

# Nieuwe planning & control KMar

## *Meer sturing met minder papier*

De transformatie van de Nederlandse krijgsmacht naar een kleinere, meer flexibele en strategisch lenige organisatie vraagt ook om een andere planning & control. Het gaat daarbij om aanpassing van een statische systematiek met een ritueel karakter naar een dynamisch en interactief proces. De Koninklijke Marechaussee (KMar) bereikte die omslag met de zogeheten A3-methodiek: een compact jaarplan op één vel A3, gekoppeld aan een open dialoog op alle managementniveaus. Planning & control zijn daarmee weer dienstbaar gemaakt aan het operationele proces.

drs. H.J. Doeleman en drs. R. van Ommen\*

**E**venals andere organisaties die zich in het hart van de maatschappij bevinden opereert Defensie in een complexe en dynamische context. Om tijdig in te spelen op al die ontwikkelingen, die zich bovendien in hoog tempo voltrekken, bevinden de meeste organisaties zich in een permanente staat van verandering. Die flexibiliteit moet zich ook weerspiegelen in de planning & control-functie.

### **Achtergrond**

De KMar kenmerkt zich door een breed (internationaal takenpakket, variërend van grensoverschrijdende criminaliteit tot vreemdelingenverkeer, en van immigratie tot terrorisme. Waar de civiele politie zich primair richt op de veiligheid van de burger en de lokale samenleving richt de KMar zich op de veiligheid van de staat. Dit uit zich in het veelzijdige takenpakket van de KMar. Daarnaast heeft de KMar behoefte aan vereenvoudiging van het proces van planning & control. Dit betekent: duidelijke

lijker keuzes en meer focus, in plaats van mooi opgeschreven plannen die vervolgens sterven in schoonheid.

De KMar was dan ook op zoek naar een driedimensionale bril om niet alleen de missie en visie van de organisatie scherper in beeld te krijgen, maar ook de daarvan afgeleide succesbepalende factoren. De drie dimensies betreffen het 'waarom', het 'wat' (te bereiken) en het 'hoe' (te realiseren). Zo'n bril helpt bij het maken van keuzes om de organisatie op koers te houden. Of juist om de organisatie gericht van koers te kunnen veranderen.

### **Leiderschap in planning & control**

De KMar heeft het gewenste driedimensionale perspectief gevonden in de A3-methodiek. Dit is een nieuwe manier van werken voor het gezamenlijk creëren, realiseren en monitoren van plannen. De methode bestaat uit drie pijlers: het creëren van een (jaar)plan op één vel A3, het A3-managementgesprek en A3-digitaal. De belofte van de A3-methodiek is: meer sturing door meer focus en overzicht, en minder papier.

Met deze nieuwe werkwijze vraagt de KMar haar managers dus te sturen op hoofdlijnen. Daarmee zijn de planning & control-activiteiten

\* Henk Doeleman is adjunct-directeur bij TNO Management Consultants en rondt momenteel een proefschrift af: *Leiderschap in planning & control: de A3 methodiek*. Rob van Ommen was van 2008 tot en met 2010 projectleider invoering INK-managementmodel bij de KMar vanuit de afdeling Managementcontrol en Bedrijfsvoering van de Directie Planning & Control. De auteurs danken prof. dr. ir. C.T.B. Ahaus en prof. mr. dr. S. ten Have voor hun waardevolle bijdrage aan het tot stand komen van dit artikel.

voor leidinggevendenden teruggebracht tot de essentie. Ze zijn weer dienstbaar gemaakt aan het operationele proces.

### Opzet artikel

Er lijkt sprake van een toenemende veranderingsmoetheid. Volgens sommigen is er zelfs sprake van een trend. Dit thema stellen we hierna aan de orde, evenals wat aangeduid zou kunnen worden als een toenemende verantwoordingsdruk. Daarbij wordt het belang van focus wel eens uit het oog verloren. Vervolgens bespreken we de wijze waarop de KMar hiermee omgaat. Ook de evaluatie van de A-3 methodiek komt hierbij aan de orde. We ronden af met conclusies.

## Veranderingsmoetheid

Veel defensieonderdelen kampen met een afnemende betrokkenheid en bezieling van hun leidinggevendenden ten aanzien van planning & control. Dit speelt overigens ook in veel andere organisaties een rol.

De volgende knelpunten manifesteren zich steeds sterker:

- de continue behoefte om alles meetbaar te maken<sup>1</sup>;

- het formuleren van op stakeholder(s) gerichte prestatie-indicatoren in planning & control<sup>2</sup>;
- het gebrek aan een interactieve en participatieve benadering<sup>3</sup>;
- negatieve ervaringen met managementgesprekken door een gevoel van te veel controle en verantwoording<sup>4</sup>;
- het niet beschikbaar hebben van relevante managementinformatie<sup>5</sup>.

De complexe, dynamische omgeving waarin organisaties opereren maakt het moeilijk om overzicht te houden. Daardoor is er sprake van een grotere onzekerheid over het nemen van de juiste beslissingen. Deze onzekerheid heeft geresulteerd in een toenemend maatschappelijk wantrouwen en daarmee in een groeiende behoefte aan controle.

Overheden en organisaties hanteren steeds meer regels om risico's te minimaliseren en om de collectieve behoefte om 'in control' te zijn, te bevredigen<sup>6</sup>. 'In control' kunnen we omschrijven als *'the ability to manage or direct'*<sup>7</sup>. Regulering, controle en risicominimalisatie zijn de afgelopen periode dan ook hoog op de bestuurlijke agenda komen te staan. Hierbij ontstaat er in de kern een druk op de goede balans tussen aanspreekbaarheid (*accountability*) en vertrouwen (*trust*).

