



Defensie

Ministerie van Defensie

Postbus 20701
2500 ES Den Haag
Telefoon (070) 318 81 88
Fax (070) 318 78 88

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer
der Staten-Generaal
Plein 2
2511 CR Den Haag

Datum 06-04-2009
Ons kenmerk D2009005847
Onderwerp Reactie op verzoek 30176-19/2009D11432

Hierbij bied ik u de antwoorden aan op de vragen van de vaste commissie voor Defensie over het rapport Commissie Vliegenthart (30176-19).

DE MINISTER VAN DEFENSIE

E. van Middelkoop



Defensie

2. Kunt u een inschatting maken welke van de maatregelen die voortvloeide uit de rapporten van de Commissie Staal en de Commissie Evaluatie Beleidsplan Koninklijke Marechaussee (KMar) 2010 op dit moment daadwerkelijk tastbaar resultaat hebben opgeleverd? Zo ja, kunt u een overzicht geven van welke resultaten zijn bereikt, en aan welke nog gewerkt dient te worden? Zo nee, waarom niet?
3. Welke concrete acties bent u voornemens te nemen om de door de commissie geconstateerde achterstand in de uitvoering van de plannen zoals die in 2005 geformuleerd zijn in te lopen, dan wel reeds bestaande acties te versnellen?
4. Op welke manier zal de aanbeveling van de commissie om met kracht de uitrol van de nieuwe leiderschapsstijl voort te zetten en meer aandacht te geven aan de borging van het reeds bereikte, worden opgevolgd?
6. Bent u bereid om, zoals door de commissie aanbevolen, de organisatie van de KMar na de invoering van de huidige plannen in 2010 rust te gunnen?
10. Wanneer u schrijft dat u de aanbevelingen over neemt, neemt u dan ook alle aanbevelingen over zonder aanpassing? Zo nee, waarom niet?
11. Wanneer is het veranderingsproces wel volledig afgerond? Is “eind 2010” haalbaar? Waarom kan dat niet eerder haalbaar zijn? Welke “extra inspanningen” moeten er worden geleverd “om alle noodzakelijke maatregelen door te voeren”?
22. Hoeveel tijd denkt u dat er nodig is om “een ingrijpende cultuurverandering” af te ronden of doorgevoerd te hebben? Wanneer er hierin nu al sprake is van “een duidelijke verbetering”, kunt u dan aangeven wat er nog noodzakelijkerwijs dient te gebeuren in de cultuurverandering?
41. Waarom blijken in 2009 nog steeds veel maatregelen uit het Beleidsplan KMar niet gerealiseerd, terwijl in 2005 nog aan de Kamer gemeld werd dat alle maatregelen aan het einde van 2008 gerealiseerd zouden zijn (Kamerstuk 30176, nr. 7, blz. 6)?
43. Deelt u de opvatting van de commissie dat het achterlopen van de implementatie van aan het Beleidsplan KMar 2010 prioritaire en toegevoegde maatregelen vergeleken bij de maatregelen in totaliteit (slechts 50%, respectievelijk 60% gerealiseerd, tegen een gemiddelde van 70% voor het gehele Beleidsplan), een 'zorgelijk signaal' is? Bent u bereid deze maatregelen met voorrang uit te voeren?

Zoals de commissie in haar rapport vermeldt, was eind 2008 ongeveer 70 procent van de maatregelen van het Beleidsplan KMar 2010 uitgevoerd. Dat heeft tot vele tastbare resultaten geleid waarvan de belangrijkste zijn:



Defensie

- Een volledig gereorganiseerde organisatie (staf, districten, brigades en landelijk opleiding- en kenniscentrum, de benoeming van brigadecommandanten “nieuwe stijl” die zijn geselecteerd op competenties;
- Een expertisecentrum luchthavens;
- De inzet en verantwoording van operationele capaciteit op basis van een capaciteitsmanagementmodel;
- Een aangepaste beheer- en gezagsstructuur;
- Een nieuwe visie op leidinggeven en vernieuwd leiderschap met meer ruimte voor eigen initiatief en verantwoordelijkheden;
- De herinrichting van de militaire politiedienst:
- De invoering van de nieuwe gedragscode van Defensie:
- De inrichting van het concept van dynamisch beveiligen;
- Een aangepaste interne overlegstructuur en decentralisatie van bevoegdheden;
- De inrichting van het portefeuillehouderschap van districtcommandanten;
- Een reorganisatie van de rekerchedienst;
- Een herinrichting van de informatiehuishouding op basis van informatieknooppunten (landelijk, districten en brigades);
- De oprichting van de Brigade Buitenland Missies (BBM);
- De opstelling van een aangepaste samenwerkingsregeling met de politie;
- De invoer van een systeem van duaal leren;
- Een verdergaande samenwerking met de Politie Academie (PA);
- De aanschaf van nieuwe vaartuigen;
- De inrichting van een gecoloeerde meldkamer met het KLPD in Driebergen;

