taken in de bondgenootschappelijke verdediging uit te voeren.

Terwijl de uit beroepspersoneel bestaande zogeheten territoriale marechaussee de militaire politiezorg op en rond de kazernes en andere militaire complexen voor haar rekening nam, kreeg het Eerste Legerkorps de beschikking over parate marechaussee-eenheden om de troepen te velde bij te staan. Binnen de krijgsmacht was de marechaussee belast met de handhaving van zowel het gewone civiele als het zuiver militaire strafrecht. Daarnaast ondersteunde zij onder meer de commandanten op alle niveaus bij de handhaving van tucht en discipline, verzorgde militaire verkeersbegeleiding en -regeling, en was belast met het afvoeren en bewaken van krijgsgevangenen.

Een ander belangrijk verschil met de periode vóór de Tweede Wereldoorlog was dat de KMar haar militaire politietaken niet meer alleen voor de landmacht uitvoerde, maar op termijn ook voor de in 1953 opgerichte luchtmacht en



FOTO MARECHAUSSEEMUSEUM

Marechaussees in ceremonieel tenue leveren een erewacht bij paleis Soestdijk, terwijl andere marechaussees klaar staan als motorescorte

voor de marine. Dat ging overigens niet zonder slag of stoot, omdat vooral de marine het moeilijk vond het Wapen, dat immers een landmachtonderdeel was, tot haar terreinen en schepen toe te laten.

Deze interservicetaak, die voor het eerst in het Takenbesluit van 1954 formeel werd vastgelegd, was een van de argumenten om het in 1945 ingevoerde groene landmachtuniform eind 1959 weer in te ruilen voor het vooroorlogse blauwzwarte uniform. Het marechausseepersoneel juichte dit toe, omdat het Wapen zo meer een uitstraling als politiekorps kreeg. De interservicetaken droegen er ook toe bij dat de commandant van de KMar in 1969 (althans in vreedetijd) rechtstreeks onder de minister van Defensie werd geplaatst. Langzamerhand werd het Wapen uit de organisatie van de landmacht losgeweekt, wat in 1998 zijn bekroning vond in de toekenning van de status van zelfstandig krijgsmachtdeel.

Bij vrijwel alle buitenlandse missies die sinds de Tweede Wereldoorlog zijn uitgevoerd, was marechausseepersoneel aanwezig om de militaire politietaken uit te voeren. Al vrijwel onmiddellijk na de heroprichting van de KMar moesten grote aantallen beroeps- en dienst-

plichtig personeel naar Nederlands-Indië, waar Nederlandse en Nederlands-Indische troepen met het herstel van de orde belast werden nadat Indonesische nationalistische onafhankelijkheid hadden uitgeroepen.

De marechassees werkten in de Oost nauw samen met de al aanwezige militaire politie (MP) van het Koninklijk Nederlands-Indisch Leger (KNIL). In de praktijk vormden zij één korps: het Korps Militaire Politie/Koninklijke Marechasse (KMP/KMar). Omdat de gewone politie op veel plaatsen nog niet in staat was haar taken uit te voeren, nam het KMP/KMar deze verantwoordelijkheid regelmatig over.

Het werk van de MP'ers en marechassees in de Oost was niet zonder risico

De scheidslijn tussen gewone politietaken, militaire politietaken en andere militaire werkzaamheden was soms flinterdun, zoals MP'er Henk Volders op Sumatra ondervond: 'Onze taak in Tandjong Karang was gevangenen verhoren en huiszoeking doen bij wie werd vermoed, dat zij wapens of dergelijk materiaal in huis hadden. De huiszoekingen vonden midden in de nacht plaats, wanneer de bewoners al op bed lagen. Wij hadden in een periode van ongeveer drie maanden meerdere overvallen gedaan op woningen, waar zich vermoedelijk tegenstanders verscholen. Hierbij kwam het nimmer tot een vuurgevecht. (...) Wanneer bij huiszoeking wapens of iets dergelijks werden aangetroffen, werd de eigenaar hiervan meegenomen en opgesloten in onze gevangenis, wat een schuurtje was. In de gevangenis verbleef 's nachts soms ook één van onze informanten die de gevangenen probeerde uit te horen. Hierdoor kwamen we vaak veel informatie te weten over de vijandelijke strijdgroepen.'¹⁰ Het werk van de

MP'ers en marechassees was niet zonder risico; in totaal kwamen zestig man van het KMP/KMar door oorlogsgeweld, ongevallen en ziekten om het leven.

Grensbewaking

Terwijl de militaire politiezorg zich vooral binnen de krijgsmacht afspeelde, kwam het marechasseepersoneel bij de uitvoering van de grensbewakingstaak vooral met burgers (uit binnen- en buitenland) in aanraking. Ook vóór de Tweede Wereldoorlog was de KMar al bij de (in 1920 ingevoerde) grensbewaking betrokken geweest, maar na 1945 nam het belang van deze taak voor het Wapen sterk toe.

Op alle grotere doorlaatposten aan de landsgrenzen (inclusief zee- en luchthavens) controlegeerden marechassees de paspoorten en andere reisdocumenten van reizigers die de grens passeerden. Deze op gezag van de minister van Justitie uitgevoerde zogeheten *politiaire* grensbewaking was aan de KMar opgedragen vanwege het nauwe verband dat bestond met de *militaire* grensbewaking.

In vredetijd beperkte deze laatste taak zich grotendeels tot het toezicht houden op reizigers die een potentieel veiligheidsrisico inhielden. Tijdens de Koude Oorlog ging het vooral om personen uit de landen achter het IJzeren Gordijn. 'Over elk dezer personen wordt bij grensovergang een rapport opgemaakt', zo vermeldde een notitie uit 1949, 'dat behalve persoonsgegevens ook gegevens bevat omtrent signalement, reisgezelschap, reisdoel, diplomatieke bagage, verschillende visa, wijze van optreden, wijze van controle, andere bijzonderheden enz. Deze gegevens worden zodanig opgenomen dat de diplomaat c.q. koerier niet bemerkt, dat er een meer dan normale belangstelling voor hem bestaat'.¹¹

De verzamelde informatie werd via de onderofficieren van de grensveiligheidsdienst doorgespeeld aan de verschillende militaire en civiele inlichtingen- en veiligheidsdiensten. Het spreekt voor zich dat deze werkzaamheden in het diepste geheim plaatsvonden.

¹⁰ H. Volders, *Ik was korporaal in Nederlands-Indië* (Stadskanaal 2014) 64.

¹¹ NL-HaNA, MvD/GS-BLS, 2.13.196, inv.nr. 2691, notitie 'Grensviligheidsdienst', bijlage bij aantekeningen van hoofd-sectie 3 b, 28 mei 1949.

Onder meer vanwege het belang van de grensveiligheidsdienst begroette de KMar het verdwijnen van de controles aan de binnengrenzen van de Benelux in 1960 met weinig enthousiasme. Voor Nederland betekende dit dat er aan de zuidgrens geen grenstoezicht meer bestond. Nog veel ingrijpender was de inwerkingtreding van het Verdrag van Schengen in 1995, waarmee een groot aantal Europese landen hun grenzen voor elkaar openstelden.

Vooruitlopend hierop hadden Duitsland en Nederland al in 1993 de onderlinge grenscontroles afgeschaft. Om de gevreesde toename van grensoverschrijdende criminaliteit en toestroom van illegale vreemdelingen tegen te gaan, ging de KMar extra toezicht achter de landsgrenzen uitvoeren, voortbordurend op het extra vreemdelingentoezicht waarmee de KMar eerder al aan de zuidgrens was belast. De controles in het kader van het Mobiel Toezicht Vreemdelingen (MTV, tegenwoordig Mobiel Toezicht Veiligheid) waren in verband met de Schengen-afspraken aan regels gebonden om

te voorkomen dat er via de achterdeur toch een permanent grenstoezicht zou worden ingevoerd.

Nadat in 2011 de steekproefsgewijze MTV-controles aan striktere banden waren gelegd, nam de noodzaak om meer doelgericht toezicht te houden toe. 'Mensenhandel en -smokkel gaan dag en nacht door. Als je dan op zo'n gigantisch drukke grensovergang als Hazeldonk maar 90 uur per maand mag staan, moet je echt investeren in het informatiegestuurd optreden', legde adjudant Jolan van Gool in *KMar Magazine* uit.¹² Hierbij kwam het in 2012 ingevoerde geautomatiseerde camerasysteem @migoboras (*Automatisch Mobiel Informatie Gestuurd Optreden – Better Operational Results and Advanced Security*), uitgerust met nummerplatherkenning en geavanceerde software, goed van pas.

12 Leo de Rooij, 'MTV volgens nieuwe regels', *KMar Magazine* 7/8 (2011) 17.



Paspoortcontrole door de marechaussee aan de oostgrens, circa 1970

Bijstand

In de eerste twintig jaar na de oorlog had de politie aan bijstand door de KMar weinig behoefte. Dit veranderde drastisch in 1966. Nozems, provo's en andere radicale jongeren die de bestaande maatschappelijke verhoudingen niet als vanzelfsprekend wilden accepteren, veroorzaakten vooral in Amsterdam veelvuldig rellen en relletjes waar de politie moeilijk vat op kon krijgen. Daar kwam nog bij dat de Rijks-politie en de gemeentepolitie in de grote steden met aanzienlijke personeelstekorten kampten. In deze omstandigheden was grootschalige bijstand door de KMar onmisbaar.

Het Wapen bleek dankzij de militaire organisatie en bevelsstructuren in staat op stel en sprong grote aantallen personeel te kunnen leveren om met de lokale politie te kunnen 'meeknokken'.¹³ Tijdens het Bouwvakoproer in juni 1966, bijvoorbeeld, werden ruim achthonderd marechaussees in Amsterdam ingezet – een derde van de totale sterkte van het Wapen.

De wapenstok had inmiddels de vroeger gebruikelijke sabel of klewang vervangen. Om zich te kunnen verdedigen tegen de doorschoppers gegooiden stenen waren de marechaussees de eersten die zich van (rotan) schilden voorzagen, die zij van de mariniers hadden geleend. Later werd dit een deel van de standaarduitrusting van de Mobiele Eenheden (ME).

13 'Generaal Amelink: met dit wapen kun je de hel veroveren', *Nieuwsblad van het Noorden*, 25 november 1966.



FOTO MARECHAUSSEEMUSEUM

De marechaussee leverde regelmatig grootschalige bijstand tijdens de krakersrellen in de jaren tachtig, zoals hier in de Amsterdamse Vondelstraat, maart 1980

Naast deze incidentele bijstand leverde de marechaussee vooral in Amsterdam en Den Haag zogeheten semipermanente bijstand, wat erop neerkwam dat marechausseeperoneel voor drie jaar bij het betreffende onderbemande gemeentepolitiekorps werd gedetacheerd om gewone politietaken te vervullen. Voor veel marechausseeperoneel was dit een eerste opstapje naar een vervolg van hun carrière bij de politie.

De KMar leverde ook bijstand bij de vele terroristische acties en dreigingen waarmee Nederland in de jaren zeventig werd geconfronteerd. Pantserwagens (M 113) van het Wapen werden bijvoorbeeld ingezet tijdens de bezetting van de residentie van de Indonesische ambassadeur te Wassenaar in 1970, bij de beveiliging van Duitse en Israëlische vluchten op Schiphol tussen 1972 en 1976 en bij de Molukse acties in 1975 en 1977. De mariniers die in dat laatste jaar de bezetting van een lagere school in Bovensmilde beëindigden, werden in M 113's van de KMar naar het gebouw toe gereden. Eén van de pantservoertuigen reed letterlijk de school binnen.

Tegelijkertijd was de bij de KMar ingedeelde Bijzondere Bijstandseenheid Krijgsmacht (BBEK), die uit precisieschutters bestond, betrokken bij de gewelddadige beëindiging van de treinkaping bij De Punt. Omdat de bijzondere bijstandseenheden alleen bij terroristische acties konden worden ingezet, richtte de KMar in deze periode de Brigade Speciale Beveiligingsopdrachten (BSB) op, die bij andere geweldsincidenten op het hoogste geweldsniveau kon opereren. In de wandelingen sprak men van het 'gat van Spronk', naar brigadegeneraal E.N. Spronk, de commandant van de KMar die het initiatief tot de oprichting van de BSB had genomen. De BSB legde zich vooral toe op persoonsbeveiliging en op inzet als arrestatieteam.

Het gevolg van dit alles was dat de KMar steeds meer bij het reguliere politiewerk werd betrokken. De strikte scheiding tussen politie en marechaussee, die in 1945 was ingevoerd, kwam onder druk te staan. Dit resulteerde in

1988 in de vermelding van de taken van de KMar in de Politiewet. Bovendien werd formeel geregeld dat het marechausseeperoneel niet alleen bijstand kon verlenen voor de handhaving van de openbare orde, maar eveneens 'voor de opsporing van strafbare feiten of de tenuitvoerlegging van rechterlijke beslissingen', wat in de praktijk al vele jaren plaatsvond.

De belangrijkste stap werd echter in 1993 gezet, toen de KMar werd belast met alle politietaken op Schiphol en andere internationale luchthavens. Grensbewaking, algemene politiezorg en beveiliging (onder meer tegen terroristische aanslagen) kwamen in één hand.

Daar kwam bij dat de opsporingsbevoegdheid van het personeel van de KMar in de loop der jaren fors werd uitgebreid. Sinds 1993 is onder meer de bestrijding van grensoverschrijdende criminaliteit, mensensmokkel en fraude met reis- en identiteitsdocumenten (mede) aan de KMar opgedragen.

De toekenning in 2007 van *algemene* opsporingsbevoegdheid aan het marechausseeperoneel was in dit opzicht van grote betekenis. Hoewel de koppeling tussen taken en bevoegdheden onverkort gehandhaafd bleef en de marechaussee dus niet onbelemmerd alle vormen van criminaliteit mag aanpakken, is de kans dat de rechter het optreden van marechausseeperoneel achteraf als onterecht beoordeelt, hierdoor aanzienlijk verminderd.

Politiemissies

Ook tijdens buitenlandse missies kreeg de KMar sinds het einde van de Koude Oorlog steeds meer gelegenheid haar ervaring met het uitvoeren van civiele politietaken ten toon te spreiden. Naast de vertrouwde militaire politietaken, die bijvoorbeeld in voormalig Joegoslavië, Irak en Afghanistan onverminderd van belang bleef, ging de KMar ook participeren in politiemissies die waren bedoeld om lokale politiekorpsen te ondersteunen in landen die door oorlogsgeweld waren getroffen.

Dat kon op verschillende manieren, zoals het monitoren van het politieapparaat, het opbouwen en trainen ervan of zelfs het tijdelijk overnemen van politietaken. Een van de eerste missies waar de KMar deze zogeheten *civilian police*- of CIVPOL-taak op zich nam, was de *United Nations Transition Assistance Group* (UNTAG) in Namibië (1989-1990). Marechaussees leenden zich voor deze missies vaak beter dan reguliere politie omdat ze ervaring hadden met het optreden in (voormalige) oorlogsgebieden en omdat ze als militairen eenvoudig konden worden aangewezen, terwijl gewone politieagenten alleen op vrijwillige basis konden worden uitgezonden.

In Irak en Afghanistan was politietraining een integraal en belangrijk deel van de gehele missie, die de (weder)opbouw van de lokale veiligheidssector tot doel had. Bij dergelijke missies werd bij uitstek een beroep gedaan op de combinatie van politie- en militaire vaardigheden, die het *unique selling point* van de KMar vormt.

Een opperwachtmeester die bij de politie-trainingsmissie in Kunduz werkzaam was, vatte zijn ervaringen als volgt samen: 'Als marechaussee moet je een knop hebben (...). 95 procent van ons werk vindt plaats in Nederland, met ons blauwe pak aan, op de weg of op de luchthaven. Maar we moeten niet vergeten dat we ook militair zijn. In deze missie leven en werken we in het militaire wereldje. Dat is niet alleen bijzonder als je buiten moet snurken, uit doosjes moet eten en 's nachts de wacht moet lopen. De hele organisatie is voor onze begrippen best strak. Het is daarom belangrijk dat je die knop om kunt zetten'.¹⁴

Uitdaging

Tot voor kort kenmerkte het Nederlandse politiebestel zich door verbrokkeling. Dat de 'politiequaestie' de slagkracht van de politie

negatief beïnvloedde, werd alom erkend. Kamerlid J.J.I. Harte formuleerde het in 1892 helder en duidelijk: 'De tegenwoordige organisatie van de politie is, men mag dit gerust zeggen, nog niet genaderd tot het toppunt van de volmaaktheid. Integendeel. Sinds vele, vele jaren worden er ernstige klachten tegen aangevoerd. Het hoofdgebrek is wel het gemis van eenheid in de organisatie van het personeel, en het ontbreken van een centraal gezag. Dit moet ten nadeele komen voor de bereiking van het doel waartoe de politie dient, en het wordt dan ook reeds als eene soort van lof beschouwd, wanneer men zegt, dat de verschillende afdelingen der politie elkander niet tegenwerken, dat er geen opzet bestaat om elkander af te breken'.¹⁵



¹⁴ Roel van de Wiel, 'Buiten snurken en uit doosjes eten', *KMar Magazine* 11 (2012) 8.

¹⁵ HTK 1892-1893, vergadering van 13 december 1892, vaststelling staatsbegroting 1893 (Justitie), 517.

De KMar, door Harte geroemd als ‘machtig en voortreffelijk wapen’, ondervond hiervan zowel nadeel als voordeel. Enerzijds stond het bestaansrecht van het Wapen regelmatig ter discussie, anderzijds was bijstand van de KMar mede vanwege de fragmentatie van de politie vaak onmisbaar.