De beleving is dat er door de regeldruk te weinig tijd overblijft voor werkzaamheden waar het volgens leidinggevendenden echt om gaat: het operationele proces. Deze ontwikkelingen hebben de betrokkenheid van leidinggevendenden bij planning & control binnen organisaties negatief beïnvloed. Leidinggevendenden missen overzicht. En ze zijn verantwoordingsmoe.<sup>8</sup>

De A3-methodiek beoogt de genoemde knelpunten weg te nemen door de administratieve lasten bij het schrijven van een jaarplan te beperken tot één A3. Daarnaast beoogt het een intensievere betrokkenheid van managers en medewerkers bij de vertaling van de strategische doelen naar de praktijk van alledag en het monitoren van de voortgang daarvan. Sturen en verantwoorden komen meer in balans. Daarnaast is er een belangrijke rol voor interactie weggelegd.

1 M. Franco-Santos, M. Kennerley A.D. Neely e.a., 'Towards a definition of a business performance measurement system', in: *International Journal of Operations & Production Management* 27 (2007) (8) 784-801.

2 M. Kennerley en A.D. Neely, 'Measuring performance in a changing business environment', in: *International Journal of Operations & Production Management* 23 (2003) (2) 213-229.

3 M.C.S. Bourne, Kennerley, M. en M. Franco-Santos, 'Managing through measures: a study of impact on performance', in: *Journal of Manufacturing and Technology Management* 16 (2005) (4) 373-395.

R. Simons, 'Control in an Age of Empowerment', in: *Harvard Business Review* 73 (1995) (2) 80-88.

4 J. Forgie, 'Oh no! It's performance review time again', in: *Leader to Leader* 46 (2007) (3) 55-56.

5 M.C.S. Bourne, Neely, A.D., Platts, K.W. e.a., 'The success and failure of performance management initiatives: the perceptions of participating managers', in: *International Journal of Operations and Production Management* 22 (2002) (11) 1288-1310.

Marchand, M., Raymond, L., Researching performance measurement systems, in: *International Journal of Operations and Production Management* 28 (2008) (7) 663-686.

6 'Nulmeting Administratieve Lasten Interbestuurlijk' (Nieuwegein, SIRA Consulting, 2008).

7 W.D. ten Have en S. ten Have, 'Management control en effectief besturen. Systematisch en methodisch omgaan met tien bepalende managementprocessen', in: *MAB* 84 (2010) (9) 458-471.

8 Zie noot 4.

## Focus op maatschappelijk effect

De commandant KMar heeft de ambities voor de lange termijn vastgelegd in de Ontwikkelagenda (2011), die focus aanbrengt in het takenpakket. De Ontwikkelagenda is een richtinggevend document dat de missie en visie van de KMar benoemt. Uitgangspunten daarbij zijn: flexibel, daadkrachtig, betrouwbaar en interoperabel. De Ontwikkelagenda bevat drie operationele pijlers, zoals de grenspolitietaken, bewaken en beveiligen, en internationale en militaire politietaken.

Binnen de *grenspolitietaken* ambieert de KMar een positie als trendsetter. De nadruk ligt hierbij op illegale migratie, grensoverschrijdende criminaliteit en terrorisme. Nationaal wordt de grenspolitietaken door betere informatievoorziening slimmer uitgevoerd, waardoor de vrijkomende capaciteit ter versterking naar de (Europese) buitengrenzen wordt verplaatst.

De tweede pijler, *bewaken en beveiligen*, wordt aangemerkt als een specialisme van de KMar. De ambitie is om dit specialisme verder in de breedte en diepte te professionaliseren. Hiertoe wordt een uniform concept van bewaken en beveiligen ontwikkeld (Beleidsplan KMar, 2011).

In het kader van de derde pijler, *internationale en militaire politietaken*, levert de KMar een kwalitatieve bijdrage aan de opbouw van de rechtsstaat in derde landen (landen die buiten het Schengen-gebied vallen) en fragiele staten. De KMar draagt hiertoe bij aan de veiligheid van de Staat vanuit haar politietaken binnen de Nederlandse krijgsmacht.

Enkele andere belangrijke thema's voor de komende tijd zijn: personeel en informatievoorziening (*key-enablers*), informatie-gestuurd optreden (IGO) en kennis van identiteitsdocumenten en identiteitsfraude (*drivers*).

Het Besturen bij Defensie 2011 (BBD) is het defensiebrede sturingsconcept. Binnen deze kaders past de KMar de A3-methodiek toe. De drie genoemde pijlers vormen tevens uitgangspunten voor het A3-jaarplan. Daarbij ligt

FOTO: AVDD, R. FRIGGE



*Bewaken en beveiligen is het specialisme van de KMar*

de nadruk meer dan voorheen op de *output* en, waar mogelijk, op de *outcome* ('beoogd maatschappelijk effect').

## Succesvolle veranderende organisatie

De KMar bevindt zich midden in het veranderingsproces. De A3-methodiek fungeert als instrument om die verandering concreet handen en voeten te geven. Door principes als richting geven, consistent doorvertalen (verticaal), het aanbrengen van samenhang (horizontaal) en het organiseren van feedback is een organisatie beter in staat te veranderen en zich te ontwikkelen.<sup>9</sup>

### Richting

Duidelijkheid over de richting verwijst naar de keuzes die de KMar maakt. Dat geeft focus en leidt tot een gezamenlijke visie. Centraal hierbij staan de strategie en de ingezette routes. Zoals gezegd bevat de Ontwikkelagenda (2011) de drie operationele pijlers. Voor elk van deze pijlers zijn de ambities van de KMar en de ontwikkelrichting voor de komende jaren beschreven. Elke operationele pijler is gebaseerd op de eigen ambitie, maar ook op de veranderende vraag vanuit de maatschappij. De gerelateerde actielijnen worden uitgewerkt in een aantal concrete maatregelen.