De commissie heeft de maatregelen die verdere aandacht vragen in vier thema's verdeeld.

Het betreft:

- Leiderschap;
- Werklast/zingeving;
- Personeel & Organisatie (P&O);
- Flexibiliteit en generalisme.

Voor deze vier thema's zijn nog niet alle maatregelen volledig uitgevoerd en aan een aantal maatregelen is nog onvoldoende aandacht besteed. Defensiebrede ontwikkelingen, zoals de



Defensie

reorganisatie van de P&O-processen en de te vroege beëindiging van de centrale regie op de uitvoering van de maatregelen bij de KMar, hebben een nadelig invloed op de snelheid gehad.

In overeenstemming met het advies van de commissie worden de nog niet volledig uitgevoerde maatregelen nu met voorrang uitgevoerd. De regie berust bij de intussen ingestelde veranderorganisatie, die ook de opdracht krijgt het invoeringsproces te versnellen. Vooral werkbeleving, zingeving en leiderschap krijgen nu aandacht van de veranderorganisatie.

Overigens geniet een gedegen, zorgvuldige en bestendige cultuurverandering mijn voorkeur boven snelheid. Ik onderstreep het belang van een goede uitvoering van de voorgestelde maatregelen, ook als de uitvoering iets meer tijd vergt. Als de beoogde cultuurverandering maar wordt doorgezet. Om de ingrijpende cultuurverandering te bewerkstelligen moet het samenhangend pakket van maatregelen uit het Beleidsplan KMar 2010 de medewerkers bereiken zodat zij het zich eigen kunnen maken. In deze laatste fase van het veranderingsproces zal daarop het accent liggen.

De commissie pleit er ten slotte voor rust in de KMar-organisatie te brengen in deze laatste fase van de implementatie en de periode daarna. Ik onderschrijf de wenselijkheid daarvan.

8. Kunt u specifiek ingaan op uw voornemen een veranderorganisatie in te richten? Wat zal de aard van de werkzaamheden van deze organisatie zijn? Welke bevoegdheden zullen zij krijgen?

9. Kunt u expliciet bevestigen dat u de aanbeveling van de commissie om een (deels) vrijgestelde veranderorganisatie in te stellen integraal zult overnemen? Zo ja, kunt u concretiseren op welke manier deze organisatie deels vrijgesteld zal worden? Is binnen deze organisatie ook ruimte voor externe controle op het voortgangproces van de implementatie van de aanbevelingen van de commissie?

12. Op welke wijze vindt de door de commissie “geconstateerde noodzaak om de aansturing van het veranderingsproces te verbeteren” plaats? Op welke wijze wordt aan die aansturing invulling gegeven?



Defensie

13. Hoe omvangrijk zal de veranderorganisatie zijn die ten behoeve van het transformatieproces bij de KMar zal worden ingesteld? Uit hoeveel voltijds medewerkers en hoeveel deeltijds medewerkers zal deze organisatie bestaan?

De lijnorganisatie wordt bij de invoering en verankering van de maatregelen zoveel mogelijk ondersteund door de veranderorganisatie. De veranderorganisatie bestaat uit de plaatsvervangend commandanten, aangevuld met vrijgemaakte interne en externe functionarissen. De plaatsvervangers en interne functionarissen worden in beginsel voor ten minste de helft van hun arbeidstijd beschikbaar gesteld voor het veranderproces. Daarnaast zijn financiële middelen beschikbaar voor eventuele inhuur.