Met de oprichting van de Nationale Politie op 1 januari 2013 is er een eind gekomen aan de verbrokkeling van het Nederlandse politiebestedel. Er is nu één politiekorps, dat centraal vanuit één departement – dat van Veiligheid en Justitie – wordt aangestuurd. Of hiermee het ‘toppunt van volmaaktheid’ is bereikt, valt uiteraard nog te bezien. De Koninklijke Marechaussee, die formeel buiten het politie-

bestel valt maar wel met politietaken is belast, staat nu voor de uitdaging aan te tonen dat zij ook in deze nieuwe constellatie bestaansrecht heeft. ■

Politietraining door de Koninklijke Marechaussee in de praktijk: wachtheester Andrea Tummers verzorgt een cursus zelfverdediging in Kunduz, maart 2013



FOTO: MCD, A. SCHOOR

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 anticipeerde 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 leiderschapsontwikkeling. De gewenste stijl van leidinggeven (*Leiderschap met lef*) is gericht op integraal verantwoordelijke commandanten. Initiatief, creativiteit en resultaatgerichtheid zijn belangrijke competenties van de leidinggevendenden. 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 anderzootige 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 beleidslijnen

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-Vliegenthart 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 verbeterd.

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 onvolgende. 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. SALIS

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).

Informatiegestuurd optreden bij de Koninklijke Marechaussee

Een visie op de ingeslagen beleidsweg

Al tweehonderd jaar voert de Koninklijke Marechaussee verschillende werkzaamheden uit in binnen- en buitenland en zij heeft door de jaren heen op verschillende manieren invulling gegeven aan de uitvoering van haar taken. Sinds enige tijd is de nieuwe beleidsweg zeer helder: de marechaussee gaat meer en meer informatiegestuurd optreden. Recentelijk zijn er concrete stappen ondernomen om *intelligence* als leidraad te houden voor concrete beslissingen op de werkvloer. Hiervoor heeft de marechaussee het Landelijk Tactisch Commando opgericht. Het Landelijk Tactisch Commando bepaalt waar mensen en middelen effectief en efficiënt worden ingezet. Naast de grote voordelen die dit met zich meebrengt, zijn er ook een aantal kanttekeningen waar goed op moet worden ingespeeld. Dit artikel laat zien dat de marechaussee hiervoor al op de goede weg is en beducht moet blijven op de risico's die in de toekomst mogelijk een rol gaan spelen.

Tint H.S. Damstra, MSc*

Het grondgebied waar wij vandaag leven is in de historie meerdere malen in het bezit geweest van diverse mogendheden. Zo ook van Napoleon I bij de uitbreiding van het Franse keizerrijk. Na de slag bij Leipzig in oktober 1813 moest Napoleon zich terugtrekken naar Frankrijk en is daar uiteindelijk ook afgetreden.¹ Het geleidelijke vertrek van de Franse overheersers uit het Koninkrijk betekende echter niet dat alle Franse invloeden van de

voorgaande jaren verdwenen.² Blijvende invloeden, zoals wetgeving en organisaties, zijn vandaag de dag nog merkbaar in de samenleving. Na het vertrek van de Fransen onder tekende Koning Willem I op 26 oktober 1814 het besluit tot oprichting van een *Corps Maréchaussée* ter bescherming van het nieuwe Koninkrijk. Dit besluit zou de basis zijn van de huidige Koninklijke Marechaussee die dit jaar twee-honderd jaar bestaat. In deze tweehonderd jaar heeft de marechaussee taken en werkgebieden gehad die vanwege politieke dilemma's, incidenten en visies van diverse bestuurders uiteenlopend zijn geweest. Wat door de eeuwen heen wel kenmerkend is gebleven voor de marechaussee is dat het een bereden en geüniformeerde politieorganisatie is met een militaire status.³

Wijzigingen in taakvelden en werkgebieden hebben in grote mate bepaald welke rol de marechaussee in een bepaalde periode van de

* De auteur is eerste teamleider van de Koninklijke Marechaussee op de brigade Zuid-Holland en heeft dit artikel op persoonlijke titel geschreven. Hij heeft affiniteit met informatiegestuurd optreden op het gebied van veiligheidsbeleid, criminaliteitsbestrijding en rechtshandhaving vanwege zijn eerder gevolgde studie criminologie aan de Universiteit Leiden.

1 J.W. van Deth en J.C.P.M. Vis, *Regeren in Nederland: het politieke en bestuurlijke bestel in vergelijkend perspectief* (Assen, Van Gorcum, 2006) 26-29.

2 Museum der Koninklijke Marechaussee. *Geschiedenis Koninklijke Marechaussee*. Zie: www.marechausseemuseum.nl.

3 C. Fijnaut, *De Geschiedenis van de Nederlandse Politie* (Tilburg, Boom, 2007) 13-15. Universiteit Leiden



• De 8 van IGO

Figuur 1 Informatiegestuurd optreden draait om acht kernpunten

geschiedenis had. Zo was na de oprichting van het Corps Maréchaussée het beleid rond 1850 bijvoorbeeld heel territoriaal: de marechaussee was actief in het zuiden van het Koninkrijk, de Rijksveldwacht in het noorden. Na een aantal conflicten en stakingen werden de taken en werkgebieden minder territoriaal maar waren er weer andere thema's die de kop op staken. Zo ontstonden er, mede door de Wereldoorlogen, tussen de diverse Nederlandse politieorganisaties machtsverdelingen die er voor zorgden dat de marechaussee door de jaren heen telkens een andere positie kreeg in de samenleving.⁴ De geschiedenis leert dat veranderingen in het politiebestedel roerige periodes met zich mee kunnen brengen en dat dit van alledag is. Ook in actuele gebeurtenissen is dit terug te zien, bijvoorbeeld de centralisering van

de Nationale Politie. Hervormingen binnen de organisatie leidden veelal tot een periode van spanning en onzekerheid bij het personeel.⁵ De huidige Commandant der Koninklijke Marechaussee, luitenant-generaal dr. Hans Leijtens, is wat toekomstperspectieven en beleid betreft al jarenlang constant. De marechaussee gaat meer en meer informatiegestuurd optreden (IGO).⁶ In dit artikel wordt beschreven wat dat inhoudt en wat de voordelen en de kanttekeningen van het beleid zijn. Allereerst wordt toegelicht wat informatiegestuurd optreden precies inhoudt.⁷ Daarna wordt uiteengezet hoe de marechaussee hier concreet invulling aan geeft en na een aantal aanbevelingen rond de kanttekeningen volgt een conclusie.

Theoretische beschrijving IGO

De ontwikkeling van informatiegestuurd optreden

In het verleden zijn er verschillende werkwijzen geweest om de criminaliteit in Nederland preventief en repressief aan te pakken. Vrijwel iedereen deelt daarbij de zienswijze dat goede besluitvorming gebaseerd moet zijn op kennis en informatie. Desondanks hebben politieorganisaties tot aan het begin van de jaren '70 minimaal leidinggegeven door middel van het sturen op beoogde effecten en efficiëntie. Tot die tijd richtten politieorganisaties zich veel meer op dagelijkse patrouilles en repressief optreden bij incidenten wanneer daar een melding van kwam. Criminaliteitsstijgingen en geplande bezuinigingen leidden er echter toe dat politieorganisaties bewuster nadachten over het halen van effecten met zo weinig mogelijk mensen en middelen. Hierbij is de effectiviteit het belangrijkste, maar mag de efficiëntie niet worden vergeten. Deze ontwikkeling ging door in de jaren '90 en speelt vandaag de dag nog steeds een belangrijke rol in het criminaliteitsbeheersingsbeleid.⁸ Diverse bronnen geven echter aan dat de trend binnen politieorganisaties vaak nog steeds gebaseerd is op ongeplande kortetermijndoelen en minder op effecten door middel van werkopdrachten en informatie uit de briefing.⁹ Om de organisatie minder te laten

4 Idem, 31-130.

5 L. de Caluwé en H. Vermaak, *Leren Veranderen: Een handboek voor de verandkunde* (Deventer, Kluwer, 2010) 28-34.

6 'De ondervraging' in: *KMAR magazine* (2009) (3) 14-15.

7 In literatuur over politieorganisaties, militaire intelligence en inlichtingendiensten worden definities binnen het taakveld van intelligence op verschillende wijzen geïnterpreteerd en gebruikt. De interpretatie van de gehanteerde definities in dit artikel zullen binnen de theoretische beschrijving nader worden toegelicht.

8 M. de Hengst-Bruggeling, *Informatierijk en toch kennisarm!? Lectorale rede Intelligence* (Hilversum, Politieacademie, 2010) 9; G. Snel en S. van der Zee, *Effectieve criminaliteitsbeheersing. Studiereeks Recherche 13* (Den Haag, Elsevier Overheid, 2005) 37-116.

9 Snel en Van der Zee, *Effectieve criminaliteitsbeheersing*, 67; U. Rosenthal en B.A. Lutken, 'Politiemanagement' in: C.J.C.F. Fijnaut, E.R. Muller en U. Rosenthal (red.), *Politie: studies over haar werking en organisaties* (Alphen aan de Rijn, Samson, 1999) 283-303.

leiden door de waan van de dag en meer te gaan sturen op effectieve en efficiënte lange-termijndoelen, moeten concrete doelen worden gesteld. Er moet vooral proactief kunnen worden gestuurd met beschikbare informatie waarop de dagelijkse werkzaamheden kunnen worden afgestemd. Kortom, binnen de organisatie moet meer gestuurd worden op basis van informatie om daar te zijn waar het erop aankomt, aldus luitenant-generaal Leijtens.¹⁰

Operationalisatie

Aan dit onderwerp zijn diverse begrippen te koppelen, zoals intelligence informatie, gegevens, data en kennis. Deze begrippen worden in de praktijk op diverse manieren geïnterpreteerd en gebruikt. Omdat ze nauw aan elkaar verwant zijn en de overeenkomsten en verschillen voor onduidelijkheid zorgen is een nadere toelichting van de definities noodzakelijk.

De ontwikkeling om meer en meer gebruik te maken van informatie om het optreden op straat aan te sturen is in een sneltreinvaart geraakt na de komst van *Intelligence-Led Policing* rond de jaren '90. Dit concept is uit het Verenigd Koninkrijk overgewaaid en houdt in dat

politieorganisaties intelligence als leidraad moeten houden voor hun beslissingen om wel of geen mensen en middelen in te zetten. Informatiebronnen zijn hierbij niet alleen een hulpmiddel, maar worden *leading* voor het optreden. De politie moest in die tijd actief reageren op een sterk veranderende samenleving, waarbij er slim moest worden omgegaan met de beschikbare capaciteit.

Het optreden door middel van intelligence is gebaseerd op een cyclus die, wanneer eenmaal in gang gezet, zichzelf in stand houdt. In de eerste plaats moet de beschikbare informatie worden ontsloten. Hiermee komt relevante informatie beschikbaar voor analyse om bijvoorbeeld trends, risicogebieden en knelpunten te onderkennen. De geanalyseerde informatie moet worden gebruikt voor het nemen van operationele beslissingen. Binnen de operaties handelen de eenheden op straat dan weer naar die beslissingen en creëren zij weer informatie door die bijvoorbeeld in politiestructuren te zetten. Deze informatie kan dan worden ontsloten en zo is de cirkel weer rond.¹¹

Intelligence-Led Policing maakt het onderscheid tussen de begrippen verder duidelijk. Gegevens en data staan vast en hebben als zodanig geen zeggingskracht; pas als ze in een bepaalde context worden geplaatst ontstaat er informatie. M. den Hengst-Bruggeling licht dit toe: 'Het gegeven 57 wordt pas informatie wanneer we weten dat het gaat om de snelheid van een auto, 57 kilometer per uur in een bepaalde straat.'¹²

Wanneer de informatie onder de loep wordt genomen en geanalyseerd ontstaat er kennis. Het gebruik maken van deze kennis – en dus het sturen van het politioptreden met deze kennis – is intelligence.¹³ In dit artikel bedoel ik met informatiegestuurd optreden deze ruime definitie van intelligence.



FOTO MCD, H. WESTENDORP

De ontwikkeling om meer en meer gebruik te maken van informatie om het optreden op straat aan te sturen is in een sneltreinvaart geraakt na de komst van *Intelligence-Led Policing*

- 10 Presentatie 'Landelijke DMT bijeenkomst', 12 december 2013.
- 11 M. de Hengst-Bruggeling, *Informatierijk en toch kennisarm!? Lectorale rede Intelligence* (Hilversum, Politieacademie, 2010).
- 12 Idem, 11.
- 13 H. Ferwerda, B. Beke en T. van Ham, 'Van informatie naar 'intelligence': geen structuren of protocollen maar werkwijzen'in: F. Vlek en P. van Reenen (red.), *Voer voor kwartiermakers. Wetenschappelijke kennis voor de inrichting van de nationale politie* (Apeldoorn, Politie en Wetenschap, 2012) 169-190; M. Peterson, *Intelligence-Led Policing. The new Intelligence Architecture* (Washington, D.C., Bureau of Justice Assistance, 2005) 1-9.

De invulling door de Koninklijke Marechaussee

Informatiegestuurd optreden in het verleden

De wens van de marechaussee om meer informatiegestuurd op te treden is gezien de vorige paragraaf logisch, effectief en efficiënt. Al vanaf de komst van Intelligence-Led Policing is de marechaussee breed bezig met intelligence. Zo werkt de marechaussee al geruime tijd met informatieknooppunten, waarmee zowel interne als externe informatiestromen gewaarborgd dienen te worden. De interne informatiestromen worden op elk organisatie-niveau geborgd. De onderste laag werkt op brigadeniveau met een Brigade Informatieknooppunt (BIK), dat onder meer lokale informatie van de operationele dienst verzamelt en analyseert. Het Koninklijke Marechaussee Informatieknooppunt (KIK) is als informatieknooppunt van de marechaussee vergelijkbaar met de diverse Regionale Informatieknooppunten (RIK's) van de politie. Het KIK is er voor de informatieuitwisseling en -spreiding tussen de externe partijen, die gezamenlijk vallen onder het Nationaal Informatieknooppunt (NIK). Naast deze operationele knooppunten heeft de marechaussee ook een tactische en strategische informatielijn.¹⁴

De werkwijze met informatieknooppunten wordt volledig onderbouwd door het idee van Intelligence-Led Policing en is gebaseerd op het Nationale Intelligence Model dat de politie ook al enige jaren hanteert. Deze werkwijze heeft veel voordelen, maar valt of staat bij het daadwerkelijk handelen naar de indeling van het model. Goede afspraken, kennis van de informatielijn bij alle werknemers, de meerwaarde zien van intelligence, leiderschap

en elkaar houden aan de afspraken zijn kernwoorden voor het succes van het Nationale Intelligence Model.¹⁵ Hoewel de informatie sturend is binnen het model, bestaat er nog ruimte voor vrijblijvendheid. De beleidsweg die de marechaussee nu is ingeslagen heeft echter een radicaal karakter, zonder vrijblijvendheid, waarbij het sturen met informatie centraal staat en de gehele organisatie geherstructureerd wordt om de afdeling intelligence en de andere afdelingen op een effectieve manier met elkaar samen te laten werken en nog planmatiger op te treden.

Informatiegestuurd optreden in de toekomst

Sinds het einde van 2012 is het breed bekend gemaakt dat de marechaussee gaat herorganiseren om effectiever informatiegestuurd te kunnen optreden en flexibeler om te kunnen gaan met maatschappelijke veranderingen. De hele hervorming vindt gefaseerd plaats en is al in gang gezet, onder meer met de oprichting van het Landelijk Tactisch Commando (LTC). Een onderdeel dat voor het informatiegestuurd optreden al in werking is gesteld is de *Real Time Intelligence Desk* (RTID). Bij de RTID kunnen de collega's op straat op elk moment van de dag terecht met vragen over bijvoorbeeld een staande gehouden persoon of voertuig. De RTID beschikt centraal over alle benodigde systemen om de collega's van actuele en relevante informatie te voorzien.¹⁶

Het LTC is – en wordt steeds meer – het centraal aansturende orgaan van de organisatie, waarbij op termijn de huidige districtsstaven komen te vervallen. Er zijn vier afdelingen die in dienst van het LTC staan: *Intelligence (Intell)*, *Plans, Operations (Ops)* en *Support (IPOS)*. De afdeling Intell levert de benodigde kennis in de vorm van producten en diensten, waarmee werkopdrachten gecreëerd kunnen worden voor de operaties. De afdeling Plans draagt met alle sensoren en systemen, waar informatie uit gegenereerd kan worden, de plannen aan om de benodigde capaciteit op een bepaalde locatie inzichtelijk te maken. De afdeling Ops levert inzicht in prioriteringen en coördinatie op de inzet van beschikbare capaciteit om de operationele dienst effectief en efficiënt in te zetten.

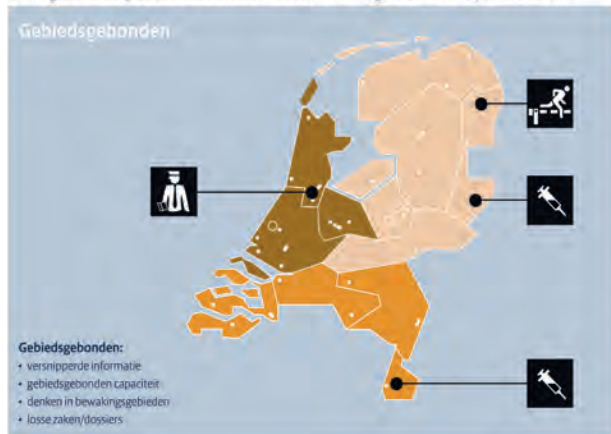
14 Informatie afkomstig van intranet, onder het kopje 'Koninklijke Marechaussee'.