<sup>9</sup> S. ten Have, *Voorbeeldig veranderen: een kwestie van organiseren* (Amsterdam, Uitgeverij Nieuwezijds, 2002).

**Consistentie ('verticaal')**

Consistentie is de doorvertaling – via de verticale managementlagen – van de gemeenschappelijke visie en succesbepalende factoren. Deze worden omgezet in concrete doelstellingen en opdrachten aan de verschillende managementniveaus. Neem bijvoorbeeld de beveiligingsvisie van een district. Een handige toets is of de nagestreefde visie terugkomt in de succesbepalende factoren en de bijbehorende prestatie-indicatoren voor de teams binnen de brigades. Daarnaast moet iedereen ervaren hoe de eigen bijdrage past in het grotere plaatje.



FOTO AVDD R. MOL

De KMar bevindt zich midden in een veranderproces. Ook de vraag vanuit de maatschappij is veranderd

**Samenhang ('horizontaal')**

Samenhang betreft de horizontale afstemming tussen plannen, processen, ketens, afdelingen en acties. Bij samenhang draait het om de congruentie van de verschillende managementprincipes van een organisatie. Het doorbreken van grenzen tussen brigades, districten en staf CKMar staat centraal bij samenhang. Het stroomlijnen en op elkaar afstemmen van de verschillende plannen tussen districten en brigades, en tussen stafafdelingen en de lijn, is daarbij cruciaal.

**Feedback**

Feedback verwijst naar het vermogen van organisaties om te leren en te communiceren. Dit raakt alle lagen en alle organisatieaspecten. De KMar kan zich alleen ontwikkelen als er binnen de organisatie permanent feedback plaatsvindt via evaluaties, monitoring, rapportages, mondelinge overdracht en andere gemarkeerde momenten. Centraal in de feedback staan de realisatie van de doelstellingen en het gewenste gedrag van medewerkers. Ook de succesfactoren komen daarbij aan de orde, zoals daadkracht, flexibiliteit, betrouwbaarheid en interoperabiliteit. In die zin bestaat de feedback ook uit zogeheten *feedforward*: zijn we het eens over de afspraken voor de toekomst?

**Uitgangspunten voor de veranderaanpak**

Als eerste uitgangspunt voor de veranderaanpak van de KMar is het besturingsmodel gehanteerd, zoals dit is vastgelegd in 2003.<sup>10</sup> Het model sluit aan bij de toepassing van de A3-methodiek, die hierna aan de orde komt. Wel kan de A3-methodiek door het meer centraal stellen van het primaire proces (de gereedstelling en inzet), de werking van het model versterken. Simpel gezegd: *leidinggevend en hun teams doen in sterkere mate wat is afgesproken en vastgelegd.*

In de kwaliteit van de besluitvorming en de bestuurlijke agenda zijn aanzienlijke verbeteringen en vereenvoudigingen aan te brengen door de noodzakelijke integrale afweging, bij het totstandkomen van een jaarplan, uit te voeren en kwalitatief verder te verbeteren. Een bestaand kwaliteitsmodel als het INK-managementmodel<sup>11</sup> (zie figuur 1) toegepast in een pragmatische werkwijze als de A3-methodiek kan daarbij helpen. Daarnaast kan de administratieve lastendruk worden verminderd en de dialoog centraal worden gesteld. Dit vormt het tweede uitgangspunt.

Rolacceptatie, rolneming en rolvastheid zijn belangrijke uitgangspunten bij de uitvoering van het besturingsmodel en de gerelateerde veranderaanpak. Naast rolneming is onderling vertrouwen cruciaal. Vertrouwen is een weder-

<sup>10</sup> Het besturingsmodel is recentelijk bijgewerkt in Besturen Bij Defensie (BBD), 2011.

<sup>11</sup> INK, *Introductie, inhoud en toepassing van het INK-managementmodel* (Zaltbommel, INK, 2007).



Figuur 1 Het INK-managementmodel

zijdse verwachting en moet worden waar- gemaakt door aantoonbaar ‘in control’ te zijn en afspraken na te komen. Bovendien moeten besluiten helder en uitlegbaar zijn. Ook deze ‘zachte kanten’ van de invulling van het bestu- ringsmodel verdienen continu aandacht.

Simons schetst in dit verband belangrijke uitgangspunten die ook voor de Kmar relevant zijn.<sup>12</sup> Hij stelt dat managers hun creativiteit en ‘control’ in balans kunnen houden door de volgende systemen als hefboomen voor het bereiken van control toe te passen:

- *Systemen voor diagnostiek.* Deze systemen zijn in het leven geroepen voor het bewaken van doelstellingen. Ze voorkómen constante ‘monitoring’ van alle details.
- *Waardesystemen.* Deze moedigen medewerkers aan om nieuwe mogelijkheden te zoeken. Iedere medewerker kan zijn bijdrage plaatsen in een groter geheel. ‘Belief systems’ vormen de tegenpool van ‘spelregelsystemen’, maar kunnen niet zonder elkaar.
- *Spelregelsystemen.* Deze geven de spelregels en maken duidelijk wat niet kan. Wanneer je mensen innovatief en ondernemend wilt laten zijn, kun je ze dan beter vertellen wat ze wel of wat ze niet mogen doen? Het antwoord is het laatste. Spelregelsystemen geven

scherpte aan afspraken; incidentorganisaties zoals Defensie hebben de beste remmen nodig.

- *Interactieve control-systemen.* Het verzamelen en bespreken van allerlei informatie om nieuwe kansen en bedreigingen te signaleren. Ze brengen de onzekerheden boven tafel waar managers ’s nachts van wakker liggen.