De veranderorganisatie bereidt de uitvoering van de maatregelen voor en werkt deze verder uit. De veranderorganisatie bewaakt de urgentie en meldt waar moet worden ingegrepen. De maatregelen worden door de lijnorganisatie onder verantwoordelijkheid van de Commandant der Koninklijke Marechaussee uitgevoerd. Over de veranderingen zal uitgebreid met alle medewerkers van de Marechaussee worden gecommuniceerd. Daartoe worden tijdelijk extra communicatieactiviteiten verricht. Via de reguliere planning- en controlcyclus wordt over de voortgang gerapporteerd. Externe controle op de voortgang wordt niet binnen de veranderorganisatie belegd.

44. Waarom is niet gekozen voor een sterke centrale regiefunctie op het hoogste niveau binnen de KMar voor de aansturing van de implementatie van de maatregelen uit het Beleidsplan KMar 2010? Deelt u de opvatting van de commissie dat de integrale regie op het gehele implementatieproces daardoor onvoldoende van de grond is gekomen en dat de commandanten zich meer lieten leiden door de reguliere taakuitvoering en de dagelijkse 'waan van de dag'?

In de eerste fase van het veranderingsproces was sprake van een sterke centrale regie. Na een positief auditrapport (april 2007) is besloten de programmaorganisatie te verkleinen en de sturing van het veranderingsproces op te dragen aan de lijnorganisatie. Terugkijkend kan met de commissie worden geconstateerd dat mede als gevolg van de verkleining van de



Defensie

programmaorganisatie nog niet alle maatregelen volledig zijn uitgevoerd en een aantal reeds uitgevoerde maatregelen onvoldoende is bestendigd.

5. Kunt u garanderen dat aanbeveling negen van de commissie, betrekking hebbende op daadkrachtige implementatie van de maatregelen 'Invoeren competentie management', 'Aanpassen management Development' en 'P&O-beheer op orde' zal worden nagestreefd? Zo ja, welke concrete maatregelen zult u in dit kader nemen?

14. Kunt u specifiek ingaan op wat u bedoelt met het 'onderschrijven' van de constatering van de commissie op het gebied van P&O-gerelateerde maatregelen? Kunt u een aantal concrete maatregelen noemen die dit 'onderschrijven' tot gevolg zal hebben?

31. Is er extra capaciteit beschikbaar voor P&O en zo nee, hoe denkt u dan de door de commissie voorgestelde maatregelen wel te kunnen uitvoeren?

42. Hoe beoordeelt u de opvatting van de commissie dat het sterk achterblijven van maatregelen op het gebied van P&O 'een zeer zorgelijke zaak is', omdat deze maatregelen van belang zijn voor zowel de verbetering van de werksfeer en de motivatie van de medewerkers als voor de goede implementatie van een aantal andere maatregelen?

Ik deel de opvatting van de commissie over het achterblijven van de maatregelen op het gebied van P&O en de uitvoering van deze maatregelen zal dan ook voortvarend worden opgepakt. De invoering van competentie management, de aanpassing van het management development en het project 'P&O-beheer op orde' krijgen een extra impuls. De capaciteit voor de uitvoering van deze P&O- maatregelen wordt vergroot. Ook zal de capaciteit die beschikbaar komt voor de veranderorganisatie een positief effect hebben op de invoering van P&O-gerelateerde maatregelen.

30. Wanneer is de defensiebrede reorganisatie van de P&O organisatie afgerond? Kunt u garanderen dat deze reorganisatie na afronding geen gevolgen heeft of zal zorgen voor vertragingen van afwikkelingen bij de instroom, aanstelling, doorstroom, uitstroom en andere zaken waarmee personeel bij P&O kan aankloppen? Zo nee, waarom niet?



Defensie

De planning is dat de defensiebrede reorganisatie van de P&O-organisatie als project eind 2010 wordt voltooid. Het P&O-dienstverleningsmodel is dan verder verbeterd. Daarbij is een belangrijkere rol voor het Diensten Centrum Human Resources (DC HR) als uitvoerder van P&O-processen en vraagbaak op P&O-gebied. Dit alles zal tijdig gebeuren.

33. Is de P&O organisatie voldoende ingesteld op het leveren van maatwerk? Zo nee, waarom niet en per wanneer dan wel?

De P&O-organisatie van de Koninklijke Marechaussee is, binnen het kader van de defensieregeling, in staat maatwerk te leveren.

1. Betekent het mogelijk (deels) vrijstellen van de veranderorganisatie, bijvoorbeeld op het gebied van Personeel en Organisatie (P&O), dat zij de benodigde beleidsruimte, ook wanneer deze valt buiten de op dit moment bestaande kaders van de defensieorganisatie, zullen krijgen om noodzakelijke veranderingen door te voeren?