Terwijl binnen de militaire doctrine traditioneel de hiërarchische structuur wordt gehanteerd van strategisch, operationeel naar tactisch niveau, hanteren politieorganisaties de volgorde van strategisch, tactisch naar operationeel niveau.

15 Strategische Beleidsgroep Intelligence (SBGI), *Waakzaam tussen wijk en wereld. Nationale Intelligence Model. Sturen op en met informatie* (2012).

16 L. de Rooij, 'Centraal bevragen bij het PTTC van start. Alle informatie uit één hand' in: *KMar Magazine* (2013) (6) 14-15.

Van gebiedsgebonden naar informatiegestuurd optreden ...



... zodat we daar zijn waar het erop aankomt



Figuur 2 Het denken en werken in bewakingsgebieden van brigades vervalt met informatiegestuurd optreden

Ten slotte heeft de afdeling Support een ondersteunende rol en is faciliterend ten opzichte van de operationele dienst. Deze afdeling zorgt dat de andere afdelingen zonder praktische problemen hun taken kunnen uitoefenen.¹⁷ De Landelijk Tactisch Commandant kan straks met behulp van de vier op elkaar afgestemde en samenwerkende afdelingen bepalen waar inzet van de marechaussee gewenst is, wie gaat optreden en met welke exacte taakstelling. De invulling van de daadwerkelijke uitvoering van de taak blijft een vrijheid van de team-leider op de brigade.

Naast de vier afdelingen is er een Operatiecentrum (OPSCENT) gecreëerd, dat 24 uur per dag, zeven dagen in de week de operaties draaiende houdt met de meldkamer, Centrale Toezichtsräume, RTID en Klantcontactcentrum. Dit OPSCENT is een doorontwikkeling van het voormalige *Profiling, Targeting and Tasking Centre* (PTTC).¹⁸

De uitwerking van de ingeslagen beleidsweg is kort samen te vatten met acht kernpunten die de Marechausseeraad heeft gepresenteerd:

- informatiegestuurd
- landelijke spreiding
- brigades blijven de thuisbasis voor de teams
- komst Landelijk Tactisch Commandant
- het te behalen effect staat centraal
- districtsstaven verdwijnen
- ruimte voor (nieuw) vakmanschap
- goede randvoorwaarden

Deze acht kernpunten zijn geformuleerd om de marechaussee veel meer op te laten treden op



Figuur 3 De Landelijk Tactisch Commandant bepaalt met de hulp van de vier afdelingen waar inzet gewenst is

17 Presentatie 'Landelijke DMT bijeenkomst', 12 december 2013; *Nieuwsbrief 1*, verstuurd door de programmadirecteur IGO naar het KMar personeel op 10-06-2014; Informatie afkomstig van intranet, onder Koninklijke Marechaussee, PTTC, geplaatst op 13 september 2013.
18 Presentatie 'Landelijke DMT bijeenkomst', 4 september 2014.

basis van intelligence. Om dit te bewerkstelligen worden de afdelingen Intell, Plans en Ops gecentraliseerd, zodat er gedacht kan worden in landelijke prioriteiten en de informatie minder gebiedsgebonden blijft. Personeel is dus, afhankelijk van de prioriteiten en risico's, flexibeler door het land inzetbaar. Hierbij blijven de bestaande brigades bestaan, als thuisbasis voor dienstgroepen en om zorg te dragen voor de lokale contacten en gereedstelling van het personeel en materieel. De Landelijk Tactisch Commandant stuurt de teamleiders aan met behulp van de afdelingen. Hierbij bepaalt de teamleider, overeenkomstig de opdrachtgerichte commandovoering, hoe hij de opdracht uitvoert, als het beoogde effect maar wordt behaald en het oogmerk van de Landelijk Tactisch Commandant wordt gevolgd. De marechaussee staat voor de uitdaging doelen te vertalen in beoogde effecten in plaats van kwantitatieve resultaten. Het effectgericht denken in vergelijking met het resultaatgericht denken wordt in dit artikel verder buiten beschouwing gelaten. Doordat de Landelijk Tactisch Commandant directe zeggenschap krijgt en de afdelingen verder worden gecentraliseerd, verdwijnen de huidige districtsstaven die tot op dat moment op tactisch gebied verantwoordelijk waren binnen hun werkgebied. Om de nieuwe werkwijze te laten slagen investeert de marechaussee in goede personele randvoorwaarden en vakmanschap door de oprichting van de IGO-academie en de daaraan verbonden nieuwe ontwikkelingen en opleidingen.¹⁹

Het beleid: voordelen en kanttekeningen

Herstructurering leidt tot effectievere eenheid en gecentraliseerde samenwerking

In de voorgaande paragrafen zijn de voordelen van Informatiegestuurd genoemd. De theorieën

en modellen die hierop gericht zijn hebben allemaal effectiviteit en efficiëntie tot doel. Hoewel de meerwaarde van informatiegestuurd optreden (nog) niet door effectstudies is aangetoond, lijkt de werkwijze logisch, gezien het doel van effectiviteit en efficiëntie en is de uitwerking theoretisch onderbouwd.²⁰ De beleidsweg die de marechaussee invoert om de theoretische modellen concreet te maken gaat echter nog een stapje verder. Met de komst van het Landelijk Tactisch Commando en de herstructurering die daarmee gepaard gaat, bestaat de hele organisatie straks op basis van de informatiecycclus. Op deze manier is de hele organisatie ingericht op het kunnen handelen op basis van intelligence. De organisatie wordt qua structuur platter, want straks werkt iedereen op basis van een door de Landelijk Tactisch Commandant uitgegeven werkopdracht, die tot stand gekomen is door geanalyseerde informatie. Dat geeft ten opzichte van andere methoden een betere waarborg dat de operationele diensten daadwerkelijk invulling geven aan het werk en de gegevens die intelligence aanlevert. Ervaringen bij de politie lieten zien dat de afdeling 'opsporing' tot nu toe alleen intensief met intelligence samenwerkte en de samenwerking met de afdelingen 'handhaving' en 'noodhulp' veel vrijblijvender was.²¹

Andere kaders die de werkwijze zullen moeten bepalen

Een kanttekening die geplaatst moet worden bij het informatiegestuurd optreden is dat er, naast het sturen met informatie, ook andere kaders bestaan die de operationele diensten – al dan niet ongewild – sturen. Binnen het taakveld van de marechaussee worden bijvoorbeeld de grenscontroles uitgevoerd. Hierbij geeft de Schengen-grenscodex aan dat een ieder die de grens overgaat aan een (minimale) controle moet worden onderworpen.²² De Marechaussee heeft die taak en handelt daarnaar, ongeacht of criminaliteitsanalyses op die locatie bijvoorbeeld wel of geen risico's onderkennen. Dat de marechaussee een aantal wettelijke verplichtingen heeft waar zij haar capaciteiten op moet afstemmen, leidt er toe dat er, los van risicoanalyses en puur op basis

19 W. Goos & B. Hol, 'De 8 van IGO geven meer duidelijkheid' in: *KMarMagazine* (2014) (1) 6-9.

20 W.Ph. Stol, 'Informatie voor politiewerk: basisprincipes' in: Fijnaut e.a., *Politie*, 381-398.

21 De Hengst-Bruggeling, *Informatierijk en toch kennisarm!*

22 Artikel 7 en 8 van Verordening EG Nr. 562/2006 van het Europees Parlement en de Raad van 15 maart 2006 (Schengen-grenscodex).



FOTOMCD, W. SALIS

De winst van de nieuwe beleidsweg is dat extra capaciteit slim kan worden ingezet op een bepaalde tijd of plaats als dit uit intelligence nodig blijkt

van de verplichting, op die plekken te allen tijde voldoende mensen en middelen moeten worden ingepland. Hierbij is het planningselement cruciaal. De winst van de nieuwe beleidsweg is hierbij juist dat extra capaciteit slim kan worden ingezet op een bepaalde tijd en/of plaats als dit uit intelligence nodig blijkt.

Incidenteel karakter bemoeilijkt informatiegestuurd optreden

Andere kanttekeningen, allemaal gebaseerd op het incidentele karakter van de werkzaamheden van de marechaussee, zijn ook relevant om mee te nemen in de beleidsplannen. Zo moet er ook nader onderzoek worden gedaan naar de uitkomsten van de criminaliteitsanalyses, waar het OPSCENT vervolgens op gaat sturen. De analyses zijn gebaseerd op bepaalde ontsloten informatiebronnen, waardoor trends naar voren komen. De gegevens uit deze informatiebronnen kunnen echter selectief zijn. Zo zijn de uitkomsten uit politiestructuren alleen maar gebaseerd op zaken die daad-

werkelijk door politie en marechaussee zijn onderkend en verwerkt in de systemen. Vervolgens bestaat de mogelijkheid dat alleen op die bronnen wordt gestuurd, terwijl er in realiteit veel meer kan spelen. Het onbekende gedeelte dat naar boven moet worden gehaald met andere bronnen heet het *dark number* of *dark figure*.²³ Door de selectiviteit van de informatiebronnen en het zoeken naar gemiddelden, verhoogde risico's en trends ontstaat het risico dat personen of locaties ten onrechte worden aangemerkt als potentieel risico (*false positive of type I error*) of dat personen of locaties ten onrechte niet als risico worden aangemerkt terwijl ze dat toch zijn (*false negative of type II error*).²⁴ Hier moet op een goede manier op worden ingespeeld, omdat het LTC anders op verkeerde locaties of doel-

23 E. McLaughlin & J. Muncie, *The SAGE Dictionary of Criminology* (London: SAGE Publications, 2006) 203.

24 A. Field, *Discovering Statistics Using SPSS* (London, SAGE Publications, 2005) 748.

groepen stuurt. Ten slotte bestaat bij dit onderdeel nog de kanttekening van het ad hoc-karakter van het werk. Zeker binnen een organisatie als de marechaussee is het soms niet mogelijk om proactief te handelen, omdat calamiteiten onvoorzien zijn. Op dat soort momenten moet er toch worden gereageerd en is de marechaussee afhankelijk van de mensen en middelen die op dat moment ter beschikking staan.

Omdat het werk van de marechaussee in de kern hetzelfde zal blijven moet er altijd kunnen worden ingespeeld op onvoorziene calamiteiten en incidenten

Veel winst is te halen door de verschillende politiestructuren met elkaar te integreren. Intern en extern wordt er nog te veel in verschillende systemen gewerkt, wat de analyses niet ten goede komt. De wil om de systemen te integreren is er al lange tijd.²⁵ Ook de komst van meer op IGO gerichte cursussen en ICT-voorzieningen moet de kwaliteit van de toekomstige opdrachten verbeteren. Een andere oplossing om de selectiviteit van de nieuwe werkwijze te verkleinen en het denken in effectveranderingen te vergroten is triangulatie, het verzamelen van data met zoveel mogelijk methoden en die vervolgens analyseren. Deze werkwijze voorkomt dat data uit één specifieke bron een te eenzijdig beeld geeft en dat er op verkeerde zaken gestuurd wordt.²⁶ De marechaussee werkt tot op bepaalde hoogte al op deze manier door ook via de informatieknooppunten en RTID in andere politiestructuren te kijken dan het bedrijfsprocessensysteem waar normaliter mee wordt gewerkt. Ook interviews

en enquêtes zijn mogelijk om tot een zo compleet mogelijk beeld te komen.

Omdat het werk van de marechaussee in de kern hetzelfde zal blijven moet er altijd kunnen worden ingespeeld op onvoorziene calamiteiten en incidenten. De marechaussee heeft al tweehonderd jaar ervaring met dit ad hoc-karakter, waardoor hier nu al rekening mee kan worden gehouden bij de nieuwe werkwijze. De organisatie blijft scenario's en de calamiteitsstructuur preventief uitwerken en ook blijft via de lijn van de (plaatsvervangend) Landelijk Tactisch Commandant de mogelijkheid bestaan om een Staf Grootchalig Bijzonder Optreden (SGBO) te formeren.²⁷ Om met voldoende capaciteit te kunnen inspelen op incidenten en de afhandeling moet bij capaciteitsplanning het scenario-denken in stand blijven.

Het risico dat de werkwijze afhankelijk is van draagvlak

Een ander knelpunt is dat de praktijk in organisaties vaak weerbarstiger blijkt dan de theoretische onderbouwingen van plannen en beleid.²⁸ De theorie achter informatiegestuurd werken is onderbouwd. De cyclus van de informatiestroom klopt en de marechaussee werkt met een ontwikkelagenda om als organisatie één visie te hebben. Maar de praktijk is en blijft dynamisch en het creëren van draagvlak voor de ideeën is van cruciaal belang om dezelfde doelen na te streven.

Na een gefaseerde invoering moet de marechaussee in 2017 volledig werken volgens de ingeslagen beleidsweg. Tot die tijd vinden er geregeld veranderingen plaats om het eindresultaat op tijd te kunnen behalen. Zo is in 2014 een start gemaakt met de centralisering van de Intel-organisatie en is de Landelijk Tactisch Commandant aangetreden. Al in 2013 werden de bevestigingen via de RTID centraal weggezet. Dit gefaseerd invoeren van elementen van het totaalplan heeft voor- en nadelen. Zo hoeft niet op het laatste moment alles tegelijk te worden voltooid, waardoor het beleid planmatiger kan worden ingevoerd. Tevens is het mogelijk zaken bij te stellen wanneer iets niet naar wens

25 'De ondervraging', 14-15.

26 C.C.J.H. Bijleveld, *Methoden en Technieken van Onderzoek in de Criminologie* (Den Haag, Boom Juridische Uitgever, 2006) 91-93.

27 Afkomstig uit de besluitenlijst rondom het sturingsconcept. Dit is één van de 23 besluiten die de Marechaussee raad rond IGO/PTTC in 2014 heeft genomen.

28 A.J.A. Godfroij, *De kloof tussen theorie en praktijk* (Nijmegen, Afscheidscollege Radbouduniversiteit, 5 maart 2010).

verloopt. Een nadeel is dat alles niet van het ene op het andere moment gerealiseerd is en volledig in gebruik kan worden genomen.

Het slagen van de nieuwe werkwijze is afhankelijk van draagvlak uit de operationele dienst. Doordat de aansturing wordt gecentraliseerd is dit ook een mogelijk knelpunt. Om toch draagvlak te blijven behouden is transparantie belangrijk. De medewerkers moeten weten wat er speelt, waarom iets speelt en wat de consequenties zullen zijn. Uniek is de wijze waarop de marechaussee op dit moment verandert, ook wel de KMar-methodiek genoemd. Bij de KMar-methodiek staat betrokkenheid en participatie van zoveel mogelijk medewerkers centraal. Er zijn al uiteenlopende initiatieven geweest om medewerkers te betrekken bij de veranderingen in de organisatie, zoals informatiebijeenkomsten, presentaties, nieuwsbrieven, proeftuinen en simulaties. Ook krijgen de

medewerkers meer openheid van zaken door interactie en dialoog.²⁹ Een voordeel bij het creëren van draagvlak is dat de werknemers van de marechaussee van zichzelf al flexibel moeten zijn voor de diversiteit aan werkzaamheden en arbeidsplaatsen. Het succes mag echter niet alleen afhankelijk zijn van de loyaliteit en flexibiliteit van de werknemer. Goed werkgeverschap is hierbij belangrijk en komt daarom terug in de eerder genoemde acht kernpunten van het beleid. Ook zijn er diverse dagen voor teamleiders georganiseerd om ideeën uit te wisselen op het gebied van IGO, want de teamleider op straat speelt een belangrijke rol om de nieuwe werkwijze op een juiste manier in te vullen.

29 De presentaties voor brigadepersoneel, artikelen in KMARmagazine en de IGO nieuwsbrief richten zich meer en meer op de individuele gevolgen voor de werknemer op het gebied van bijvoorbeeld woon-werkverkeer, functieduur en randvoorwaarden.

Bij de zogeheten KMar-methodiek staat betrokkenheid en participatie van zoveel mogelijk medewerkers centraal



FOTO W. DEN DUNNEN

Centralisering en de winst van decentralisme

Centralisering kent potentiële risico's. Doordat de marechaussee niet gebiedsgebonden meer zal optreden, maar handelt naar de landelijke prioriteiten, worden beslissingen om wel of geen mensen en middelen in te zetten centraal belegd bij de Landelijk Tactisch Commandant.

Deze centralisering heeft het risico dat, door de landelijke aansturing, de lokale kennis terugloopt en netwerken krimpen. Ook zal er minder snel kunnen worden gereageerd op lokale veranderingen en ontstaat het risico dat collega's lokaal het gevoel krijgen voornamelijk uitvoerend werk te doen in plaats van creatief en initiatiefrijk mee te denken.³⁰ Het is voor het draagvlak van belang dat het Landelijk Tactisch Commando bij de nieuwe werkwijze concrete, duidelijke opdrachten creëert, omdat in het verleden is aangetoond dat er een te grote kloof bestond tussen de lange, ingewikkelde rapporten en de praktische toepassing daarvan op de werkvloer.³¹ Door centralisering bestaat de kans dat er te weinig kennis op locatie is om concrete werkopdrachten te creëren. Dit knelpunt wordt opgelost doordat de brigadecommandant in functie blijft en de lokale netwerken onderhoudt en na kan gaan of de werkopdrachten de beoogde effecten hebben. Deze functie kan worden versterkt door de instandhouding van gebiedsgebonden politiezorg met wijkopperwachtmeesters. De balans tussen goede gecentraliseerde sturing en individuele handelingsvrijheid is een belangrijk aspect bij het slagen van het nieuwe beleid.