Het is de kunst om de juiste balans te vinden in de toepassing van deze vier systemen. Vaak is er sprake van een (te) sterke dominantie van systemen voor diagnostiek en/of spelregels. De juiste balans tussen de vier ‘hefboomen’ vormt het derde uitgangspunt voor de veranderaanpak binnen de KMar, gebaseerd op het eerder genoemde bestuingsmodel.

## Veranderaanpak binnen de KMar

In 2006 is gestart met een reflectie op de situatie op het gebied van kwaliteitsmanagement en het KMAR-breed opleiden van de medewerkers in het kwaliteitsdenken. Het INK-managementmodel stond daarbij centraal (zie figuur 1). In de districten Schiphol en West zijn *pilots* gestart om een diagnose te stellen van de kwa-

<sup>12</sup> Zie noot 3.



FOTO AVDD, H. KEERIS

Controle van opslag en vervoer van gevaarlijke stoffen behoort ook tot de taken van de KMar

liteit van de organisatie. Het idee was om van daaruit te komen tot een integrale toepassing voor de gehele KMar-organisatie. Bij de uitvoering van het project lag de nadruk op duurzaamheid van de invoering en de waarborging van de werking van het INK-managementmodel in de interne planning & controlcyclus. De KMar heeft daarbij gekozen voor de A3-methodiek. Deze A3-methodiek voor planning & control is gebaseerd op het INK-model, maar stelt

meer sturing met minder papier voorop en zorgt voor focus en meer interactie over de te bereiken resultaten.

### De A3-methodiek: meer betrokkenheid

De KMar heeft de A3-methodiek dus omarmd als een vernieuwende aanpak voor doelbewuste verandering, of 'purposive change' zoals Bower dat noemt.<sup>13</sup> De A3-methodiek is een benadering voor het gezamenlijk creëren, realiseren en monitoren van het jaarplan, zonder onnodig tijdverlies. Planning & control is immers dienstbaar aan de operatie. De methodiek is een zogenoemde *one paper strategy* en berust op drie pijlers.

- Pijler 1. Het gezamenlijk ontwikkelen van een jaarplan op één A3.
- Pijler 2. Het periodiek bespreken van de voortgang in een A3-managementgesprek.
- Pijler 3. Het online presenteren van de managementinformatie in A3-digitaal.

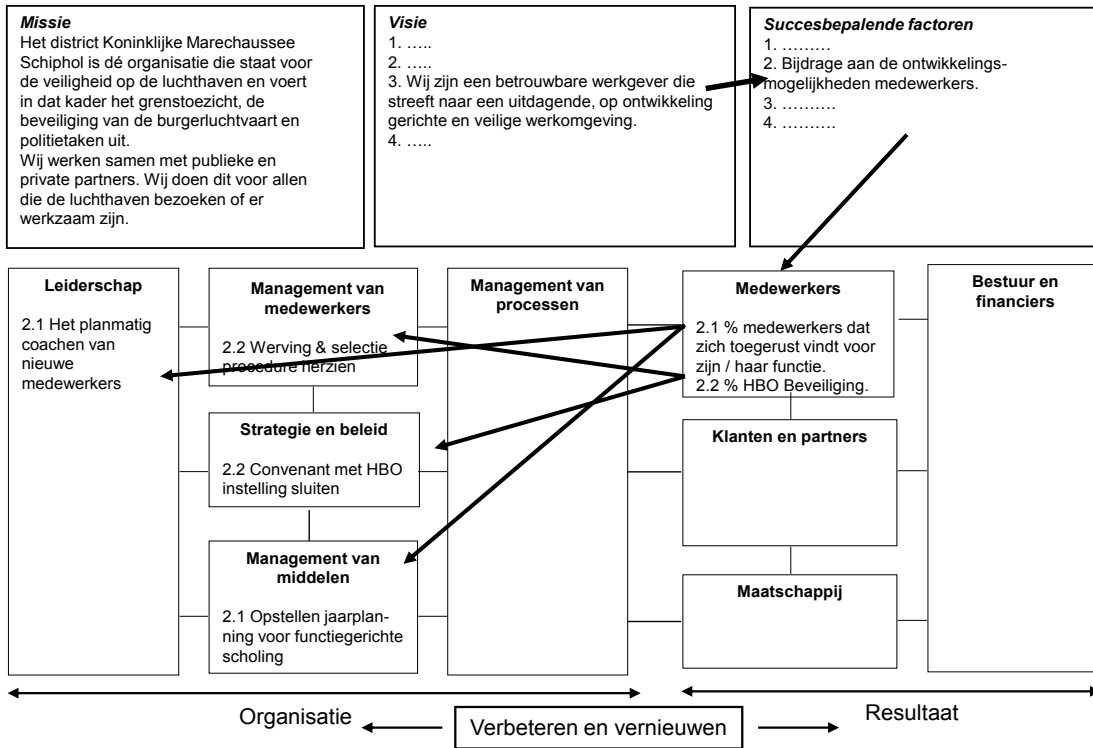
#### Pijler 1: A3-jaarplan

Het A3-jaarplan geeft in één oogopslag een overzicht van de missie, de visie en de daaruit voortvloeiende doelen en bijbehorende acties. De beperking tot het formaat van maximaal één A3 dwingt ertoe alleen datgene op te nemen wat er echt toe doet. Dat schept overzicht en duidelijkheid.

Zoals gezegd is het A3-jaarplan gebaseerd op een integraal managementmodel: het EFQM/INK-managementmodel. Dit model geeft een ordening en samenhang weer van alle relevante aandachtsgebieden in een organisatie.<sup>14</sup> Het maakt daarbij onderscheid in resultaatgebieden en organisatiegebieden. Dit waar-

13 J.L. Bower, 'The purpose of change: a commentary on Jensen and Senge', in: M. Beer & N. Nohria, *Breaking the code of change* (Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2002).