32. Komt in het personeelsbeleid, bij het bieden van voldoende maatwerk, de nadruk te liggen op de politietaken? Zo nee, waarop dan wel en in hoeverre moet het personeelsbeleid dan “beter aansluiten” bij de politietaken?

48. Deelt u de mening van de commissie dat de KMar qua taakstelling, de daarbij behorende kenmerken van de organisatie, de noodzaak van een kwalitatief hoogwaardige uitvoering op politiek zeer gevoelige onderdelen en daarmee direct samenhangend de noodzaak van optimale organisatieopbouw wat betreft competenties, ervaring en leeftijd substantieel afwijkt van de gewenste kenmerken van de overige krijgsmachtdelen'?

Bij de ontwikkeling en uitvoering van defensiebeleid wordt rekening gehouden met de algemene taakstelling van de krijgsmacht en de specifieke taakstelling van de defensieonderdelen in het bijzonder. De beleidskaders geven voldoende ruimte voor specifieke toepassingen. Mochten deze beleidskaders knellend zijn voor de noodzakelijke veranderingen bij de Koninklijke Marechaussee, dan wordt ruimte gemaakt.

De KMar heeft een specifiek takenpakket (onder andere neergelegd in art. 6 Politiewet 1993). Het personeelsbeleid moet de inzet van personeel voor de uitvoering van de taken van de



Defensie

KMar ondersteunen. Daartoe bestaan specifieke competentie- en ervaringseisen. Enkele specialistische functies, zoals op het gebied van Recherche en Informatie of Opsporing, kennen een hoge specialisatiegraad. De ervaringsopbouw binnen deze gebieden neemt binnen de KMar een bijzondere plaats in.

De defensieonderdelen verschillen van elkaar, maar alle hebben behoefte aan een goed gevulde organisatie, een evenwichtige bestandsopbouw en doorgroeimogelijkheden. Wel hebben ze, de operationele commando's in het bijzonder, hun eigen specialistische functies. Waar maatwerk nodig is, zal dat worden geleverd.

47. Deelt u de opvatting van de commissie over de 'zeer grote hoeveelheid wet- en regelgeving binnen Defensie die bovendien versnipperd is'? Klopt het dat mede daardoor geen sprake is van beleid waarin verplichte minimale looptijden in rang zijn vastgesteld? Bent u bereid deze appreciatie van de commissie over de regeldruk mee te nemen in de uitvoering van de motie Knops c.s. over vereenvoudiging van regelgeving (31700X, nr.42)?

49. Deelt u de opvatting van de commissie dat het onverkort doorvoeren van alle facetten van het Flexibel PersoneelsSysteem (FPS) bij de KMar niet verstandig is en in een aantal gevallen zelfs contraproductief? Klopt het dat KMar-personeel de zekerheid van een vaste baan bij de politie blijkt te verkiezen boven de onzekerheid die door het FPS bij de KMar wordt ervaren?

Vanaf 1 januari 2008 wordt het Flexibel Personeelsysteem (FPS) gefaseerd ingevoerd. Vanwege de complexiteit en uitvoeringsaspecten, zoals het overleg met de defensieonderdelen, kost de invoering tijd. Bij de ontwikkeling en uitvoering van FPS wordt rekening gehouden met de taakstelling van de operationele commando's. Zo zullen de beschikbare sturingsinstrumenten flexibel worden toegepast en worden voorzieningen getroffen voor bijzondere loopbaanpatronen voor specifieke functiegroepen. Hierover wordt intensief overlegd met de defensieonderdelen, waaronder de KMar. Eventuele onduidelijkheid op dit terrein is niet zoals de commissie stelt "het gevolg van de zeer grote hoeveelheid wet- en regelgeving binnen Defensie die bovendien versnipperd is".



Defensie

Met FPS wil Defensie het defensiepersoneel een aantrekkelijk loopbaanperspectief bieden binnen maar ook buiten Defensie als er onvoldoende loopbaanperspectief in de eigen organisatie is. De medewerker en de organisatie maken hierbij samen een keuze. Een overstap naar een baan bij de politie kan dan een alternatief zijn voor voortzetting van de loopbaan bij de KMar. Het personeel van de KMar beschikt immers over ervaring als opsporingsambtenaar en heeft vaak internationale ervaring opgedaan door uitzendingen. Een tijdig besluit over de keuze tot voortzetting van de loopbaan dan wel overstap naar de politie is van groot belang.