Doordat het team op straat onder leiding van de teamleider beslist hoe een centraal ontworpen werkopdracht wordt uitgevoerd, houdt het de vrijheid om zelf na te denken en te handelen, zodat iedere werknemer actief is voor een veiliger grondgebied. De teamleider moet voor de uitvoering van de opdracht goed worden geïnformeerd over de lokale informatie die de brigadecommandant creëert met zijn contacten.

Conclusie

In de afgelopen decennia is de marechaussee steeds meer gaan werken naar het concept Intelligence-Led Policing. Recentelijk zijn er nog concretere stappen ondernomen om geanalyseerde informatie als leidraad te houden voor de beslissingen om wel of geen mensen en middelen in te zetten. Zo gaat de marechaussee informatiegestuurd optreden met het Landelijk Tactisch Commando. Het Landelijk Tactisch Commando wordt steeds meer het orgaan dat de organisatie zal aansturen via de afdelingen Intell, Plans, Ops en Support. De Landelijk Tactisch Commandant kan straks met behulp van deze afdelingen gecentraliseerd bepalen waar inzet gewenst is, wie daar gaat optreden en wat hun taakstelling gaat worden. Het beoogde doel is effectiviteit en efficiëntie. De invulling van de daadwerkelijke uitvoering van de taak ligt bij de teamleider op de brigade.

Bij deze nieuwe werkwijze zijn kanttekeningen te plaatsen, maar het is goed om te zien dat de marechaussee nu al heeft ingespeeld op zaken als het borgen van een goede interactie tussen bijvoorbeeld de afdeling die de werkopdrachten moet creëren en de afdeling die er faciliterend voor moet zorgen dat de werkopdracht kan worden uitgevoerd. Andere voorbeelden zijn de intensieve wijze waarop de werknemers worden betrokken bij het verandertraject en het proactief inspelen op mogelijke calamiteiten. Voor de kanttekeningen die pas later relevant zullen zijn is het van belang om er nu al over na te denken om, als het moment daar is, er op een daadkrachtige manier op in te kunnen spelen. De marechaussee moet met de centralisering de lokale kennis en contacten niet kwijtraken en qua planning van capaciteit zeer alert zijn en vooruit denken. ■

30 H. Mintzberg, *Organisatiestructuren* (Amsterdam, Pearson Benelux BV, 2006) 97-100.

31 De Hengst-Bruggeling, *Informatierijk en toch kennisarm!?*, 41-43.

Koninklijke Marechaussee: uniek in veiligheid

In dit artikel wordt verslag gedaan van een onderzoek naar de waarde van de KMar. Tevens komt de vraag aan de orde hoe de organisatie die waarde in de toekomst kan behouden en vergroten. Uit het onderzoek blijkt dat de KMar in haar 200-jarig bestaan een unieke bijdrage heeft geleverd aan de veiligheid in binnen- en buitenland. De uniciteit van de organisatie is vooral te vinden in haar hybride karakter: militair en politie. Wel heeft dit hybride karakter, in combinatie met een divers takenpakket, ertoe geleid dat de KMar voor haar omgeving 'ongrijpbaar' is geworden. Taken die niet (meer) bijdragen aan de complementariteit van de KMar moeten worden afgestoten. Zo kan de KMar haar unieke bijdrage behouden en versterken.

G. Oostdijk MBA en mr. drs. A. van Vark*

In 2014 bestaat de Koninklijke Marechaussee (KMar) 200 jaar. Een mooi moment om terug te blikken op de rijke geschiedenis van de KMar en de ontwikkeling die de organisatie heeft doorgemaakt. Maar ook een moment om vooruit te kijken. Wij hebben onderzoek gedaan naar de waarde van de KMar in relatie tot die van de rest van Defensie en de Nationale Politie (NP) en de vraag hoe de organisatie die waarde in de toekomst kan behouden (in het licht van veranderende omstandigheden) en vergroten.

Onderzoek

In dit artikel, dat op persoonlijke titel is geschreven, doen wij verslag van dit onderzoek. Aan het onderzoek ligt een aantal theoretische modellen ten grondslag. Daarnaast is het gebaseerd op interviews met een twintigtal

experts uit de KMar, van ketenpartners en uit de wereld van bestuur en wetenschap.¹ Wij hopen hiermee een bijdrage te leveren aan de visievorming binnen Defensie over de KMar en de waarde die zij heeft binnen het veiligheidsdomein, maar ook specifiek kan hebben voor Defensie. Daar is des te meer aanleiding toe, nu in de recente nota over de krijgsmacht 'In het belang van Nederland' welgeteld vijf regels worden besteed aan dit operationeel commando.²

Opbouw artikel

Het artikel is als volgt opgebouwd. Na een toelichting op het centrale begrip 'waarde', vergelijken we de KMar met Defensie en de NP, en beschrijven we een aantal relevante externe ontwikkelingen. In het tweede deel van dit artikel doen we verslag van de uitgevoerde SWOT-analyse en presenteren onze analyse van een toekomst-bestendig takenpakket voor de KMar. Het artikel sluit af met conclusies en aanbevelingen.

Waarde van de KMar

Met het begrip 'waarde' doelen wij op de unieke bijdrage die de KMar heeft binnen het

* Beide auteurs zijn strategisch adviseur bij de Koninklijke Marechaussee.

1 Aan de meeste respondenten is op hun verzoek toegezegd dat hun inbreng anoniem behandeld zal worden. Daarom worden zij in dit artikel, uitzonderingen daargelaten, niet bij naam genoemd.

2 Nota 'In het belang van Nederland', Kamerstuk 33763, nr. 1, 17 september 2013, 24. Hier wordt voor wat betreft de KMar gesteld dat zij een ontwikkeling doormaakt van een gebiedsgebonden naar een informatiegestuurde organisatie. Gekoppeld aan deze beweging en aan de krimp van de krijgsmacht dient de organisatie de komende jaren circa 146 vte'en in te leveren.

veiligheidsdomein in binnen- en buitenland. Daarbij maken we onderscheid met de term ‘toegevoegde waarde’. Het begrip ‘toegevoegde waarde’ is afkomstig uit de economische wetenschappen en staat voor het verschil tussen de marktwaarde van de productie en de daarvoor gebruikte grondstoffen. De toegevoegde waarde drukt de essentie van produceren uit, namelijk het toevoegen van waarde aan een goed. Deze term wordt ook wel gebruikt bij het bestuderen van overheidsorganisaties zoals de KMar. Wat is de toegevoegde waarde van de organisatie binnen het veiligheidsdomein? Levert zij unieke en noodzakelijke producten die niet (of minder goed, of duurder, et cetera) door anderen geleverd kunnen worden?

Het begrip ‘toegevoegde waarde’ doet echter onvoldoende recht aan de positie van de KMar. Immers, het begrip impliceert dat er sprake is van een keuze, dat besloten kan worden een

dienst niet meer te verrichten. Daar is in dit geval echter geen sprake van. Het gaat immers om klassieke overheidstaken op het gebied van het geweldsmonopolie. Het simpelweg niet meer uitvoeren van dergelijke taken (denk aan een taak als het grenstoezicht) is geen optie (een herbelegging van taken bij andere organisaties uiteraard wel). De KMar is, in de woorden van een van de respondenten, een organisatie die geïnstitutionaliseerd is en daarmee waarde heeft.³

In het onderzoek hebben we dan ook gekozen voor gebruik van de term ‘waarde’. De waarde van de KMar is in het onderzoek geoperationaliseerd in een ‘toekomstig takenpakket’. Hiermee doelen we op een mogelijk toekomstig takenpakket (en de invulling daarvan) dat zoveel mogelijk waarde genereert voor de opdrachtgevers van de organisatie en daarmee voor de veiligheid van de staat.

³ Voor de inzichten in deze paragraaf hebben wij dankbaar gebruik gemaakt van de interviews met mr. A.W.H. Docters van Leeuwen en prof. dr. P.A.H. Frissen, beide verbonden aan de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB).

De politietask op burgerluchthavens is een reguliere taak die bij de KMar is belegd



FOTOMCD, E. KLUN

KMar, Defensie en Nationale Politie

De KMar is als militaire politieorganisatie een hybride organisatie, die militaire en politieke kenmerken in zich verenigt. Van oudsher heeft ze een brugfunctie vervuld tussen Defensie en politie in.⁴ Ze is gemodelleerd naar het Franse Gendarmeriemodel.⁵ De KMar acteert in het hogere geweldsspectrum, tussen het lagere geweldsspectrum waarin de politie opereert en het hoogste geweldsspectrum dat tot het domein van Defensie hoort. In andere woorden: blauw (politie), blauw plus (KMar) en groen (Defensie). Deze hybride positie verklaart voor een deel de diffuusheid die met enige regelmaat ontstaat over de waarde van de organisatie: waartoe is zij op aarde en hoe onderscheidt zij zich van de organisaties in haar omgeving?

Deze diffuusheid kan het beste worden geïllustreerd aan de hand van het takenpakket. Waar op sommige onderdelen sprake is van een duidelijk onderscheid tussen de rol van de KMar, de overige OPCO's binnen Defensie en de NP – denk hierbij bijvoorbeeld aan het optreden in het hogere geweldsspectrum in geval van bewaken en beveiligen of het verlenen van bijstand aan de politie – is daar bij andere taken minder sprake van.

Dit valt bijvoorbeeld op bij de reguliere politietaken, waar niet alleen de NP maar ook de KMar er een aantal van vervult (denk hierbij bijvoorbeeld aan de politietaken op burgerluchthavens – een reguliere civiele politietaken die bij de KMar is belegd). Maar ook bij de bescherming en bevordering van de internationale rechtsorde en stabiliteit, waar voor een buitenstaander niet in één oogopslag duidelijk is hoe de bijdrage van de KMar zich onderscheidt van die van de overige OPCO's binnen Defensie en de NP.⁶

Tegelijkertijd komt uit de vergelijking van de KMar met NP en de overige OPCO's binnen Defensie ook naar voren dat de KMar in de ogen van de respondenten op onderdelen 'the best of both worlds' combineert. Dat is bijvoorbeeld het geval op het gebied van opleiding en training, waar KMar-medewerkers naast de

militaire training en vorming ook de politieopleiding volgen, en daardoor flexibel inzetbaar zijn in beide werelden. Een goed voorbeeld daarvan vormt de inzet van de KMar in operatie MH17 Recovery. Een nadere uitwerking van het onderscheid is te vinden in tabel 1.

De afgelopen jaren is een trend waarneembaar waarbij de politie steeds meer een beroep doet op vakinhoudelijke kennis die bij Defensie-eenheden (anders dan de KMar) beschikbaar is. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om de inzet van specialisten met specialistische apparatuur bij de opsporing van bijvoorbeeld dubbele wanden in woningen waar drugs achter zit, drugskelders op de Veluwe, et cetera.

Ook werden ten tijde van de 'stenengooiers van viaducten' infanteristen ingezet om 's nachts de snelwegen te observeren en worden eenheden van de krijgsmacht regelmatig ingezet om vermiste personen op te sporen. Defensie claimt daarmee vanuit haar derde hoofdtaak een grotere rol binnen het nationale veiligheidsdomein. Deze trend is relevant voor de KMar, omdat de overige OPCO's binnen Defensie en politie hiermee dichterbij elkaar aan lijken te kruipen, en draagt dus bij aan de noodzaak voor de organisatie om zich te bezinnen op haar eigen waarde.⁷ Schematisch is dit weergegeven in figuur 1.

Overigens zijn er ook signalen dat deze samenwerking tussen de overige OPCO's binnen Defensie en politie minder goed verloopt dan wellicht op het eerste gezicht lijkt. Zo vermeldt een recent artikel in *Trouw* dat het leger zich miskend voelt door de politie omdat 'militaire bijstand niet op waarde wordt geschat'.⁸

4 Zie hiervoor bijvoorbeeld het 'position paper' KMar, bijlage 1 bij Kamerstuk 30176, nr. 4, 15 november 2005.

5 Een gendarmerie (verbastering van het Franse *gens d'armes*, krijgsvolk, letterlijk: *lieden met wapens*) is een dienst die algemene politietaken uitvoert en (van oorsprong) een onderdeel van het leger is, zie nl.wikipedia.org/wiki/gendarmerie.

6 Een goed voorbeeld hiervan is het gebruik van de term 'politie-missie' voor de missie in Kunduz, waar het feitelijk een politietrainingsmissie betreft.

7 Zoals o.a. in een interview geconstateerd door prof. J.J.C. Voorhoeve, lid van de Adviesraad Internationale Vraagstukken en voormalig minister van Defensie.

8 H. Koch, 'Leger voelt zich miskend door politie', in: *Trouw*, 21 januari 2014, 3.

	Defensie	KMar	Politie
Nationale taken	<p><i>Algemeen (zie uitwerking hieronder):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Specialistische structurele (militaire) taken <p><i>Bijstand:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 'In bijzondere gevallen' militaire bijstand op basis van Politiewet 2012 Bijstandstaken op basis van Wet Veiligheidsregio's Militaire steunverlening in openbaar belang Participatie in DSI als permanente bijstand (zie ook hieronder) <p><i>Vreemdelingen:</i></p> <p>-</p> <p><i>Reguliere politietaken:</i></p> <p>-</p> <p><i>Bijzondere eenheden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Unit Interventie Mariniers Participeert in DSI <p><i>Bewaken / beveiligen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Opereert in het hoogste geweldsspectrum Met name interventie middels DSI 	<p><i>Algemeen (zie uitwerking hieronder):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Specifieke politietaken op basis van de Politiewet 2012 <p><i>Bijstand:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Eerst aangewezen voor bijstand aan NP op basis van Politiewet 2012 Middels Landelijke Bijstandsorganisatie (combinatie ME en BE) Participatie in DSI als permanente bijstand (zie ook hieronder) <p><i>Vreemdelingen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Grenstoezicht (buitengrenzen, m.u.v. haven Rotterdam) Mobiel Toezicht Veiligheid (binnengrenzen) Verwijderingen <p><i>Reguliere politietaken:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Politietoek burgerluchthavens Militaire politietoek Opsporing gerelateerd aan reguliere politietaken <p><i>Bijzondere eenheden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Brigade Speciale Beveiligingsopdrachten Participeert in DSI <p><i>Bewaken / beveiligen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Opereert in het hogere geweldsspectrum Met name preventief Concreet: beveiliging objecten Koninklijk Huis, beveiliging waardetransporten DNB, beveiliging hoge militairen die NL bezoeken, beveiliging ambassades in risicogebieden 	<p><i>Algemeen (zie uitwerking hieronder):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Algemene politietaken: preventie, opsporen, handhaving van de rechtsorde en hulpverlening <p><i>Bijstand:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Interne bijstand o.a. middels ME <p><i>Vreemdelingen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Grenstoezicht haven Rotterdam Vreemdelingenpolitie <p><i>Reguliere politietaken:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Preventie Opsporing Handhaving rechtsorde Hulpverlening <p><i>Bijzondere eenheden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Participeert in DSI <p><i>Bewaken / beveiligen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Opereert laag in het geweldsspectrum Met name preventief Concreet: beveiliging leden Koninklijk Huis, beveiliging hoge diplomaten die NL bezoeken, beveiliging bedreigde politici
Internationale taken	<ul style="list-style-type: none"> Verdediging van het eigen en bondgenootschap-pelijk grondgebied, inclusief de Nederlandse Antillen en Aruba 	<ul style="list-style-type: none"> Verdediging van het eigen en bondgenootschap-pelijk grondgebied, inclusief de Nederlandse Antillen en Aruba (als onderdeel krijgsmacht) 	-

Tabel 1 Vergelijking Defensie, KMar en Nationale Politie

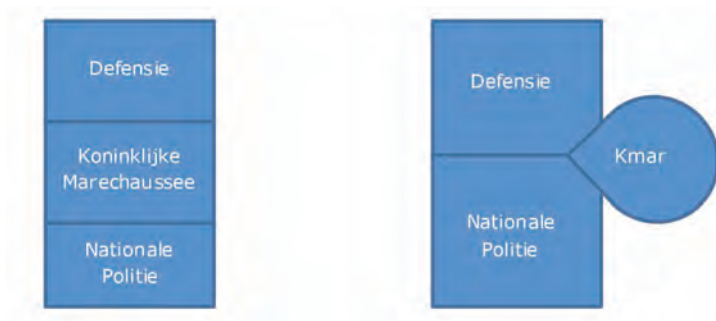
	Defensie	KMar	Politie
	<ul style="list-style-type: none"> Bescherming en bevordering van de internationale rechtsorde 	<ul style="list-style-type: none"> Bescherming en bevordering van de internationale rechtsorde en stabiliteit (focus op politietaken en opbouwen veiligheidssector) Internationale samenwerking politietaken (o.a. inzet liaisons, samenwerking Europol / Interpol), gericht op specifiek takenpakket KMar Grensoverschrijdende criminaliteitsbestrijding (gericht op specifiek takenpakket KMar) 	<ul style="list-style-type: none"> Vrijwillige participatie in internationale militaire missies (opleiden van lokale politie) Internationale samenwerking politietaken (o.a. inzet liaisons, samenwerking Europol / Interpol) Grensoverschrijdende criminaliteitsbestrijding (algemeen)
Positionering	Onder minister van Defensie (CDS)	Onder minister van Defensie (SG)	Onder minister van Veiligheid en Justitie
Aansturing	Beheersmatig door minister van Defensie, gezagsmatig door minister van Defensie (regulier) of civiel gezag (nationale taken)	Beheersmatig door minister van Defensie, gezagsmatig door gezagdrager die verantwoordelijk is voor de taak die het betreft (merendeels civiel)	Beheersmatig door minister van Veiligheid en Justitie, gezagsmatig door Officier van Justitie, burgemeester en minister van Veiligheid en Justitie (landelijke beleidsdoelstellingen)
Organisatie	Landelijk georganiseerd	Landelijk georganiseerd (met regionale en functionele eenheden)	Landelijk georganiseerd (met 10 regionale en 1 landelijke eenheid)
Rechtspositie	Militair (geen stakingsrecht, uitzendbaar, flexibel inzetbaar)	Militair (geen stakingsrecht, uitzendbaar, flexibel inzetbaar)	Civiel (stakingsrecht, beperkt flexibel inzetbaar, niet uitzendbaar)
Cultuur en leiderschap	Militaire waarden als loyaliteit, teamgeest, discipline en flexibiliteit	Combinatie van militaire en politieke waarden	Politieke waarden als individualisme, wantrouwen, geheimhouding, autonomie
Opleiding en training	Militaire vorming, opleiding en training	Militaire en politieke vorming, opleiding en training	Politieke opleiding en training

Externe ontwikkelingen

De ontwikkelingen bij de KMar kunnen niet los worden gezien van de ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie. Wij onderkennen zes relevante ontwikkelingen.