14 J. Carlos Bou-Llusar, Escrig-Tena, A.B., Roca-Puig, V. e.a., 'An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model', in: *Journal of Operations Management* 27 (2009) (1) 1-22.



Figuur 2 Het sturingsprincipe van het A3-jaarplan

borgt aandacht voor alle stakeholders en bevordert het resultaatgericht denken.<sup>15</sup> Het model biedt de mogelijkheid om prestatie-indicatoren/doelstellingen te vermelden op de resultaatgebieden en acties te definiëren op de organisatiegebieden.

Maar er kleven ook nadelen aan het model. Rusjan<sup>16</sup> heeft twee zwakten geïdentificeerd. Ten eerste biedt het model geen gestructureerde benadering om gebieden voor verbetering te prioriteren. Ten tweede is er geen gestructureerde benadering om sterke kanten te benutten. Om de eerste tekortkoming te vermijden zijn aan het A3-jaarplan drie aspecten toegevoegd: de definities van missie, de visie en de succesbepalende factoren. Deze vormen het kader voor prioritering en focus. De tweede zwakte wordt met de agenda van het A3-managementgesprek (binnen de KMar 'A3-dialog' genoemd) voorkómen.

Het A3-jaarplan geeft dus in één overzicht de missie, de visie, de succesbepalende factoren,

de prestatie-indicatoren/doelstellingen en acties weer. De inhoudelijke verbanden tussen de succesbepalende factoren, de bijbehorende prestatie-indicatoren/doelstellingen en acties zijn eveneens duidelijk zichtbaar door met kleuren of cijfers te werken. Daarmee zijn de 'rode draden' van het jaarplan letterlijk zichtbaar gemaakt. In figuur 2 is het sturingsprincipe van het A3-jaarplan weergegeven. Figuur 3 geeft een voorbeeld van een A3-jaarplan.

Het A3-jaarplan vraagt om prioritering. Het bevat alleen die prestatie-indicatoren en acties waar daadwerkelijk op wordt gestuurd. Dat levert een sterke bijdrage aan de gewenste focus. Dit betekent dat niet alle indicatoren worden opgenomen, hoewel daarover wel periodiek

15 J. Davies, 'Integration: is it the key to effective implementation of the EFQM Excellence Model?', in: *International Journal of Quality and Reliability Management* 25 (2008) (4) 383-399.

16 B. Rusjan, 'Usefulness of the EFQM Excellence Model: Theoretical Explanation of Some Conceptual and Methodological Issues', in: *Total Quality Management* 16 (2005) (3) 363-380.

## A3 jaarplan 2012 Kon

**Missie**

De KMar is een politieorganisatie met een militaire status die wereldwijd flexibel inzetbaar is voor vrede en veiligheid. De KMar heeft een breed takenpakket in binnen- en buitenland. We houden ons bezig met beveiliging, handhaving van de Vreemdelingenwetgeving (waaronder grensoezicht), politietaken ten behoeve van Defensie en op burgerluchtvaartterreinen, samenwerking met en bijstand aan de politie en uitvoering van politietaken in het kader van internationale vredesoperaties. Naast ons reguliere takenpakket fungeren wij als strategische reserve voor de Nederlandse overheid. Met ons werk leveren we direct of indirect een bijdrage aan de veiligheid in binnen- en buitenland. Ons werk heeft daardoor grote maatschappelijk meerwaarde.

**Visie**

De KMar streeft in haar taakuitvoering naar een maximaal resultaat. Dit leidt tot de volgende ambities:

- De beste grensbewaker van Europa zijn.
- Binnen de veiligheidsketen in Nederland de autoriteit zijn.
- Naast de uitvoering van Mobiel Toezicht Vreemdelingen (grensoverschrijdende) criminaliteit in deze binnengrenzen.
- Het lokale en landelijke bestuur op het gebied van openbare veiligheid rechtshandhaving in staat stellen om snel accenten te zetten op kwantitatief of kwalitatief niet langer voldoende zijn.
- Een nadrukkelijke flexibele bijdrage leveren aan de (inter)nationale veiligheid.

**1. Leiderschap**Bureau Leiderschap & Coaching

- Herijken visie op leiderschap
- Doorontwikkeling dienstverlening (o.a. individuele en teamcoaching, intervisie en maatwerk) waarbij nieuw ontwikkelde instrumenten worden ingezet
- Uitbreiden van het netwerk
- Versterking leiderschap
- Optimalisatie leerlijnen leiderschap (door LOKKMar)
- Incorporatie leerlijn zelfleiderschap in initiële opleiding (door LOKKMar)
- Uitvoeren gedragswetenschappelijk onderzoek

Leiderschap

- % leidinggevenden dat jaarlijks de bijbehorende training heeft gevolgd. Norm: 95%

Goed werkgeverschap

- Invulling geven aan "arbeid en zorg" door interesse en aandacht van elke leidinggevende in de werkzaamheden, de rol, de persoonlijke achtergrond en het welbevinden van de individuele medewerker. Dit alles gericht op het bijdragen aan de werkbeleving van medewerkers en het ervaren van de zingeving in hun werkzaamheden

**3. Management van medewerkers**

- Het periodiek bespreken van de gedragscode en het onderling aanspreken op ongewenst gedrag
- Uitvoeren werkbelevingsonderzoek
- Voeren van functioneringsgesprekken op basis van competenties, minimaal 1 keer per jaar
- Uitvoeren competentie management door:
  - POP-gesprekken
  - P-schouw en P-scan
  - Talentmanagement
  - Competenties opnemen in functiebeschrijvingen
- Werkbeleving van personeel vergroten door middel van generalistische inzet
- Zorgdragen voor een gevulde organisatie binnen de bestaande personele en financiële kaders
- Investeren in professionaliteit en integriteit van onze medewerkers