50. Kunt u meer duidelijkheid verschaffen over hoe de uitgangspunten van het competentie management verbonden worden met fasering en criteria van het FPS? Klopt het dat deze onduidelijkheden in de uitvoering tot veel onbegrip leiden en tot vroegtijdige en ongewenste uitstroom van medewerkers?

Competentiemanagement speelt een belangrijke rol bij het inzichtelijk maken van de loopbaanmogelijkheden van medewerkers, de toewijzing van functies en de inrichting van opleidingsprogramma's. Competentiemanagement is er ook op gericht de loopbaanbegeleidingorganisatie te ondersteunen.

De KMar voert een pilot uit op het terrein van competentie management. Mede op grond van de ervaringen met deze pilot zal defensiebreed worden gewerkt met competentie management. Competentiemanagement is een belangrijk instrument bij de loopbaanontwikkeling van defensie medewerkers. Het ontwikkelen van beleid voor competentie management geschiedt in samenhang met het invoeringstraject van FPS. Eventuele onduidelijkheden in de uitvoering worden hiermee weggenomen.

51. Deelt u de opvatting van de commissie dat de maximale duur van functievervulling van drie jaar, met de mogelijkheid om dit tweemaal met één jaar te verlengen, de vereiste ervaringsopbouw binnen de KMar niet ten goede komt?

De maximale duur van functievervulling is niet drie maar vijf jaar. Een functievervulling van maximaal vijf jaar wordt in beginsel voldoende geacht voor de vereiste ervaringsopbouw in de



Defensie

functie. Op dit moment wordt in het kader van FPS gezien of voor specifieke functiegroepen een langere maximumduur van de functievervulling wenselijk is. Waar nodig wordt nu al maatwerk geleverd.

15. Kunt u nader ingaan op uw aanname dat de afspraken over de aansturing en financiering van de KMAR waarnaar wordt verwezen, daadwerkelijk voldoende basis bieden om beter dan nu het geval is in te kunnen springen op de ‘maatschappelijke vraag’? Wat houden deze afspraken in en waarom verwacht u dat zij kunnen dienen als de genoemde voldoende basis?

18. Kunt u specificeren welke afspraken over de externe aansturing en financiering van de KMar gezorgd hebben tot verbetering van de samenwerking?

45. Deelt u de stelling van de commissie dat de druk op en het belang van het veiligheidsdomein, waarin de KMar een cruciale rol vervult, niet zal afnemen, doch eerder zal toenemen? Hoe verhoudt zich dat tot het oordeel dat het belang van de rol van de KMar in het veiligheidsdomein vereist dat vanuit het gezag primair wordt gestuurd op de maatschappelijke behoeften, en derhalve de capaciteit volgend te laten zijn, in plaats van andersom? Acht u versterking van de capaciteit van de KMar in dat licht voor de toekomst noodzakelijk?

46. Hoe beoordeelt u de opvatting van de commissie dat in geval van een onvoorziene additionele maatschappelijke behoefte aan inzet van de KMar, danwel in geval van tekortkomingen in de beschikbare capaciteit, door het gezag snel moet kunnen worden gehandeld in termen van financiële ruimte om te kunnen voorzien in extra capaciteit van buiten? Bestaan er overeenkomsten met relevante andere partijen? Zo nee, bent u bereid de mogelijkheden daartoe te onderzoeken?

In 2006 heeft een commissie onder leiding van de heer Postma de sturingsrelaties en de bekostiging van de Koninklijke Marechaussee onderzocht. De uitvoering van de aanbevelingen heeft geleid tot beter overleg tussen het gezag en het beheer over doelen, prestaties, activiteiten en middelen van de KMar. De ontwikkeling van een capaciteitsmanagementmodel door de KMar, de synchronisatie van het planning- en controlproces, de doorontwikkeling van de prestatie-indicatoren en de nieuwe opzet van taakveldberaden en bestuursraad KMar zorgen voor transparantie en dragen in hoge mate bij tot de verbeterde coördinatie en tot vertrouwen bij het gezag.