- Ten eerste gaat het om ontwikkelingen bij de inlichtingen- en veiligheidsdiensten. Deze zijn relevant omdat politieorganisaties als de KMar in toenemende mate informatie-

gestuurd (en dus ook op basis van inlichtingen) hun werk uitvoeren. Bij de inlichtingen- en veiligheidsdiensten zien we een trend om inlichtingenwerk en politiewerk zo veel mogelijk te scheiden. AIVD en MIVD werken in toenemende mate samen, onder meer onder druk van de overheid, om zo bezuinigingen op te kunnen vangen. Het werk van inlichtingendiensten ligt momenteel onder



Figuur 1 Verhouding tussen Defensie, KMar en Nationale Politie

een vergrootglas als gevolg van diverse onthullingen over afluisterpraktijken door Amerikaanse maar ook Nederlandse diensten. De centrale vraag daarbij is: hoe ver mogen deze diensten ingrijpen in de privacy, zonder dat altijd kan worden aangegeven wat dit ingrijpen oplevert?

- Ten tweede kan in de particuliere sector een opkomst van de particuliere beveiligingsbedrijven worden geconstateerd sinds de jaren tachtig.⁹ Deze trend is relevant omdat deze organisaties een mogelijke concurrent voor politieorganisaties als de KMar kunnen vormen. Deze organisaties voeren, al dan niet onder toezicht van overheidsinstanties, een toenemend aantal taken binnen het veiligheidsdomein uit. De opkomst van deze organisaties heeft onder meer te maken met een toenemend gevoel van onveiligheid in de samenleving, de groei van semipublieke domeinen als winkelcentra, pretparken, discussies over de kerntaken van de politie, et cetera. De overheid is bovendien vooralsnog terughoudend bij het uitbesteden van publieke taken aan particuliere organisaties. Daarbij speelt een belangrijke rol dat het geweldsmonopolie voorbehouden blijft aan de overheid. Overigens zijn er signalen dat
- Ten derde is van belang dat er veel organisaties actief zijn binnen het veiligheidsdomein. Het gaat hier om samenwerkingspartners en potentiële concurrenten van de KMar. Naast de KMar, de NP en de al genoemde inlichtingen- en veiligheidsdiensten gaat het onder meer om de douane, de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND) en de Dienst Terugkeer & Vertrek (DT&V). Alle organisaties komen elkaar op meerdere plekken in de keten tegen. Tevens kan worden geconstateerd dat alle organisaties, mede als gevolg van taakstellingen, bezig zijn met een heroriëntatie op de eigen bijdrage binnen het veiligheidsdomein.
- Ten vierde is op internationaal vlak de bestrijding van grensoverschrijdende criminaliteit van toenemend belang. De opkomst van grensoverschrijdende criminaliteit is onder meer een gevolg van globalisering, groeiende mobiliteit en de groei van communicatietechnologieën. Grenzen verschuiven, zowel in fysiek opzicht als de grenzen tussen in- en externe veiligheid, boven- en onderwereld en fysieke versus virtuele infrastructuur. KMar en NP worden in toenemende mate belast met

de overheid deze terughoudendheid langzamerhand laat varen. Zo heeft het kabinet wet- en regelgeving aangekondigd om de inzet van particuliere beveiliging onder strikte voorwaarden toe te staan bij de beveiliging van bepaalde categorieën transporten in het gebied rond Somalië, in het kader van de bestrijding van piraterij.

Waar de overheid terughoudend is voor wat betreft de inzet van particuliere beveiligers, is de inzet van bijzonder opsporingsambtenaren (BOA's) in de openbare ruimte in toenemende mate gemeengoed geworden. De regering heeft onlangs besloten het herkenbare uiterlijk van gemeentelijke BOA's te vergroten door de invoering van een BOA-uniform, de samenwerking en informatieuitwisseling tussen politie en BOA's en particuliere beveiligers te versterken en de informatievoorziening voor de toezichtfunctie van politie en OM te verbeteren.¹⁰

9 R. van Steden, 'Moratorium nodig op beveiligingsbranche', in: *Socialisme en democratie* (2007), 32-38.

10 Nota 'Samenhang in toezicht en handhaving in de openbare ruimte', Kamerstuk 28684, nr. 387, 1 juli 2013.



FOTO MCD, E. KLJUN

Op het 'German Police Training Centre' (GPTC) in Kunduz worden door onder andere Nederlandse KMar-trainers rekruten en onderofficieren opgeleid. De trainingen bestaan, behalve uit theorie, ook uit sport en marcheren

de bestrijding van grensoverschrijdende criminaliteit, zoals terrorisme, drugshandel, mensenhandel en mensensmokkel en cybercrime. Een recent AIV-rapport geeft suggesties om de bestrijding van grensoverschrijdende criminaliteit te verbeteren.¹¹ Het gaat dan om de preventieve benadering (onder meer het bevorderen van de recht staat in bronlanden), de strafrechtelijke benadering (onder meer een grotere internationale samenwerking en een grotere inzet van de krijgsmacht), de bestuurlijke benadering (onder meer het uitoefenen van controles) en de financiële benadering (verminderen van financieel voordeel).

- Ten vijfde is van belang dat het aantal militaire missies de afgelopen decennia beduidend is toegenomen en dat internationale organisaties als de NAVO zich herbezinnen op hun rol. De reikwijdte van missies wordt verbreed. De rol van de KMar is de afgelopen decennia geëvolueerd van een bescheiden rol als militaire politie voor de krijgsmacht naar een steeds grotere rol in het trainen van de lokale politie en het

11 Adviesraad Internationale Vraagstukken, *Criminaliteit, corruptie en instabiliteit – een verkennend advies*, (2013), zie www.aiv.nl.

opbouwen van de veiligheidssector, zoals in Irak en Afghanistan.

- Ten slotte is relevant dat landen met een Gendarmerieorganisatie in toenemende mate samenwerken, onder meer in de *European Gendarmerie Force* (EUROGENDFOR), waarin ook de KMar participeert. De inzet van deze nieuwe organisatie is tot op heden beperkt geweest, omdat deze hinder lijkt te ondervinden van een concurrentiestrijd tussen de NAVO en de EU.¹²

Onderzoeksresultaten

Op basis van de analyse van de KMar in vergelijking met Defensie en Nationale Politie, de analyse van relevante externe ontwikkelingen en de resultaten van de interviews in combinatie met eigen observaties hebben wij een SWOT-analyse uitgevoerd. Vanwege de omvang van dit artikel lichten we enkel de hoofdpunten kort toe.¹³

Sterke punten

Een sterk punt van de KMar is dat ze een Gendarmerieorganisatie is die militaire en politieke opleiding en training combineert. De militaire rechtspositie maakt haar flexibel inzetbaar in binnen- en buitenland (de recente inzet voor operatie MH17 recovery vormt daar een goed voorbeeld van) en door de militaire cultuur beschikt de KMar over loyaliteit, *esprit de corps* en discipline. Mede hierdoor wordt zij door politiek en bestuur beschouwd als een strategische reserve. Voorts opereert de KMar op belangrijke informatieknooppunten (grenzen), is ze sterk in de inzet van bijzondere eenheden in het hogere geweldsspectrum en bij ordehandhaving, en kan ze een grote bijdrage leveren aan de bescherming en bevordering van rechtsorde en stabiliteit.

Zwakke punten

Tegenover deze sterke punten staan ook enkele zwaktes. De korte functieduurvervulling leidt tot problemen op het gebied van kennisborging en het opbouwen van relevante netwerken. Er zijn nog grote stappen te maken op het gebied van leiderschap en cultuur: enkele respondenten spreken in dit kader over een afwachtende houding en het te weinig richting geven. Daarnaast wijzen respondenten op de interne gerichtheid van de organisatie en te weinig trots op het uniform.

Voorts verdient de positionering binnen Defensie aandacht (de KMar wordt in de ogen van een aantal respondenten niet voor vol aangezien en haar kwaliteit wordt gewantouwd), ontbreekt complementariteit in de politietaken met de Nationale Politie en is de KMar niet sterk op het gebied van kennis en innovatie.

Kansen en bedreigingen

Kansen zijn vooral te vinden in het diffuser worden van grenzen en de opkomst van grensoverschrijdende criminaliteit, veranderende conflictsituaties en als gevolg daarvan veranderende missies (een grotere nadruk op de bevordering van de rechtsorde), toenemende instabiliteit in de samenleving (hetgeen kansen biedt op het gebied van ordehandhaving) en de reorganisatie van de politie (een kans om de complementariteit van beide organisaties te versterken).

Relevante bedreigingen ten slotte zijn een te geringe focus in het takenpakket, het politieke en maatschappelijke klimaat (negatieve sentimenten ten aanzien van de krijgsmacht die hebben geleid tot forse bezuinigingen door opvolgende kabinetten en een afnemend collectief geheugen¹⁴), de Europeanisering en de positionering van de KMar in de keten (waar ben je als organisatie nu echt van en waar sta je voor?).

Analyse toekomstig takenpakket KMar

Op basis van de data die uit de interviews en het literatuuronderzoek zijn verkregen is een

12 Interview met kolonel W. Koops, Provost Marshall bij *Supreme Headquarters Allied Powers Europe* (SHAPE) van de NAVO.

13 De volledige SWOT-analyse is opgenomen in het – vertrouwelijke – onderzoeksrapport.

14 In dat kader wijzen respondenten op het uitblijven in recente jaren van grote incidenten waarbij een beroep is gedaan op de KMar als strategische reserve (zoals bijvoorbeeld de Kroningsrellen in de jaren tachtig).

Taken obv wet –en regelgeving	Historisch	Huidig Takenpakket			Externe Ontwikkelingen	Toekomstig Takenpakket
<i>Nationaal</i>						
		Sterk	Zwak	Neutraal		
Bijstand	Ja	X (BE)	X (ME)		Vorming NP / instabiliteit / polarisatie samenleving	Handhaven: BE (doorontwikkelen) en ordehandhaving Stoppen: ME (taak NP)
Bijzondere eenheden	Ja	X			Instabiliteit / polarisatie/ andere aard conflicten	Handhaven en doorontwikkelen: -terrorismebestrijding
Vreemdelingen: - Grenstoezicht (incl. documenten en mensensmokkel / menshandel, participatie in Frontex) - Mobiel Toezicht Veiligheid	Ja Nee	X 		X (mensen smokkel) X	Toename grensoversch. crim. / digitale crim. / vorming NP / Europeanisering / andere aard conflicten Idem, specifiek: verbod controles binnengrenzen	Handhaven en doorontwikkelen: - Cyber - Intell - Financiële criminaliteit - Identiteitsfraude Handhaven en doorontwikkelen: (idem grenstoezicht)
-Verwijderingen	Nee	X			Politiek-bestuurlijk	Handhaven
Reguliere politietaken: -Burgerluchthavens	Nee		X		Politiek-bestuurlijk / ontwikkelingen NP	Handhaven: hoog risico beveiliging (HRB) Stoppen: overige taken (taak NP)
- MPD	Ja			X	Samenvoegen Defensie eenheden / locaties / internationale oefeningen	Handhaven: MPD bij uitzendingen / oefeningen Stoppen: MPD noodhulp / opsporing
-Gerelateerde opsporing	Ja (MPD)			X	Idem	Handhaven en doorontwikkelen aan taken gerelateerde opsporing
Bewaken en beveiligen:						
- Objecten Koninklijk Huis	Ja	X			-	Handhaven
- De Nederlandsche Bank	Ja	X			-	Handhaven
- Beveiligen hoge militairen (internationaal)	Ja	X			Terrorisme / individualisering / veranderende aard conflicten	Handhaven en doorontwikkelen concepten / technieken
- Beveiliging ambassades risicogebieden	Nee	X			Toenemende instabiliteit	Handhaven
-Beveiliging burgerluchtvaart	Nee	X			Hogere geweldsspectrum	Handhaven: toezicht + air marshalls
- Ceremoniële taken	Ja	X			-	Handhaven
<i>Internationaal</i>						
Bescherming en bevordering rechtsorde / stabiliteit	Ja	X			Andere aard conflicten / politiek-bestuurlijk / internationalisering / Europeanisering / ontwikkelingen NAVO en EU / veranderende machtsverhoudingen wereld	Handhaven en doorontwikkelen: - Biometrie - Counter IED - Internationale samenwerkingsverbanden
Internationale samenwerking politietaken	Nee			X	Globalisering / diffuser worden grenzen / veranderende aard conflicten	Handhaven en doorontwikkelen: - Focus op eigen taken - Sterkere positionering
Grensoverschrijdende criminaliteitsbestrijding	Ja	X			Globalisering / diffuser worden grenzen / politiek-bestuurlijk	Handhaven en doorontwikkelen: - Benutten informatiepositie knooppunten - Nieuwe vormen, bijv. financiële criminaliteit

Tabel 2 Toekomstig takenpakket KMar

analyse uitgevoerd van het takenpakket dat voor de KMar een 'best fit' en daarmee toekomstbestendig lijkt. Deze analyse wordt weergegeven in tabel 2.

Uitgangspunt voor de indeling van deze tabel vormen de huidige taken zoals die voortvloeien uit de wet- en regelgeving. Daarbij is gekeken naar:

- het ontstaan van de taak (betreft het een historische KMar-taak of niet?);
- de uitvoering van de huidige taak, waarbij een onderverdeling is gemaakt naar 'sterk', 'zwak' en 'neutraal';
- externe ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op de huidige taak;
- de mogelijke toekomstige taak.

De tabel op pagina 505 kan als volgt worden toegelicht.

Oefening en demonstratie van Mobiele Eenheid (ME) en Bijzondere Eenheid (BE) op Maaldrift



FOTO MCO, J. VAN HELVERT

Nationale taken

Bijstand

Bijstand aan de politie is een taak die van oudsher is belegd bij de KMar (en overigens ook bij de rest van Defensie). De respondenten beoordelen deze als sterk, voor zover deze taak zich onderscheidt van de reguliere ME-taak zoals die bij de politie is belegd. De respondenten hebben aangegeven dat ze, als gevolg van de ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie, verwachten dat in de toekomst juist behoefte is aan de bijstandstaak in het hogere geweldsspectrum (bijvoorbeeld de inzet bij collectieve ordeverstoringen). Deze taak zou dan belegd kunnen worden bij de KMar, terwijl de reguliere bijstand op ME-niveau naar de politie kan. Dat sluit ook goed aan bij de interne beweging die de politie maakt naar een Nationale Politie. Reguliere bijstand kan dan intern NP worden georganiseerd. Bijstand door de overige OPCO's binnen Defensie komt, zoals ook wettelijk is bepaald, pas aan bod indien de KMar hier niet in kan voorzien.

Bijzondere eenheden

De KMar is van oudsher een bijzondere eenheid met een bijzonder takenpakket, gemodelleerd op het Franse Gendarmeriemodel. Respondenten geven aan dat de behoefte aan een dergelijke bijzondere eenheid weer actueel wordt, gezien de toenemende instabiliteit en polarisatie in de samenleving. Daarbij heeft de KMar een duidelijke rol in het hogere geweldsspectrum, tussen het niveau waarop de politie opereert en het niveau waarop defensie-eenheden als de Unit Interventie Mariniers aan bod komen (de eerder genoemde indeling in blauw, blauw-plus en groen). De KMar participeert in de Dienst Speciale Interventies en beschikt daarnaast over de Brigade Speciale Beveiligingsopdrachten.

Vreemdelingen

In de oprichtingsakte van de KMar was al bepaald dat de KMar gaat over de landgrenzen en de grote wegen. Van oudsher is dus het grenstoezicht een taak van de KMar. Het Mobiel Toezicht Veiligheid (voorheen: Mobiel Toezicht Vreemdelingen) is een logische doorontwikkeling van deze taak geweest in de jaren negentig, toen de binnengrenzen van Europa kwamen te

vervallen. Respondenten geven aan dat externe ontwikkelingen een doorontwikkeling van het grenstoezicht rechtvaardigen en noemen daarbij thema's als cyber (grenstoezicht in het virtuele domein, bestrijding van cybercriminaliteit, et cetera), biometrie (brede toepassing van *identity intelligence*, niet alleen bij het grenstoezicht in Nederland, maar ook bijvoorbeeld in missiegebieden – binnen de NAVO is hier grote vraag naar), financiële criminaliteit (in samenwerking met andere partijen als FIOD en douane) en identiteitsfraude (niet alleen met documenten, maar ook en misschien juist in het digitale domein).