**2. Strategie en beleid**

- Flexibel inspelen op toenemende en uitbreidende vraag (o.a. vanuit Regeerakkoord)
- Doorontwikkeling portefeuillehouderschap
- Met beheerder gezag acceptabele en realistische doelstellingen afspreken, waar mogelijk gericht op beoogd maatschappelijk effect
- Tijdig gezag in positie brengen voor keuzes over doelen en middelen
- Behoud eigen identiteit KMar
- Actief meedenken in EU-beleid
- Aansluiten ontwikkelingen internationale luchtvaart
- Vanuit strategische IGO gezag & beheer proactief adviseren

**4. Management van middelen**Financieel beheer

- Realisatie binnen de financiële kaders
- Gebruik continue monitor (controle financiële administratie) is voldoende (norm: > 75%)
- Facturen worden binnen 30 dagen betaald (norm: > 90%)
- Aantal onregelmatigheden VFT dossiers > € 30.000 is lager dan in 2011
- Score kwantiteit financieel beheer o.b.v. ADD-steekproeven (norm < 3% resp. < € 15 miljoen)
- Het bestedingsprogramma 2012 is voldoende in werking

Materieel beheer

- Percentage afwijkingen autorisatie ten opzichte van vulling materieel (norm: 5%)
- 100% uitvoering telprogramma materieel
- Volledige ingebruikname van de defensiebrede monitor MB

P-Beheer

P-beheer op orde (Zie aandachtsgebied 7. Medewerkers)

**5. Management van**Portefeuille Beheersen vreemde

- Het vergroten van inzicht in de verbetering ervan door ontwikkeling van kwaliteitsmanagementsystemen
- Het (inter)nationaal onderzoek naar ontwikkelingen en deze (inter)nationale veiligheid

Deelportefeuille MTV

- Onderzoeken van de mogelijke capaciteitsverdeling op korte termijn
- Herijken van de capaciteitsverdeling
- Implementeren van @migo concept

Portefeuille Bewaken beveiliging

- Organiseren opleiding Observanten
- Het beveiligingspersoneel
- Doorontwikkelen van het Experimenteeromgeving
- Inrichten monitoren- en servicepunten

Portefeuille Handhaven OOV en

- Harmonisatie handhaving burgerluchtvaartterreinen
- Verbeteren samenwerking met andere diensten

Portefeuille CCB

- Implementeren handboek OOV en
- Harmoniseren relevante opstellen

Portefeuille Intelligence

- Realisatie optimale invoer in de conform gegevensbeheer
- Binnen de KMar op alle niveaus het (de)briefen

Portefeuille Leiderschap

- Structurele inpassing van de leiderschapontwikkeling in de geschiedde organisatieontwikkeling
- Realisatie doelstellingen Research

Portefeuille Opsporing

- Inrichten kwaliteitsbureau OOV
- Verhoging kwaliteit capaciteitsmanagement
- Verhoging kwaliteit capaciteitsmanagement
- Volledige realisatie link Pev
- Realisatie Module capaciteitsopvolging Rostarflex
- Operationeel procesmanagement capaciteitsmanagement

BIV

- Verhoging betrouwbaarheid
- Implementeren Blauwdruk
- Vormgeven, tot werking brengen van het innovatieproces
- Veiligheid en Milieu
- Uitvoering geven aan doelstellingen

ORGANISATIE

Verbeteren

Figuur 3 Een compleet ingevuld A3-jaarplan



# Inklijke Marechaussee

le bijdrage aan het beoogde maatschappelijke effect.

op het gebied van bewaken en beveiligen zijn.

gen dé speler in de bestrijding van

enszone (MTVeiligheid) zijn.

enbare orde, bewaking en beveiliging en

e kunnen leggen, daar waar reguliere capaciteiten

internationale vrede en veiligheid.

## Succes Bepalende Factoren

1. Generalisme
2. Zingeving
3. Modern loopbaanbeleid
4. Verbindend leiderschap
5. Innovatie
6. Doorontwikkeling Portefeuillehouderschap
7. Informatiegestuurde organisatie
8. Beheer en bedrijfsvoering op orde
9. Transparante bedrijfsvoering waarbij de medewerkers op het juiste moment worden ingezet
10. Maatschappelijke betrokkenheid
11. Optimale samenwerking en afstemming ketenpartners en klanten

## an processen

elingenstromen

oor PAS en het

wikkeling van het

em.

teunen van innovatieve

er)nationaal uitdragen.

lijkheden van een andere

te en langer termijn.

inzet- en verdeling.

-Boras in het MTV-

en

erven en reageren voor

CCB en starten met de

nsorencentrale

n rechtsorde

processen

en Innovatie

CCB KMar en Algemene

erationele processen

n basissystemen KMar

reas waarborgen van

le

de op INK-leest

wikkeling

realisatieplan Centralisatie

Opsporing

eitsplanning &

ople Soft met OPRS

itsmanagement +

del wordt geïntegreerd

managementinformatie

Business Intelligence

en en waarborgen van de

s.

ng VMUP 2012

## 7. Medewerkers

### P-beheer

- Bewaken vullingpercentage KMar
- Geregistreerde functioneringsgesprekken: 95%
- Percentage medewerkers IBT: 95%
- Percentage medewerkers FET: 95%
- Afgestemd IDU plan

### Overig

- Uitkomsten werkbelevingsonderzoek scoren gelijk of hoger dan bij het laatst gehouden onderzoek.
- Medewerkers krijgen ontplooiingsmogelijkheden die zijn afgestemd op hun wensen en mogelijkheden en passen bij hun functie.
- Medewerkers hebben zicht op een reëel loopbaanperspectief.
- Aantal actieve reservisten: 210