Defensie

De capaciteit van de Koninklijke Marechaussee is afgestemd op het huidige takenpakket. Onvoorziene incidentele behoeften worden in de regel in overleg met het gezag door een herschikking in prioriteiten opgelost. Als door beleids- of taakintensiveringen structureel aanvullende capaciteit noodzakelijk is, is het gezag verantwoordelijk voor het beschikbaar stellen van de benodigde middelen. Dit kan door het stellen van posterioriteiten of door additionele financiering. De maatschappelijke behoefte aan veiligheid wordt daarbij door het gezag meegewogen. Met deze afspraken wordt gegarandeerd dat de capaciteit van de Koninklijke Marechaussee ook in de toekomst gelijke tred houdt met het opgedragen takenpakket en de maatschappelijke vraag.

19. Hoe verhouden de commissierapporten Postma (medio 2006) en Vliegenthart (februari 2009) zich tot elkaar en op welke punten inzake externe aansturing komen ze in conflict?

Het rapport-Vliegenthart ondersteunt de aanbevelingen van het rapport-Postma en de uitwerking ervan. Met de uitvoering van de aanbevelingen van de commissie-Postma kunnen de door de commissie-Vliegenthart geconstateerde tekortkomingen worden ondervangen.

16. Is het doorvoeren van meer afwisseling in het werk bij de KMAR de enige maatregel die zal worden genomen om de effectiviteit van de taakuitvoering van de KMAR te vergroten? Kan hieruit geconstateerd worden dat u geen extra maatregelen, zoals door de commissie aanbevolen op dit punt, zult nemen? Zo nee, welke concrete extra maatregelen zullen worden genomen om de knelpunten met betrekking tot werkbeleving, zingeving en te lage werkdruk aan te pakken?

17. Kunt u definiëren wat u exact bedoelt met “werkbeleving en zingeving” en hoe u denkt aan deze vage termen invulling te gaan geven / dit te gaan verbeteren?

26. Wat is de oorzaak van het feit dat binnen de KMar nog veel werk moet worden verzet t.a.v. 'zingeving'? Hebben we het hier over dezelfde problematiek als bij het als 'laag' ervaren van de werkdruk? Bij welke onderdelen van de KMar doet dit probleem betreffende 'zingeving' zich voor?

20. Hoe verhoudt de “gewenste flexibiliteit” zich tot de realiteit en de wens tot generalisme van het personeel?

Defensie

- 21. Is de constatering juist dat maar een deel van de medewerkers de werkdruk als laag ervaart, wat betekent dat een groter deel de werkdruk als hoog ervaart? Zo ja, waar wordt de werkdruk als hoog ervaren en hoe wordt die hoge werkdruk aangepakt?**
- 23. Op welke manier is er gewerkt aan “een flexibele en bredere invulling van de werkzaamheden om de werkbeleving en de resultaten te verbeteren”? Is er inmiddels een verbetering geconstateerd, is dit onderzocht, en hoe staan de vakbonden en het personeel hier tegenover en zijn zij hiernaar gevraagd?**
- 24. Op welke wijze denkt u meer afwisseling in het werk door te voeren? Hoe kan dit invulling krijgen wanneer de KMar kampt met personeelstekorten en onderbezetting op bepaalde standplaatsen en in bepaalde districten?**
- 25. Hoe moet het gegeven worden beoordeeld dat enerzijds een deel van de medewerkers de werkdruk nog altijd als laag ervaart en dat anderzijds niet moet worden uitgesloten dat op bepaalde terreinen de feitelijke inzet van de KMar minder is dan wat maatschappelijk wenselijk is?**
- 28. Waarom wordt de werkdruk als laag ervaren?**

Gewaardeerd, vakinhoudelijk interessant werk en een gezonde belasting bevorderen een positieve werkbeleving. Het personeel en de werkinhoud in de operationele praktijk zullen de komende periode centraal staan. Samen met de medewerkers zal de KMar verschillende operationele concepten (door)ontwikkelen. Daaronder vallen in ieder geval het concept informatiegestuurd optreden, het concept grensmanagement, het dynamisch beveiligingsconcept voor objectbeveiliging en het verbreden van het concept Mobiel Toezicht Vreemdelingen naar mobiel toezicht veiligheid. Binnen en tussen deze concepten kunnen medewerkers flexibel worden ingezet. Ze krijgen daartoe de juiste opleiding en training. Deze flexibele inzet maakt deel uit van het generalisme en draagt bij tot een als prettig ervaren werkdruk.