Ook zou het in de ogen van velen logisch zijn als de KMar verantwoordelijk zou zijn voor het grenstoezicht in heel Nederland, terwijl in de huidige situatie het grenstoezicht in de haven van Rotterdam nog bij de Zeehavenpolitie is belegd.

Een andere taak binnen het thema 'vreemdelingen' betreft het uitvoeren van het terugkeerbeleid: de concrete uitzetting van personen zonder geldige verblijfsvergunning. De uitvoering van deze taak door de KMar staat in politiek en bestuur, en ook bij de respondenten van het onderzoek, niet ter discussie.

Reguliere politietaken

Een deel van deze reguliere taken, de militaire politiezorg (MPZ) en de gerelateerde opsporing, is historisch bij de KMar belegd. Dit geldt niet voor de politietaken op burgerluchthavens. Respondenten beoordelen de uitvoering van deze reguliere politietaken door de KMar overwegend neutraal dan wel zwak. Ze wijten dit aan een gebrek aan expertise.

Voorts is relevant dat door de krimp van Defensie de MPZ taak al jaren afneemt aan belang en omvang. Respondenten doen de suggestie voor zowel de MPZ als de politietaken op burgerluchthavens een differentiatie aan te brengen en slechts die taken te behouden waarmee de KMar zich onderscheidt van de civiele politie of die interventie op een hoger niveau vragen (bijvoorbeeld de hoog risico beveiliging op burgerluchthavens). De overige

taken kunnen worden overgedragen aan de NP (denk aan winkeldiefstal op Schiphol, verkeersovertredingen op kazernes, et cetera). Daarmee kan ook de positie van de KMar binnen Defensie worden versterkt, omdat de organisatie dan minder zal worden gezien als 'matennaai'.

Tegelijkertijd komt met het afstoten van de reguliere politietaken op burgerluchthavens een einde aan de monopoliepositie van de KMar op de luchthavens en kan het strategisch onverstandig zijn deze taak af te stoten, omdat daarmee wellicht ook de uitvoering van andere taken op de luchthavens ter discussie kan komen te staan.

Voor de rekerchetaak die bij deze reguliere politietaken behoort, geldt hetzelfde. De KMar beschikt over een klein marktaandeel en heeft, vooral op specialismen als financiële recherche, forensische recherche, zedenrecherche en digitale recherche, veel minder expertise dan de reguliere politie. Bovendien heeft de KMar, als gevolg van klein aantal 'eigen' zaken, weinig gelegenheid om expertise te behouden en op te bouwen. Er kan dan ook worden overwogen om de betreffende rekerchetaken af te stoten aan de politie, met uitzondering van rekerchecapaciteiten die rechtstreeks gelieerd zijn aan de eigen taken (vooral militaire politiezorg en migratiecriminaliteit).

Behoud van forensische rekerchecapaciteit kan worden overwogen vanwege de behoefte aan internationale inzet van deze capaciteit bij de opsporing van *Improvised Explosive Devices* (IED's).

Bewaken en beveiligen

Met uitzondering van de beveiliging burgerluchtvaart zijn alle taken die de KMar nu uitvoert op het gebied van bewaken en beveiligen historisch bij de organisatie belegd. De uitvoering wordt als sterk beoordeeld door de respondenten en voor elke taak geldt dat het advies is deze te handhaven dan wel verder te ontwikkelen. Het gaat dan bijvoorbeeld om de beveiliging van ambassades in risicogebieden in het buitenland, de begeleiding van waardetransporten van De Nederlandsche Bank en de inzet van *air marshalls*.



Motor ere-escorte voor de president van Turkije op weg naar vliegveld Maastricht met zeventien KMar-motoren, 2012

Dit geldt ook voor de beveiliging burgerluchtvaart, ondanks dat deze dus niet historisch is. Sinds 11 september 2001 heeft deze taak aan belang gewonnen. De KMar voert deze taak in de ogen van de respondenten goed uit en er is dan ook geen enkele aanleiding deze elders te beleggen.

Er is sprake van een tweetal potentiële nieuwe taken op het gebied van bewaken en beveiligen:

- Ruilverkaveling met de Eenheid Bewaken en Beveiligen van de NP. Deze eenheid is onder meer verantwoordelijk voor persoonsbeveiliging in Nederland (met uitzondering van hoge buitenlandse militairen), persoonsbeveiliging voor de leden van het Koninklijk Huis en de beveiliging van vitale objecten binnen het Rijksdomein. Door deze ruilverkaveling (bijvoorbeeld: alle persoonsbeveiliging bij de NP, alle objectbeveiliging bij de KMar, ofwel: alle beveiligingstaken naar de KMar, reguliere politietaken naar de NP) kan de complementariteit worden versterkt;

- Een grotere rol binnen de Dienst Speciale Interventies. Deze eenheid staat onder leiding van de NP, maar wordt voor twee derde gevuld met personeel van Defensie (CZSK, CLAS en KMar). De belegging bij de NP beschouwen enkele respondenten als 'weeffout' die heeft kunnen ontstaan omdat intern Defensie te veel verdeeldheid was over dit onderwerp. Ook deze eenheid zou meegenomen kunnen worden in de hiervoor genoemde ruilverkaveling.

Internationale taken

Bescherming en bevordering rechtsorde / stabiliteit
De bescherming en bevordering van de rechtsorde / stabiliteit is historisch bij Defensie belegd (tweede hoofdtaak uit de Grondwet) en daarmee ook automatisch bij de KMar. De afgelopen tientallen jaren heeft de taak aan belang gewonnen als gevolg van onder meer de veranderende aard van de conflicten, ontwikkelingen bij de NAVO en veranderende machtsverhoudingen in de wereld. Naar verwachting zet deze trend zich ook de komende tijd door.

Er is sprake van een tweetal potentiële nieuwe taken op het gebied van de bescherming en bevordering van de rechtsorde / stabiliteit:

Een grotere inzet in het kader van het opbouwen van de internationale rechtsorde (bijvoorbeeld politietraining). Een aantal respondenten constateert een roep om een grotere internationale rol van de KMar¹⁵; de KMar zou zich hier kunnen onderscheiden van de NP, die zich dan kan richten op haar taken in Nederland en wiens personeel bovendien enkel op vrijwillige basis uitgezonden kan worden. De KMar heeft hier in de ogen van de respondenten bovendien als volwaardig Gendarmeriekorps een streepje voor op zusterorganisaties in het buitenland, waarvan een groot aantal beschikt over minder veelzijdige MP-units of zelfs MP-taken als neventaak uitvoert in de vorm van tijdelijke *assigned units*.

Uiteraard is hier ook een taak weggelegd voor de overige OPCO's binnen Defensie. Daarbij gaat het dan vooral om ordehandhaving en eventueel om het uitvoeren van basis MP-taken en/of het verzorgen van basale politieopleiding en –training onder begeleiding van de KMar.

In NAVO-verband neemt de behoefte aan expertise op het gebied van biometrie toe, bijvoorbeeld om ongeoorloofde betreding van militaire bases tegen te gaan. De KMar zou hier met haar expertise op het gebied van de bestrijding van identiteits- en documentfraude een grotere rol kunnen spelen dan nu het geval is, zeker nu Nederland *lead nation* is voor de ontwikkeling van biometrische capaciteiten in NAVO-verband.¹⁶

Internationale samenwerking politietaken

De internationale samenwerking in politietaken heeft de afgelopen tientallen jaren aan belang gewonnen als gevolg van de globalisering, de toename van grensoverschrijdende criminaliteit, et cetera. De KMar zou hier een prominentere rol moeten opeisen, bijvoorbeeld door een grotere en effectievere inzet van liaisons.

Bestrijding grensoverschrijdende criminaliteit

Deze taak ligt in het verlengde van grenstoezicht. Van oudsher was de KMar belast met het oppakken van landlopers en smokkelaars. Aangezien er sprake is van een toename aan grensoverschrijdende criminaliteit neemt deze taak aan belang toe. Gezien de positie van de KMar op informatieknoppunten (waaronder grenzen) adviseren de respondenten om de trends en ontwikkelingen op het gebied van grensoverschrijdende criminaliteit in de breedste zin van het woord te analyseren en bij de bestrijding hiervan een voortrekkersrol te gaan vervullen. Nieuwe vormen van criminaliteit zijn bijvoorbeeld financiële criminaliteit en digitale / internetcriminaliteit.

Conclusie en aanbevelingen

Uit het onderzoek blijkt dat de KMar in haar tweehonderdjarig bestaan een unieke bijdrage heeft geleverd aan de veiligheid in binnen- en buitenland en door de uitvoering van haar wettelijke overheidstaken waarde heeft. De uniciteit van de organisatie is vooral te vinden in haar hybride karakter en is recent weer zichtbaar geworden bij de uitvoering van operatie MH17 recovery. Dit hybride karakter, in combinatie met een divers takenpakket, heeft er wel toe geleid dat de KMar voor haar omgeving tot op zekere hoogte ongrijpbaar is geworden.

De KMar heeft met haar Ontwikkelagenda¹⁷ een strategische keuze voor een drietal pijlers gemaakt: grenspolitietaken, bewaken en beveiligen, internationale en militaire politietaken. Deze keuze blijkt juist te zijn geweest. Uit de combinatie van het literatuuronderzoek en de interviews blijkt dat deze drie pijlers historisch gezien bij de KMar passen en dat de huidige taken binnen deze pijlers over het algemeen goed worden uitgevoerd.

15 Het betreft onder andere prof. J.J.C. Voorhoeve, lid van de Adviesraad Internationale Vraagstukken en voormalig minister van Defensie.

16 Memorie van Toelichting op de Defensiebegroting 2014, Kamerstuk 33750 X, nr. 2, 17, 17 september 2013.

17 De Ontwikkelagenda KMar is een richtinggevend intern beleidsdocument uit 2011.

Wel blijkt dat de pijlers in het licht van de externe ontwikkelingen de komende tijd doorontwikkeling verdienen. Als gevolg van de doorontwikkeling wordt de complementariteit met de overige OPCO's binnen Defensie en de Nationale Politie groter. Dit betekent ook dat taken die niet passen binnen de pijlers, en dus niet bijdragen aan de complementariteit, moeten worden afgestoten. Daarmee kan de KMar haar unieke bijdrage behouden en versterken.

Inspelen op nieuwe ontwikkelingen

Binnen de pijler grenspolitie betekent dit dat de KMar moet inspelen op nieuwe ontwikkelingen in de (bestrijding van) grensoverschrijdende criminaliteit. Daarbij kan gedacht worden aan cyber en financiële criminaliteit. Hierbij moet de KMar wel de complementariteit met andere organisaties in de gaten blijven houden. Ook ligt het voor de hand dat de KMar ernaar streeft het volledige grensoezicht in Nederland te gaan uitvoeren (dus ook in de haven van Rotterdam).

De pijler bewaken en beveiligen wordt vrijwel zonder uitzondering als goed beoordeeld. Het gaat in de woorden van een respondent om een taak 'waar de KMar simpelweg goed in is'. Het beroep dat op deze pijler zal worden gedaan, zal naar verwachting toenemen als gevolg van de toenemende instabiliteit en polarisatie in binnen- en buitenland.

De KMar kan haar positie behouden en versterken als ze inzet op innovatie van beveiligingsconcepten, het bevorderen van complementariteit (door bijvoorbeeld alleen nog bijstand te leveren in het hogere geweldsspectrum en door een ruilverkaveling met de NP), en het herstellen van weeffouten uit het verleden (in casu de belegging van de DSI bij de NP).

Binnen de pijler internationale en militaire politietaken kan de KMar overwegen een deel van de reguliere politietaken (de militaire politiezorg op kazernes) af te stoten en zich te concentreren op internationale politietaken. Als Gendarmerieorganisatie is de KMar bij uitstek geschikt om te opereren in de over-

gangsfase van landen die uit een conflictsituatie komen, en daar bij te dragen aan het herstellen van de rechtsorde, bijvoorbeeld door lokale politie op te leiden. Daar zou de KMar dan ook een grotere rol in kunnen spelen.

Taken afgestoten

Taken die niet binnen een van de pijlers vallen en dus ook niet bijdragen aan het toekomstig takenpakket van de KMar, kan de organisatie in beginsel afgestoten en overdragen aan andere organisaties (vooral de NP), tenzij er goede redenen zijn om dat niet te doen.

Goede voorbeelden van dat laatste zijn verwijderingen van vreemdelingen (een taak die niet populair is maar wel goed wordt uitgevoerd) en ceremoniële taken. Deze taken kosten de organisatie relatief weinig investeringen, maar leveren veel zichtbaarheid op. Bij de af te stoten taken gaat het dan vooral om reguliere politietaken en de bijbehorende opsporingscapaciteit, die in een ruilverkaveling met de NP aan deze organisatie kunnen worden overgedragen.

Voor Defensie biedt de KMar een uitgelezen kans om een samenleving waarin de positie van de krijgsmacht onder druk staat te laten zien welke bijdrage ze 24/7 aan de veiligheid van de staat levert. Een kans waar Defensie tot op heden onvoldoende gebruik van maakt, overigens deels ook door de opstelling van de KMar zelf, die zich regelmatig beroept op haar bijzondere positie binnen de krijgsmacht en zich daarmee te veel op afstand heeft geplaatst van de rest van Defensie.

Betere integratie

De mogelijkheden voor een betere integratie van de KMar en de rest van Defensie zijn vrijwel grenzeloos. Verschillende mogelijkheden zijn in dit artikel benoemd. Denk daarbij bijvoorbeeld aan actuele onderwerpen als de bestrijding van cybercriminaliteit, de inzet van biometrie in militaire missies en de inzet van speciale en bijstandseenheden, bijvoorbeeld in het geval van collectieve ordeverstoringen. Een mooie uitdaging om gezamenlijk op te pakken in de nadere uitwerking van de nota 'In het belang van Nederland'!

Banaal

Linda Polman

Het kwaad is dan toch niet banaal. Voor *The New Yorker* woonde de Duits-Amerikaanse filosofe Hannah Ahrendt in 1963 het proces tegen Adolf Eichmann bij. Haar reportages werden gebundeld in het boek *Eichmann in Jerusalem*, waarin Ahrendt de wereld op zijn kop zette met het beeld dat ze schetste van de nazi-topmisdadiger als banaal, niet indrukwekkend, klein menneke. Toen Eichmann bij de rechter werd voorgeleid, verwachtte Ahrendt – en wij allen – het monster dat de man die operationeel verantwoordelijk was voor de moord op een groot deel van de Europese joden wel moest zijn. Maar wat Ahrendt ons beschreef, was een bureaucraat die claimde alleen maar orders te hebben opgevolgd. Zelf dacht hij namelijk nooit na, insignificant schroefje in de moord-machinerie dat hij was.

‘Het probleem met Eichmann was dat er velen waren zoals hij en dat zij pervers, noch sadistisch waren, maar vreselijk en angstwekkend normaal’, schreef Ahrendt.

Dat Eichmann wel degelijk precies wist waar hij mee bezig was en waar hij naartoe wilde, bewijst Bettina Stangneth, Duits filosofe en historica in haar boek *Eichmann before Jerusalem*. Het verscheen al in 2011 in Duitsland, maar veroverd nu in de Engelse vertaling de wereld.¹ De echte Eichmann was hartstochtelijk aanhanger van de nazi-rassenideologie en werkte tot zijn arrestatie vijftien jaar na de oorlog met heel zijn hart aan de wederopstanding van het Rijk.

Stangneth spitte meer dan dertig grote en kleine, bekende en minder bekende archieven uit. Toen ze aan de speurtocht begon, waren er al 800 boeken over Eichmann geschreven. Het gaat in het hare dan ook niet om spectaculair opgegraven, tot dan onbekende bronnen, maar gewoon om hard werken om het al onderzochte materiaal te voorzien van completere achtergronden. Belangrijke inzichten peuterde

ze uit de archieven van de Nederlandse SS'er Willem Sassen, die met Eichmann deel uitmaakte van de groep nazi's die na de oorlog in ballingschap in Argentinië woonde. Sassen notuleerde de vele bijeenkomsten waarin de kameraden zwoeren om de oude idealen nieuw leven in te blazen. De vergaderingen waren nauwelijks geheim. De Duitse regering en de CIA wisten in 1952 al precies wie en waar de gevluchte oorlogsmisdadigers waren, maar lieten het zo. Andere dingen waren belangrijk geworden: de nieuwe vijand was het communisme. De Israëliëse Mossad was uiteindelijk de enige die in Argentinië op jacht ging.

Van zijn vele conversaties met Eichmann maakte Sassen geluidsopnames. De rechtbank liet de *Sassen Interviews* niet als bewijsmateriaal toe, reden waarom Hannah Ahrendt ze nooit gehoord heeft. Sassen was van plan geweest om het materiaal te gebruiken voor een boek waarin hij de holocaust zou ontkennen, maar Eichmann deed precies het tegenovergestelde. ‘Ik zou tevreden zijn geweest als we van de 10,3 miljoen geregistreerde joden er 10,3 miljoen hadden gedood,’ zei Eichmann. De deportatie en vernietiging van 400.000 Hongaarse joden noemde hij een organisatorische prestatie die niemand hem ooit na zou kunnen doen.

