

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 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.

Tlnt 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 ondertekende 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 tweehonderd 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 politiebestel 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 politieoptreden 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.

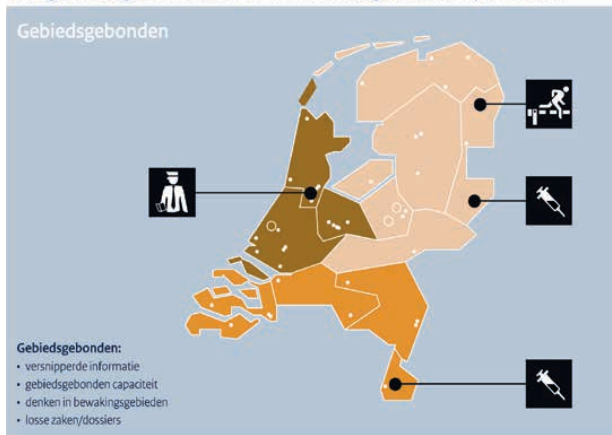
14 Informatie afkomstig van intranet, onder het kopje 'Koninklijke Marechaussee'.

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.

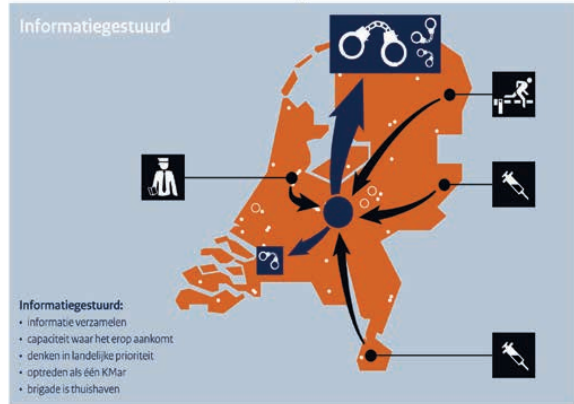
15 Strategische Beeldingsgroep Intelligence (SBGI), *Waakzaam tussen wijk en wereld. Nationale Intelligence Model. Sturen op en met informatie* (2012).

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 teamleider op de brigade.

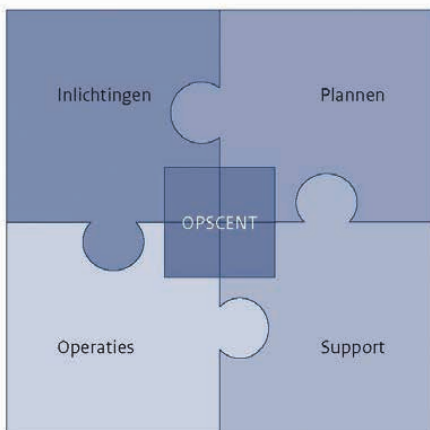
Naast de vier afdelingen is er een Operatiecentrum (OPSCENT) gecreëerd, dat 24 uur per dag, zeven dagen in de week de operaties draaiende houdt met de meldkamer, Centrale Toezichtsräume, RTID en Klantcontactcentrum. Dit OPSCENT is een doorontwikkeling van het voormalige *Profiling, Targeting and Tasking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

Landelijk Tactisch Commando



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 informatiecycle. 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-grenscore 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-grenscore).



FOTO MCD, W. SALLIS

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 bevragingen 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 Marechausseeraad rond IGO/PTTC in 2014 heeft genomen.

28 A.J.A. Godfroi, *De kloof tussen theorie en praktijk* (Nijmegen, Afscheidscollège 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 KMar-magazine 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.