## 6. Klanten en partners

- Oordeelsvorming Commissie Integraal Toezicht Terugkeer (CITT)
- Afspraken maken lokale partners betreffende politietaken en beveiliging kleinere luchthavens (Eelde + Maastricht – Aken)
- Behoud goede samenwerking ketenpartners
- Actief participeren in Europese grensbewakingorganisatie Frontex
- Internationale samenwerkingspartners (FIEP/EGF)
- Actief participeren in Europese samenwerkingsverband betreffende veiligheid (COSI)
- Gemeenschappelijke patrouilles Bundespolizei
- Participatie Gerritse lange termijn
- Proactieve deelname FLOW / BPVS overleg Schiphol
- Samenwerking DNB
- Chef Militaire Huis (CMH)
- Liaison KMar

## 8. Maatschappij

- Humane behandeling van de aan onze zorg toevertrouwde personen (militair, vreemdeling en burger)
- Actief aangeboden werkervaring- en stageplaatsen voor internen en externen op ieder niveau
- Resultaten op bekendheidsmeting taken KMar (Imago)
- Aantal verzoeken om ondersteuning van evenementen door de maatschappij

## 9. Bestuur en financiers

### Objectbeveiliging

Tijdige interventie bij het illegaal **betreden van de te beveiligen objecten**

### Persoonsbeveiliging

Begeleiden VIPs in het buitenland

### Grenstoezicht

Percentage uitgevoerde controleadviezen  
Zuis: 75%

### Asiel

- Aantal asielaanvragen na toegangsweigering (lucht en maritiem): 900
- Claimpercentage asiel: 80%
- Identiteitsvaststelling potentiële asielzoekers: 100%

### Verwijderingen

- Aantal uitzettingen door DT&V aangeleverde vreemdeling onbegeleid: NB
- Aantal uitzettingen door DT&V begeleid: 800
- Doorlooptijd uitzettingen – met escorts: 15 dagen
- Doorlooptijd uitzendingen zonder escort: 1 dag
- Percentage transitdeportees richtlijn 2003/110/EG: 100%
- Aantal transitdeportees overig: 2.500
- Percentage personen overbrengingen WOTS: 100%
- Percentage personen overbrengingen EAB?IAB: 100%

### Politietaken Defensie

- Aantal misdrijfdossiers: 1.250
- Aantal plankzaken: 0
- Percentage technisch sepot: 5%

### Portefeuilles

- Realisatie prioriteiten 2012 portefeuilles (management van processen)

### Beheer op orde

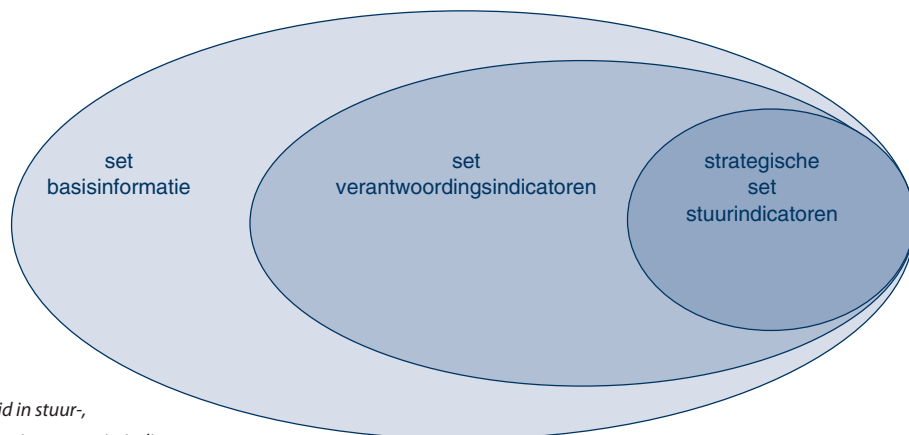
- Financieel beheer
- P-beheer
- Materieel beheer

### Inzet KMar Caribisch gebied

- Administratieve en fysieke controle op de in- en uitreis conform WTU: 100%
- Aantal direct verwijderde geweigerde vreemdelingen (onbegeleid en begeleid): 100%

RESULTAAT

en vernieuwen



Figuur 4 Het onderscheid in stuur-, verantwoordings- en overige prestatie-indicatoren

wordt gerapporteerd.<sup>17</sup> Het onderscheid zoals gepresenteerd in figuur 4 kan daarbij helpen. Het A3-jaarplan wordt nu niet meer door één of enkele leidinggevenden of medewerkers geschreven, maar komt tot stand in een gezamenlijke dialoog met het team. Aan de hand van brainstorm en dialoog komt het jaarplan in één dag tot stand. Bij voorkeur worden alle medewerkers die een rol spelen bij de realisatie ervan betrokken. Dit waarborgt de haalbaarheid ervan.

Op het moment dat de A3-jaarplannen op verschillende managementniveaus worden doorvertaald in bijvoorbeeld afdelingsjaarplannen in dezelfde vorm, ontstaat een vorm van *policy deployment*. Dale definieert dit begrip als een proces van het ontwikkelen van plannen, doelstellingen, monitoring en gebieden voor verbetering op verschillende beleidsniveaus, op

basis van de evaluatie van de performance van het afgelopen jaar.<sup>18</sup>

De plannen en doelstellingen worden besproken en bediscussieerd op elk managementniveau, totdat er consensus is bereikt. Gestreefd wordt naar consistentie tussen alle participerende organisatieonderdelen en een gemeenschappelijke focus op de strategische doelstellingen voor de totale organisatie als een 'samenhangend systeem'.<sup>19</sup> Dit is een managementproces met zowel *bottom-up* als *top-down* kenmerken.

### Pijler 2: A3-managementgesprek

De tweede pijler is het A3-managementgesprek; een periodiek gesprek tussen leidinggevenden van twee managementniveaus. Dit gesprek is bedoeld om de voortgang van de realisatie van het A3-jaarplan en de consequenties van nieuwe ontwikkelingen te bespreken.