Eichmann werd opgehangen, maar de ideeën zijn nog onder ons, zegt Stangneth. De heren in Argentinië, die vonden dat hun eigen misdaden tegen joden bleekjes afstaken bij die van joden tegen Palestijnen, zouden zo kunnen aanschuiven bij hedendaagse borreltafels. Niemand die in de gaten zou hebben dat ze met oude nazi's aan het proosten waren. ■

¹ Het boek verscheen ook in Nederlandse vertaling als *Eichmann in Argentinië. Het onbezorgde leven van een oorlogsmisdadiger* (Amsterdam, Atlas Contact, 2012).

Marechausseewerk is mensenwerk

*W. Geerdink - humanistisch geestelijk verzorger**

De Koninklijke Marechaussee is in beweging, het Informatie Gestuurd Optreden (IGO) wordt ingevoerd. En nu gonst de vraag door het stafgebouw, vereist IGO andere marechaussees?

Maar wat zijn dat voor mensen, die marechaussees? Zijn die in de tijd al veranderd? Tweehonderd jaar kan ik niet terugkijken, maar een flink stuk wel. Ik ga daarvoor in gesprek met adjudant b.d. Visser, oud-marechaussee, woonachtig te Bronbeek, 94 jaar. Alleen al het maken van de afspraak is verrassend. 'Even de agenda checken'. Adjudant Visser blijkt een drukbezet man. Zodra ik de hal van Bronbeek betreed spreekt hij me aan. 'U moet vast mij hebben', terwijl hij opstaat om me te begroeten. We lopen naar zijn kamer, waarbij hij me onderweg probeert te behoeden voor gestruikel. Eenmaal op de kamer, vertelt hij.

Direct na de oorlog ging hij bij de marechaussee, tijdens de oorlog had hij in het verzet gezeten. Hij was ondergedoken nadat hij had gevochten op de Grebbelinie. Het oorlogsherinneringskruis heeft hij nooit ontvangen – dat moest je zelf aanvragen en dát deed hij niet – maar het verzetsherdenkingskruis wel. In de oorlog heeft hij zijn vrouw ontmoet; zij was koerierster. Adjudant Visser vervulde verschillende functies, en was lange tijd instructeur. Hij werkte drie jaar in Suriname en zes maanden in Duitsland. Als adjudant verliet hij de dienst. De werkomstandigheden waren eerst 'niet best', met 24-uurs diensten. 'Maar je was blij dat je werk had'. 'Die begintijd was verwarrend maar vanaf eind 1947 kwamen de zaken meer in lijn.'

En hij zat er niet (alleen) voor het geld. 'Ik heb veel voor mensen kunnen betekenen'.

We praten over de marechaussee van vroeger en nu, en ik vraag adjudant Visser: werd er vroeger ook wel eens in de snoeppot gegraaid? Aanleiding is een incident begin dit jaar, het stond in alle kranten. De eerste reactie is een verontwaardigd 'nee', maar al snel corrigeert hij zichzelf. Er was eens een partij sigaretten ingenomen, die bleek later fors gekrompen. Maar de groepen waren hecht, een 'miskleun' werd snel gecorrigeerd.

Treffend vind ik de genuanceerdheid waarmee adjudant Visser spreekt. Vol passie voor 'zijn' marechaussee. Hij is mild, oordeelt niet scherp en lijkt geen zwart-wit denker. Volgens hemzelf was hij dat vroeger wel. Hij ging voor het avontuur en hij greep zijn kansen. Enig perfectionisme lijkt hem niet vreemd, en hij houdt graag de controle. Ook bij de totstandkoming van deze column.

Maar vooral zie ik in hem een mens die, heel precies, heel goed wil doen. En die zeer dienstbaar is. Daarbij was en is hij betrokken bij de mensen om zich heen, al kende dat wel zijn grenzen. Toen een nieuwe commandant een bullebak bleek, stapte hij snel over naar een andere brigade. De groepsmorale was hoog: men wilde het goed doen en hield elkaar op koers.

En hoe zit dat nu? Ik zie bij veel marechausseemensen overeenkomsten met adjudant Visser. Die passie zie ik nu ook vaak. Vraag aan een willekeurige marechaussee wat hij of zij doet, en je bent zo een half uur verder. En grote

* De auteur is hoofd Geestelijke Verzorging Koninklijke Marechaussee/Interservice.

dienstbaarheid zag ik toen ik met marechaussees op Schiphol stond bij de opvang van de nabestaanden na de ramp met de MH17. Functioneel perfectionisme was daarna zichtbaar in de motor-escortes en bij het dragen van de kisten. Vele marechaussees gingen graag naar Oekraïne. Vanuit betrokkenheid en de wil om iets te betekenen. En ook voor het avontuur, hoe triest de aanleiding ook is.

Maar, zoals adjudant Visser er maar één van zijn tijd is, zo zijn voorgenoemde voorbeelden er maar enkele van nu. Maar ik vind het wel kenmerkend. Marechaussees zijn mensen. Mensen die goed willen doen en die van betekenis willen zijn. Ook nu is de moraal hoog, de incidenten zijn niet meer dan dat. Maar, marechausseewerk blijft wel mensenwerk. Ons daarvan bewust zijn en dat erkennen helpt om incidenten te voorkomen. Vroeger al hielp een hechte groep om op koers te blijven. En verbinding doet meer dan dat. Zo tonen metingen bij de grensbewaking aan dat hechte groepen meer signaleren. Beter presteren dus.

Vraagt IGO andere mensen? De districten verdwijnen maar de binding van 'de mens' bij de marechaussee zit vooral op de brigades, op team- en groepsniveau. Vooral daar zal de binding ervaren moeten worden. Binding met elkaar, en (ver)binding met datgene waar je bij de marechaussee voor staat. Niet voor niets zijn concepten als 'hostmanship' en 'dienend leiderschap' door de Koninklijke Marechaussee omarmd, zij dragen bij aan die verbinding.

IGO vraagt om leidinggevend op team- en groepsniveau die zich 'als mens tot mens' kunnen en willen verbinden aan hun mede-

werkers. Hun medewerkers moeten graag voor hen willen werken. Ga daar maar aan staan, als 22 jarige teamleider op een groep, meteen na het behalen van je officiersdiploma. De marechaussee-officieren in spé leren over bovengenoemde concepten en worden getraind in bijvoorbeeld coaching, maar het kennen van de theorieën garandeert nog niet de gewenste uitvoering in de praktijk. Hiervoor heb je ook wat (levens)ervaring nodig.

Dat het met jonge teamleiders en 'hun' marechaussees meestal wel goed komt, is vaak een verdienste van de wat oudere onderofficieren. Elke (jonge) officier gun ik een onderofficier als adjudant Visser naast zich. Een onderofficier die dichtbij zijn mensen staat en de broodnodige aandacht kan en wil geven.

Binding vraagt meer dan informeren naar het weekend. Ieder mens wil iets betekenen, adjudant Visser noemde het al. Zin- en betekenisgeving zijn de *core-business* van de geestelijk verzorger maar niet exclusief daaraan voorbehouden. Het gaat daarbij niet meteen om religieuze of levensbeschouwelijke zaken, maar om aansluiten bij wat voor de medewerker van betekenis is. Om je medewerkers aan je te binden moet je ze kunnen inspireren en weten waar hij of zij warm voor loopt, wat de *drive* geeft. Zingeving en werk zijn geen gescheiden werelden. Werk is een belangrijke bron van zingeving en zinloos (ervaren) werk van narigheid.

Wij, geestelijk verzorgers van de KMar, ondersteunen graag bij zin- en betekenisvragen. Zoals we dat de afgelopen 100 jaar hebben gedaan! ■

Nieuwe taken

Frans Matser - publicist*

‘Mannen, mond dicht en luisteren!’ Het geluid van tientallen opgewonden stemmen sterft langzaam weg na de op luide toon door de chef-staf geslaakte kreet. De besnorde kolonel maakt front naar zijn baas en meldt op krachtdadige toon: ‘Generaal, de brigadestaf is compleet aanwezig, evenals de vertegenwoordigers van de marine en de luchtmacht, met uw permissie beginnen we met de bevelsuitgifte. Wilt u vooraf nog iets zeggen?’ De bulderstem van de kolonel dringt helemaal door tot achterin de zaal, waar tientallen subalterne en hoofdofficieren in gevechtstenue eerbiedig naar het podium staren.

De generaal zit ogenschijnlijk ontspannen op een gerieflijke stoel op het podium en kijkt met een beschouwende blik door de zaal. Dan, na een paar broze seconden stilte, verheft hij zich. Hij is nog jong voor een opperofficier, een stuk jonger dan de kolonel. Hij geldt als een van de *cumming man* van de landmacht. Amerikaanse krijgsschool, commandofuncties bij diverse uitzendingen en een master in politicologie. Met zijn volle bos donker haar, gladgeschoren gezicht en licht grijzende slapen heeft de generaal wel wat weg van James Bond. De jonge Sean Connary-versie hè, niet Roger Moore ofzo. De generaal laat kennelijk achteloos nog een paar seconden stilte heersen, voor hij op rustige, accentloze toon het woord neemt. In die paar seconden – die een eeuwigheid lijken te duren – glijdt zijn blik over de verzamelde officieren en vrijwel iedereen in de zaal heeft het gevoel dat de generaal even oogcontact met hem of haar zoekt. De spanning is nu te snijden.

‘Mannen en vrouwen van de brigade’, zegt hij. ‘Gewaardeerde collega’s van de andere krijgsmacht-delen. Wij zijn hier vandaag bij elkaar om een van de moeilijkste klussen voor de defensie-organisatie van het jaar te klaren!’ ‘U weet allemaal waar het om gaat, u weet allemaal wat er op het spel staat, en we weten allemaal dat deze operatie ook dit jaar weer niet zonder slachtoffers zal verlopen.’

De generaal veert uit zijn stoel omhoog en loopt met soepele tred over het podium. Hij stopt abrupt bij de rand van het podium. ‘Daar buiten wacht de vijand!’ Hij ondersteunt zijn dramatische uitspraak met een krachtig armgebaar. Zijn gestrekte vingers wijzen priemend in de verte. Hij wacht tot alle ogen op zijn rechterhand zijn gericht. Dan krommen de vingers zich langzaam en vormen een gebalde vuist. Hij slaat die vuist even plotseling als krachtig in zijn andere hand.

‘Wij zullen al onze mensen, al onze uitrusting en al onze ervaring nodig hebben om deze dag tot een goed einde te brengen. En laat voor iedereen duidelijk zijn: dit is een *joint* operatie!’ Hij laat weer een dramatische stilte vallen. Dan hervat hij z’n betoog.

‘De collega’s van de marine zullen het landingsvaartuigen tot aan de kade begeleiden met fregatten en onderzeeërs. Ze zijn professionals en hebben dit maanden geoefend. Ik ben ervan overtuigd dat ze iedereen veilig aan land krijgen en de mariniers zullen de landingsvaartuigen met alles wat ze hebben beschermen tot de operatie is afgelopen. De collega’s van de luchtmacht zullen boven zee en boven land met zes Apaches beveiligen. Speciaal voor onze vliegers is een *refueling point* ingericht door de mensen van de logistiek. Onze heli’s kunnen

* Op deze plaats vindt u afwisselend een bijdrage van Frans Matser en luitenant-kolonel der Mariniers Marcus Houben.

daar binnen tien minuten brandstof en munitie aan boord nemen en direct daarna weer in de lucht zijn. We zullen ze klok-rond hard nodig hebben. Denk daaraan.

Maar het moeilijkste deel van de operatie zal de ontscheping en daarna de verplaatsing over land zijn. In die fase zijn we kwetsbaar en ik vraag u met klem zich dat goed te realiseren. Onder-schat de vijand niet! Onze tegenstanders zijn vastberaden en zullen zonder enige twijfel trachten onze operatie te verstoren. Ze zullen net als in de afgelopen jaren geen middel onbeproefd laten om ons cordon te doorbreken. Het is de komende uren van het grootste belang dat elke soldaat zijn opdracht kent maar ook dat elke soldaat van de Taskforce mijn intenties met deze operatie begrijpt. En bedenk goed... ik weet dat u er alles aan zult doen om uw mensen bij elkaar te houden, maar de ervaring van de afgelopen jaren leer ons dat we niet moeten uitsluiten dat delen van onze strijdmacht geïsoleerd raken en dat hackers er ook dit jaar weer in slagen onze verbindingen en computers te storen. Houd rekening met het ergste! Iedere compagnie en ieder peloton zal zelfstandig in staat moeten zijn het gevecht met beide vijandelijke groepen aan te gaan en deze – zonder aanzien des persoons – buiten gevecht te stellen. Ongeacht uw eigen gevoelens in deze zaak...'

De generaal laat weer een lange stilte vallen. Je kunt nu echt een speld horen vallen. Zijn blik glijdt weer door de zaal en hij kijkt stuk voor stuk naar zijn ondercommandanten – in Afghanistan en Irak geharde veteranen. De generaal lijkt de vastberadenheid in hun ogen te peilen. Hij hervat: 'Special Forces zullen de

Sint van dichtbij beveiligen. Alle Pieten zijn dit jaar speciaal door het KCT getraind. Iedereen draagt kogelwerende vesten en in alle zakken zit, naast pepernoten, reservemunitie voor het geval u zonder komt te zitten. Volgens de inlichtingendiensten zullen de tegenstanders van Zwarte Piet direct na de landing proberen om de Sint als reactionair racistisch symbool te ontvoeren of te doden. De tegenstanders van de Gekleurde Pieten zullen hoogstwaarschijnlijk proberen de Bushmaster, waar we de Sint in vervoeren, met een IED tot stoppen te brengen. Overste...' Hij kijkt nu indringend naar de commandant van het geniebataljon. 'Uw mannen weten wat hen te doen staat.' De generaal slaat plotseling met vlakke hand op de tafel. De klap dreunde door de zaal als de inslag van een tankgranaat. 'Ik dulde geen onderscheid! Zowel de Zwarte als de Gekleurde Pieten dienen door ons met dezelfde toewijding te worden beveiligd!'

Niemand in de zaal twijfelt nog: wat daarbuiten gaat gebeuren is *serious business*. Met een wijds armgebaar brengt de generaal alle aandacht weer bij zichzelf.

'Mannen en vrouwen van Taskforce Sinterklaas, het geluk van miljoenen kinderen en hun ouders ligt in uw hand! Ik kan u voor de komende dagen niets anders beloven dan bloed, zweet en tranen, maar ik weet dat u deze offers kunt en wilt brengen voor de rijke culturele tradities van ons vaderland.'

En na aan laatste vastberaden blik door de ruimte: 'ons motto voor dit jaar: Laat het kinderfeest beginnen!'

Uit de zaal stijgt een klaterend applaus op. 'Kolonel, u kunt nu de bevelsuitgifte doen!' ■



Duizend dagen extreem leven

Dagboek van een oorlogsjournalist in Afghanistan
Door Natalie Righton (met foto's van Tom Koene)
Rotterdam (Lemiscaat) 2013
408 blz.
ISBN 9789047705505
€ 19,95

Duizend dagen extreem leven is het 'dagboek' van de journaliste Natalie Righton over de periode die zij in Afghanistan voor *de Volkskrant* werkte. Een periode van bijna drie jaar die zij als zeer intens heeft ervaren, zoals blijkt uit de veelzeggende titel van haar verslag. De dagelijkse confrontatie met de extremen van de Afghaanse cultuur en leefomstandigheden hebben een diepe indruk achtergelaten. De oorlog is daarbij langzaam onder haar huid gekropen, wat leidde tot een poging de opgedane ervaringen van zich af te schrijven.

In de verantwoording waarschuwt de schrijfster bij voorbaat dat zij zichzelf in dit boek openstelt en dat sommigen het verslag wellicht erg persoonlijk zullen vinden. Daartegenover stelt zij dat het boek bedoeld is als een journalistiek verslag over de oorlog tegen terrorisme in Afghanistan. Tevens wil het nadrukkelijk de lezer een kijkje achter de journalistieke schermen bieden: hoe wordt journalistiek in Afghanistan bedreven en hoe is het om als vrouw hierin werkzaam te zijn? Deze beloften maakt de schrijfster overigens maar gedeeltelijk waar. Na lezing van het boek bekijken de persoonlijke aspecten: de gebrekkige woon- en leefomstan-

digheden en beperkte ontspanningsmogelijkheden in Kabul, de allesoverheersende veiligheidszorgen, de Afghaanse mentaliteit en omgangsvormen die haar telkens weer verbijsteren, de onvoorstelbare corruptie, de leugenachtigheid van het politieke bedrijf, enzovoorts. Deze observaties – hoe goed ook beschreven – verrassen niet en worden nauwelijks geduid. Natalie Righton registreert, legt vast en doet hiervan kundig verslag, maar is niet op zoek naar plausibele verklaringen of mogelijke relaties tussen de verschijnselen die zij observeert. Avonturendrang ('een spannend leven') en journalistieke nieuwsgierigheid zijn haar fundamentele drijfveren. Met dit in het achterhoofd is *Duizend dagen extreem leven* inderdaad vooral een persoonlijk relaas en geeft het in hoofdzaak rekenschap van een diep ingrijpende fase in het leven van de schrijfster. Het is in dit opzicht verhelderend om naast het boek ook de driedelige documentaire te bekijken, in mei 2013 onder de titel *Extreem leven. Natalie Righton in Afghanistan* uitgezonden door de VPRO.¹

Perspectieven

Hoewel de ondertitel anders suggereert, heeft de lezer geen echt dagboek in handen, maar een

chronologisch gestructureerd verhaal waarin diverse thema's aan bod komen. Zoals van een ervaren en onderscheiden journalist mag worden verwacht is het boek vlot geschreven. De meer dan 400 bladzijden lezen gemakkelijk weg. De afgedrukte kaart van Afghanistan is van toegevoegde waarde, hoewel de leesbaarheid te wensen over laat. De toevoeging van een kaart van Kabul en omgeving en de provincie Kunduz was zinvol geweest, want veel van de verhalen van de auteur spelen zich in deze contreien af. De geplaatste foto's van Tom Koene achter in het boek brengen de Afghaanse werkelijkheid tot leven. Zij staan echter 'los' van de beschrijving en komen daardoor volstrekt niet tot hun recht. De afbeeldingen completeren het relaas en hadden om die reden meer redactionele aandacht verdiend. Integratie van tekst en beeld was de boodschap van het opgetekende verhaal absoluut ten goede gekomen. Als compromis had bij bepaalde tekstfragmenten in ieder geval kunnen worden verwezen naar de relevante opgenomen foto's. Een aantal thema's in het boek springen in het oog, zoals de sluipende radicalisering van Habib die knap wordt beschreven en in de hoofdstukken is verweven. De geschetste ontwikkeling van een jonge, hoog opgeleide, optimistische en in zekere zin 'verwesterde' Afghaan tot een achterdochtige aanhanger van samenzwerings-theorieën, die zich uitermate negatief en steeds radicaler uit ten opzichte van Amerika en het Westen, vormt op zich al voldoende reden het boek aan te schaffen. Dat geldt ook voor het vrouwenperspectief dat Righton veelvuldig

hanteert en dat glashelder laat zien in welke onmogelijke en uitzichtloze positie (jonge) vrouwen in Afghanistan zich bevinden. De schrijfster weet dat de redenen hiervoor uitermate complex zijn en maakt duidelijk dat de schrijvende uitzichtloosheid van vrouwen ook geldt voor vele jonge mannen en de jeugd in het algemeen.