Het werkbelevingsonderzoek uit 2008 laat zien dat vooral medewerkers die werkzaam zijn in de beveiliging de werkdruk als laag ervaren omdat er weinig veiligheidsincidenten zijn. Ook wordt de toegevoegde waarde van het beveiligingswerk als laag ervaren. De ontwikkeling van het dynamische beveiligingsconcept voor objectbeveiliging, de toepassing van technologie en een goede communicatie over de zingeving en noodzaak van het werk, vergroten het arbeidsplezier.



Defensie

27. Levert de voorgenomen personeelsreductie bij de KMar (ca 650 voltijdsequivalenten (vte)) verhoudingsgewijs minder problemen op als gevolg van het feit dat een deel van de werknemers de werkdruk nog altijd als laag ervaart?

Er is geen sprake van een (voorgenomen) personeelsreductie bij de KMar.

7. Zal er, onder de noemer van de in het rapport van de commissie Staal voorgestelde bedrijfscultuur, ook aandacht worden besteed aan een onafhankelijk klachtenmechanisme voor personeelsleden binnen de KMar? Zo ja, zullen deze klachten dan ook door een onafhankelijke, externe partij in behandeling worden genomen, in plaats van door medewerkers (met meldplicht) vanuit de organisatie zelf?

Een medewerker met een klacht dient zich te wenden tot de eigen leidinggevende. Wanneer dit geen soelaas biedt, heeft de medewerker afhankelijk van de aard van zijn klacht de mogelijkheid zich te wenden tot de lokale of de centrale vertrouwenspersoon van de KMar, de Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID), de Inspecteur Generaal der Krijgsmacht en de Nationale Ombudsman of kan hij zich richten tot een klachtencommissie als bedoeld in de Regeling klachtenprocedure ongewenst gedrag en melding vermoedens van misstanden defensie (KOGVAM).

29. Hoe verklaart u de scherpe daling, van 54 ontslagen medewerkers als gevolg van schending van integriteitregels bij de marechaussee in 2007 tot 17 medewerkers in 2008, wanneer het beleid ongewijzigd is gebleven?

34. Wat behelzen de afspraken die worden gemaakt met commandanten inzake het onder de aandacht houden van de integriteitregels? Vinden er regelmatig bijscholingen of iets dergelijks plaats?

Hoewel geen onderzoek is gedaan naar de directe oorzaak voor de daling, is wel degelijk sprake geweest van concrete maatregelen die daarop mogelijk invloed hebben gehad. In het wervingsproces wordt aandacht gegeven aan integriteit. Verder zijn door het hele land debatten gehouden over waarden en normen en is de training 'leiden van integriteitdiscussies' voltooid. Voorts zijn de vormende vakken in opleidingen, zoals



Defensie

maatschappelijke vorming, ethiek en integriteit, verbeterd. De gedragscode is landelijk ingevoerd. De verbetering van de kwaliteit en de verkorting van doorlooptijden bij veiligheidsonderzoeken is onder de aandacht gebracht bij de Militaire Inlichtingen en Veiligheidsdienst (MIVD). Tevens wordt de mogelijkheid onderzocht om in het kader van integriteit, attitude en betrouwbaarheid de selectie te verbeteren. Het korpsgesprek is ingevoerd om een bijdrage te leveren aan het selectieproces. Er is een toolbox integriteit samengesteld met daarin een dilemma-DVD, een kaartspel en een managementmodel over de omgang met integriteitvraagstukken. Ook is een platform Integriteit opgericht. Tevens is er een integriteitsadvies opgesteld voor het Managementteam van de KMar. In dit advies wordt de nadruk gelegd op het beschermen en stimuleren van het personeel en worden concrete voorstellen voor verbetering gedaan.