Veiligheid

Verder biedt het boek verspreide inzichten in bijvoorbeeld de risicoafwegingen die Righton als journaliste voortdurend moet maken. Zo'n zeventig procent van de tijd is volgens de auteur gemoeid met het verzamelen van informatie over veiligheid en praktische logistieke zaken. Het is een directe consequentie van de principiële keuze om zoveel mogelijk onafhankelijk en dus niet *embedded* te werken. Rekening houden met deze voortdurende (latente) dreiging is de schrijfster niet in de koude kleren gaan zitten. Het boek en de documentaire zijn doordrenkt van de angst voor een aanslag of ontvoering. Hoe begrijpelijk ook, het dreigingsmantra irriteert op den duur en ondergraaft daarmee de zeggingskracht van het boek. Hetzelfde geldt voor de beschouwingen van de Afghaanse cultuur waar de auteur uiterst negatief over is. Niet onlogisch, aangezien zij primair geïnteresseerd is in het rauwe gezicht van de Afghaanse samenleving en daar actief naar op zoek gaat. Deze zoektocht wordt ruimschoots beloond, maar Afghanistan kent ongetwijfeld meerdere gezichten. Het is daarom te hopen dat de auteur tijdens haar verblijf in het land ook lichtvoetiger momenten heeft gekend.

De Afghaanse samenleving is in ieder geval niet zonder, zoals blijkt uit de beschrijving van een bruiloftsfeest in Kabul.

Voor de lezer was het zeker interessant geweest om meer te weten te komen over andere aspecten. Bijvoorbeeld over de journalistieke afwegingen en keuzes die de aanwezigheid van een correspondent in een oorlogsgebied als Afghanistan met zich meebrengt. Welke beslissingen (redactioneel, menselijk, maar ook financieel) liggen ten grondslag aan het besluit om te gaan? Welke journalistieke opdracht wordt meegegeven en is deze aan veranderingen onderhevig? Hoe komt de onderwerpkeuze van artikelen tot stand? Welke artikelen (en hoeveel) zijn uiteindelijk gepubliceerd?² Heeft de schrijfster verhalen willen vertellen die niet door de redactie zijn geaccepteerd? Zijn er verschillen van inzicht geweest tussen journalist en redactie? In hoeverre is de (politieke) waan van de dag, het redactionele beleid of de ervaring van de man/vrouw ter plekke doorslaggevend voor de berichtgeving? Dit kijkje achter de schermen wordt nauwelijks geboden.

Contacten met het militaire bedrijf

Het principe alle werkzaamheden onafhankelijk te verrichten diende de journalistieke onafhankelijkheid te waarborgen, ook en misschien wel vooral ten aanzien van de Nederlandse missie in Afghanistan. Daarmee was uiteraard frequent contact en de ingewikkelde verstandhouding tussen de journalistiek, het politieke en militaire bedrijf komt meermaals aan bod. Een hard oordeel velt Righton over

de politiek en in het bijzonder over de afwegingen die politici maken ten aanzien van (toekomstige) missies. Genuanceerder is het oordeel over Defensie in het algemeen en de militairen als uitvoerders in het missiegebied in het bijzonder. Uit eigen ervaring weet de auteur welke dilemma's het werken in crisis- en oorlogsgebieden met zich meebrengt. Righton beschrijft haar contacten met Defensie in zowel Uruzgan als Kunduz. Zij heeft met commandanten, voorlichters en manschappen te maken. Ten aanzien van de laatste categorie ervaart ze een loyaliteitsprobleem bij het kritisch schrijven over de missie. Het bedrijven van evenwichtige journalistiek is in dit opzicht geen makkelijke opgave. Met commandanten en voorlichters heeft ze gemengde ervaringen, aangezien de door Defensie uitgevoerde regeringsbesluiten in deze contacten noodgedwongen meer naar voren komen. De journalistieke kritische houding verhoudt zich niet altijd even goed met de officiële standpunten. Beide partijen zitten hier in hun rol gevangen. Waar de een het over de verbeterde Afghaanse veiligheids-situatie in algemene zin heeft, stelt de ander daar het individuele leed tegenover. Waar Defensie de totale kosten van een missie relateert aan de uit te voeren opdracht en de te lopen risico's, relateert Righton deze kosten aan het aantal opgeleide Afghaanse agenten. Ze gaat hiermee voorbij aan het feit dat de opleidingskosten van een politiefunctionaris in Nederland ook uit meer componenten bestaan dan bijvoorbeeld de kosten van het benodigde aantal instructeurs. Vanuit journalistiek perspectief is

de uitgedragen boodschap en bijbehorende argumentatie uiteraard niet onlogisch. Righton besteedt weinig aandacht aan dergelijke problematiek, maar is zich er tussen de regels door wel van bewust. Zo is zij er niet blind voor dat de observaties die zij maakt vaak niet of nauwelijks kunnen worden gevalideerd. Over het wijdverbreide idee van Afghanen dat westerlingen hen haten en willen uitroeien schrijft zij: 'Ik kan dit niet onderbouwen met cijfers. [...] Ik moet als journalist dus op mijn instinct afgaan en een zo gevarieerd mogelijk publiek om hun mening vragen'. Hoewel geen sluitend bewijs, vormen de ontvangen antwoorden op zijn minst een ander geluid dat niet snel vanuit Afgaanse regeringskringen dan wel ISAF-kanalen zal worden gehoord.

Westerse interventies

Een laatste kritische opmerking betreft het gemis aan context (met name historisch, politiek en diplomatiek) waarbinnen de beschreven gebeurtenissen kunnen worden geplaatst. De epiloog lijkt een dappere poging om dit te verhelpen, maar levert slechts een

verweerde appendix op. Rightons constatering dat de inspanningen voor stabilisatie van Afghanistan van te korte duur zijn geweest, is niet nieuw. Relevanter is de door haar aangehaalde diplomaat die van mening is dat de westerse interventies te extreem en extravagant zijn. Zij halen zijns inziens te veel overhoop en creëren structuren die onhoudbaar zijn. Veelzeggend zijn de opmerkingen van een tolk die Righton op de laatste bladzijde opvoert: 'Zorg eerst maar eens dat het veilig is op straat. Over een jaartje of twintig kunnen we verder praten over vrouwenrechten en jullie democratie'. En in antwoord op de vraag wat er nodig is voor vrede en veiligheid in Afghanistan: 'Een sterke dictator. [...] een Afgaanse krijgsheer of Talibancommandant die zegt: 'En nou is het afgelopen met al dat vechten en geld jatten. Iedereen die niet luistert, wordt in het voetbalstadion opgehangen.' Moet je eens kijken hoe snel het hier dan weer rustig wordt'.

In het hanteren van een andere invalshoek en het laten horen van een afwijkend geluid ligt de meerwaarde van de journalistiek in het algemeen en van dit boek in het

bijzonder. Voor defensiemedewerkers die nu of in de toekomst deel uitmaken van een missie biedt het lezen van *Duizend dagen extreem leven* een goede mogelijkheid tot meer inzicht en wellicht tot meer begrip voor elkaars standpunten.³ Dit zal de uitvoering van werkzaamheden, onder meer of minder extreme omstandigheden, ongetwijfeld ten goede komen.

Dr. A. Claver,
ministerie van Defensie

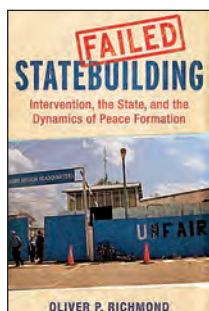
- 1 Documentaire *Extreem leven. Natalie Righton in Afghanistan* (3 delen) uitgezonden door de VPRO op 12, 19 en 26 mei 2013.
- 2 Een lijst van gepubliceerde artikelen als bijlage in het boek had niet misstaan. De website van Natalie Righton (<http://www.natalierighton.nl/>) voorziet hier wel in en is net als de documentaire het bekijken waard. Overigens lijkt de website niet meer te worden bijgehouden. De laatste wijzigingen dateren van medio 2013.
- 3 Naast Natalie Righton hebben meerdere Nederlandse journalisten, zoals Joeri Boom, Peter ter Velde, Minka Nijhuis en Arnold Karskens de afgelopen jaren verslag gedaan van hun ervaringen in Nederlandse inzetgebieden en hun contacten met het Nederlandse militaire en diplomatiek bedrijf aldaar.

Schrijft u een gastcolumn in de Militaire Spectator?

De redactie van de *Militaire Spectator* daagt de lezers uit een gastcolumn te schrijven. Het thema is vrij, maar moet passen binnen de formule van het tijdschrift. De boodschap moet relevant zijn voor de lezers. Het moet gaan om een gefundeerde eigen mening, om een logisch opgebouwd betoog en de feiten moeten kloppen en verifieerbaar zijn. Ten slotte: uw bijdrage mag maximaal duizend woorden tellen. U kunt uw bijdrage sturen naar de bureauredactie (zie colofon). De redactie wacht reacties met belangstelling af.

De hoofdredacteur

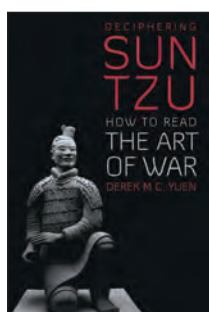




Failed Statebuilding

Intervention, the State, and the Dynamics of Peace Formation
Door Oliver P. Richmond
New Haven (Yale University Press) 2014
275 blz.
ISBN 9780300175318
€ 68,-

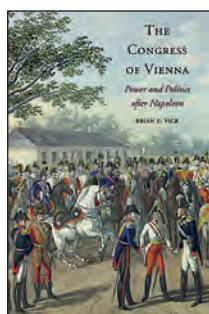
Westerse landen hebben de afgelopen jaren in Irak en Afghanistan de nodige inspanningen verricht in het kader van *statebuilding*. Het bouwen van een functionerende staat na gewapende strijd is echter moeilijk gebleken. Zijn dergelijke projecten eigenlijk wel levensvatbaar? Om die vraag draait *Failed Statebuilding* van Oliver Richmond, hoogleraar internationale betrekkingen aan de University of Manchester. Uit zijn onderzoek concludeert Richmond dat westerlingen nog steeds onvoldoende begrip hebben van wat lokale bevolkingsgroepen willen of nodig hebben. Richmond inventariseert de *peacebuilding industry*, die volgens hem te veel op liberale principes gebaseerd is en hij kijkt of er een manier is waarop statebuilding-maatregelen effectiever kunnen zijn.



Deciphering Sun Tzu

How to Read 'The Art of War'
Door Derek M.C. Yuen
Londen (Hurst & Company) 2014
214 blz.
ISBN 9781849042420
€ 32,-

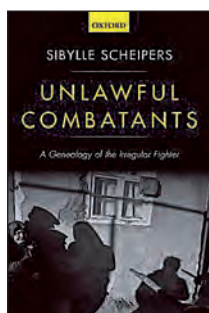
Met het toenemen van de economische en militaire macht van China stijgt ook de behoefte in het Westen om het Chinese strategische denken te doorgronden. Vanuit die opvatting schreef Derek Yuen *Deciphering Sun Tzu*, waarin hij *De Kunst van het Oorlogvoeren*, geschreven door de Chinese denker, in historisch, filosofisch en strategisch perspectief plaatst. De auteur licht toe hoe de zienswijze van Sun Tzu in het taoïsme past, een leer met een wereldbeeld dat volgens Yuen nog steeds actueel is in China. Yuen, specialist in de interculturele analyse, vergelijkt de denkbeelden van Sun Tzu met die van westerse denkers als Von Clausewitz, Liddell-Hart en anderen.



The Congress of Vienna

Power and Politics after Napoleon
Door Brian E. Vick
Cambridge (Harvard University Press) 2014
448 blz.
ISBN 9780674729711
€ 36,-

Het Congres van Wenen, bijeengeroepen na de val van Napoleon in 1814 om over de staatkundige herordening van Europa te oordelen, geldt als één van de belangrijkste diplomatieke topconferenties in de geschiedenis. Het overleg vond voor een groot deel in de wandelgangen plaats en daar richt de historicus Brian Vick zich op in *The Congress of Vienna*. Volgens Vick waren bij de deals achter de schermen meer netwerken actief dan tot nu toe beschreven. Hij vindt dat het Europese staatsbestel, de hoofdinzet van het congres, niet los kan worden gezien van andere zaken die in die tijd speelden, zoals de slavenhandel, joodse rechten en de betrekkingen met islamistische landen.



Unlawful Combatants

A Genealogy of the Irregular Fighter
Door Sibylle Scheipers
New York (Oxford University Press) 2014
288 blz.
ISBN 9780199646111
€ 64,-

In *Unlawful Combatants* onderzoekt Sibylle Scheipers de rol van irreguliere strijders vanaf de achttiende eeuw tot in de huidige conflicten in Afghanistan, Irak, Libië en Syrië. Scheipers stelt vast dat er over het algemeen een zwart/wit-onderscheid wordt gemaakt tussen state en *non-state actors*, terwijl de werkelijkheid anders is: vaak ligt de relatie tussen irreguliere groepen en de staat zeer ingewikkeld en lopen er allerlei lijnen. *Unlawful Combatants* behandelt ook de Tweede Wereldoorlog en de dekolonisatie daarna en Scheipers ziet door de tijd heen naast verschillen ook de nodige overeenkomsten tussen irreguliere groepen, zoals het steven om zelf een staat op te richten.

De *Militaire Spectator* digitaal

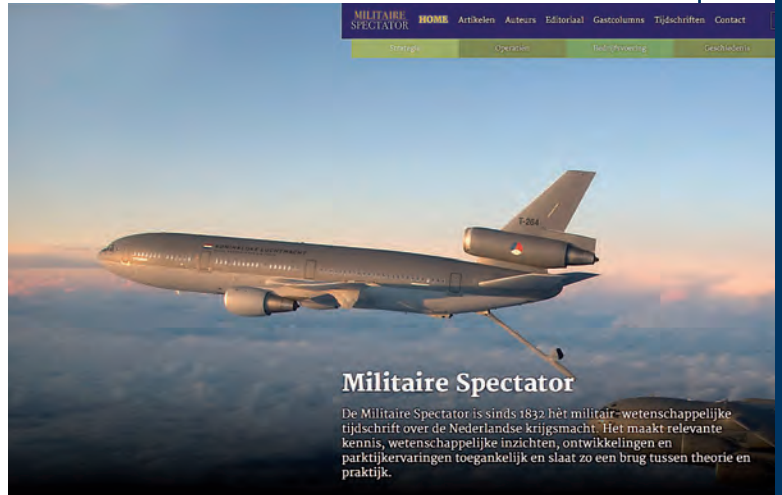
De *Militaire Spectator* gaat digitaal verschijnen met een eigen website. De site gaat later dit jaar online en zal een portal voor de krijgswetenschappen worden.

Op de site worden de artikelen, editorialem en columns op een moderne manier gepresenteerd en zijn gemakkelijk toegankelijk. Ook zal de site een pdf-versie bevatten van de gedrukte versie en een digitaal archief van eerder uitgegeven nummers.

Leden van de Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap blijven iedere maand een gedrukte versie van de *Militaire Spectator* ontvangen.

Medewerkers van Defensie die de *Militaire Spectator* tot nu toe vanwege hun rang of schaal ontvingen krijgen geen gedrukt exemplaar meer. Zij kunnen via een e-mail-alert op de hoogte blijven van het uitkomen van nieuwe nummers.

De hoofdredacteur



Word nu lid van de KVBK!

Wie de gedrukte versie van de *Militaire Spectator* wil (blijven) ontvangen kan lid worden van de Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap.

Naast de *Militaire Spectator* krijgen leden uitnodigingen voor interessante lezingen en gratis toegang tot de *battlefield tours*, zoals de *spy tour* afgelopen jaar door Den Haag.

U bent al lid voor 25 euro. Ga naar www.kvbk.nl voor meer informatie.



FOTO MCD P. WIEZORECK