- 35. Welke tijdelijke maatregelen zijn er getroffen om de Brigade Grensbewaking Schiphol op sterkte te brengen? Wanneer houden deze tijdelijke maatregelen op?**
- 36. Is het duidelijk of per 1 mei 2009 de vullingproblematiek inderdaad voorbij is bij de Brigade Grensbewaking Schiphol? Zo nee, waarom niet? Wat doet u om er voor te zorgen dat er voldoende vulling komt en blijft? Wordt personeel vrijwillig geplaatst of geworven of krijgt personeel dat naar de Brigade Grensbewaking Schiphol wordt geplaatst een 'extraatje' zoals een bonus of betere arbeidsvoorwaarden? Hoe wordt het werken daar aantrekkelijker gemaakt en is het personeel gevraagd om hierover mee te denken en te beslissen?**
- 38. Bestaat er nog steeds onvoldoende animo voor uit uitvoeren van marechausseetaken op Schiphol en moet daarom thans 1/3 van de 120 vacatures nog worden opgevuld met leden van de KMar die verplicht van elders naar Schiphol worden overgeplaatst? Is de tijdelijkheid van een dergelijke detachering, zoals genoemd in de brief van 8 april 2008, derhalve nog niet bewaarheid?**
- 39. Bestaat, door het verplicht overplaatsen van marechaussees naar Schiphol, weer een extra vullingsprobleem bij de regionale districten van de KMar? Zo ja, wat zijn de nadelige gevolgen daarvan?**
- 40. Moet uit het gegeven dat er nog onvoldoende animo bestaat voor het uitvoeren van marechaussetaken op Schiphol, worden afgeleid dat de maatregelen die zijn genomen om het werk bij het district KMar Schiphol aantrekkelijker te maken,**



Defensie

onvoldoende effect hebben gehad? Zo ja, welke conclusies moeten daaraan worden verbonden?

52. Heeft u voldoende oog voor de groep medewerkers die zijn aangewezen voor verplichte overplaatsing naar Schiphol, die daardoor in een aantal gevallen (financieel) behoorlijk worden benadeeld, hetgeen ingrijpende gevolgen kan hebben voor de werk-privé balans? Bent u bereid aanvullende compenserende maatregelen te nemen en maximaal maatwerk te bieden?

Het in overleg met het gezag verplaatsen van medewerkers naar de Brigade Grensbewaking op Schiphol heeft niet geleid tot ernstige vullingproblemen bij andere brigades. De tijdelijke maatregelen worden in mei beëindigd. De structurele maatregelen, zoals de verplichte plaatsing van personeel, zijn dan geëffectueerd.

De verplichte plaatsing is een bekend verschijnsel voor militairen. Het verplaatsen (over langere afstand) gebeurt bij voorkeur op basis van een sollicitatie door de militair. Als er problemen zijn met de vulling van functies (te weinig gegadigden), bestaat de mogelijkheid tot een verplichte plaatsing, zonder dat het de voorkeur van de militair heeft. In de praktijk komen bij de Koninklijke Marechaussee overplaatsingen over langere afstand (tussen districten) niet vaak voor. Bij verplichte plaatsing bij het district Schiphol is het personeel vanuit de reguliere financiële arbeidsvoorwaarden op diverse manieren tegemoet gekomen door onder meer een tegemoetkoming in de verhuiskosten of, indien men niet kiest voor verhuizen, een tegemoetkoming voor het reizen met het openbaar vervoer of met eigen vervoer. Personeel dat een eigen huishouden voert en niet wil verhuizen kan aanspraak maken op voeding en huisvesting van Rijksweg. Overigens is het aantal verplichte plaatsingen beperkt en wordt het personeelstekort op de Brigade Grensbewaking voor het merendeel opgelost op basis van vrijwillige plaatsingen.

37. Worden de arbeidsomstandigheden en werkdruk bij de Brigade Grensbewaking Schiphol aangepast, aangezien dit de voornaamste redenen zijn voor KMar-personeel om niet te kiezen voor die locatie?



Defensie

Er zijn kwalitatieve maatregelen genomen om de werkbeleving bij de brigade grensbewaking te verbeteren en de effectiviteit te vergroten, zoals de invoering van nieuwe roosters waarbij meer rekening is gehouden met persoonlijke omstandigheden en individuele wensen. Bij de groepsindeling wordt rekening gehouden met de woon-werksituatie van medewerkers. Andere maatregelen die worden genoemd, zijn het (versnelde) werkbelevingsonderzoek, de instelling van denktanks uit het eigen personeel, de interactieve intranetsite waarmee werknemers hun kennis over de grensprocessen actueel kunnen houden, de verbreding van de taakhoud en de herinvoering van themadagen. Daarnaast zijn diverse innovatietrajecten in gang gezet die het grensbewakingproces vereenvoudigen en efficiënter maken, zoals het Programma Vernieuwing Grensmanagement en doorlooptijdenmanagement. De genoemde (kwalitatieve) maatregelen zijn initiatieven van het eigen personeel en worden dan ook breed gedragen.