Het A3-managementgesprek maakt het A3-jaarplan een 'levend document'. Het jaarplan vormt immers de basis voor de agenda van het managementgesprek. Het A3-managementgesprek heeft een vaste frequentie (vaak maandelijks tot tweemaandelijks) en is vervat in een jaarplanning. Gemiddeld duurt het gesprek anderhalf tot twee uur.

#### • Agenda

Het initiatief voor de agenda van het managementgesprek ligt bij de eigenaar van het A3-jaarplan. De agenda kent een aantal vaste onderdelen:

17 Het onderscheid tussen stuurindicatoren, verantwoordingsindicatoren en overige beheerste indicatoren, zoals gehanteerd in de *Handleiding Government Governance* (Ministerie van Financiën, 2000) kan hierbij helpen. Binnen organisaties bestaan sets van 'beheerste' prestatie-indicatoren, dat wil zeggen: volgens afgesproken definities, meet- en opslagprocedures. Over een aantal prestatie-indicatoren moet verantwoording worden afgelegd. Dit kan zijn aan de hogere leiding, maar soms ook aan derden (politie, ministerie van Veiligheid en Justitie, et cetera). Deze prestatie-indicatoren worden verantwoordingsindicatoren genoemd. Niet op alle verantwoordingsindicatoren hoeft overigens te worden gestuurd. Sturen wil zeggen: het nemen van actie omdat de huidige prestatie niet voldoet aan de verwachtingen. De set stuurindicatoren is vaak slechts een klein deel van de totale set aan verantwoordingsindicatoren. Soms betreft het ook nieuw gedefinieerde prestatie-indicatoren. Uitgangspunt van de A3-methode is dat primair alleen de stuurindicatoren met doelstellingen worden opgenomen in het jaarplan.

18 R.G. Dale, 'Policy deployment', in: *The TQM Magazine* (1990, December) 321-332.

19 Y. Akao (Ed.), *Hoshin kanri: Policy deployment for successful TQM* (Cambridge (MA), Productivity Press, 1991).

- 1 ontwikkelingen die van invloed zijn op de voortgang van de realisatie;
- 2 de belangrijkste drie successen van de afgelopen periode;
- 3 de belangrijkste drie punten van zorg inzake de voortgang;
- 4 vervolgspraken.

In het eerste agendapunt komen de nieuwe ontwikkelingen aan de orde die van invloed zijn op de voortgang van het A3-jaarplan en/of het afgesproken proces van planning & control. Dit kunnen nieuwe kansen en mogelijkheden zijn, maar ook risico's of nieuw beleid van hogerhand. Daarna worden de drie belangrijkste successen besproken. Dit kan een zogeheten 'Pygmalion-effect' hebben; positieve ervaringen roepen gedrag op dat de betrokkenheid van de medewerker versterkt en diens gedrag stimuleert in de gewenste richting.<sup>20</sup> Daarom komen de successen aan de orde vóórdat de punten van zorg aan bod komen. Bij de punten van zorg wordt ook de relatie tussen resultaten en acties besproken, om vast te stellen welke acties (al dan niet) zijn gerealiseerd en welke aanvullende acties nodig zijn.

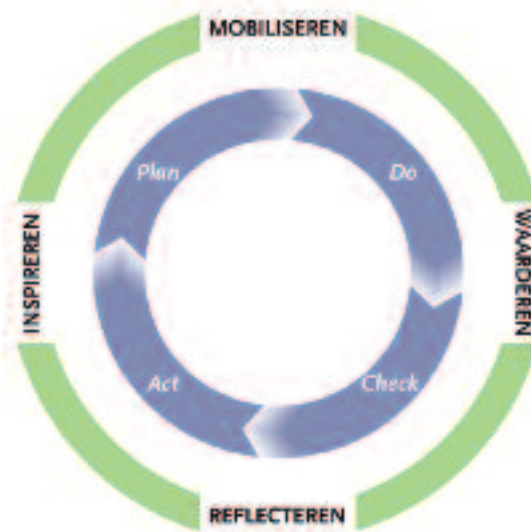
• **Vertrouwensrelatie**

De sfeer van het gesprek is cruciaal voor een effectieve dialoog.<sup>21</sup> Het A3-managementgesprek is een goed moment om invulling te geven aan leiderschap vanuit relationeel perspectief. De onderlinge vertrouwensrelatie vormt daarbij een belangrijke basis.<sup>22</sup> Volgens 'hogere leidinggevenden' is de sfeer effectief wanneer ontvankelijkheid, beschikbaarheid en veiligheid worden ervaren. 'Lagere leidinggevenden' ervaren de factoren beschikbaarheid, competentie, veiligheid, integriteit en openheid als de belangrijkste voor het creëren van een vertrouwensrelatie in een verticale managementrelatie.<sup>23</sup>

Gesprekken die ten doel hebben om de performance te beoordelen worden vaak sterk als verantwoordings- en controlegericht ervaren, blijkt uit onderzoek. Dit leidt tot een verdedigende voorbereiding en houding in het gesprek. Dat beperkt het openstaan voor feedback. Een goede balans in positieve en nega-

tieve feedback, in feedback en feedforward, in inbreng van beide gesprekspartners en in aandacht voor resultaten (het 'wat') en inspanningen (het 'hoe') is volgens Kunc van groot belang.<sup>24</sup> Motivatie ontstaat volgens Huang e.a. vooral als leidinggevenden zich gerespecteerd voelen en het gevoel hebben voldoende inbreng te hebben gehad op de vervolgspraken.<sup>25</sup>

Het INK legt de relatie tussen planning & control en leiderschap door invulling te geven aan de vier elementen van de Demingcirkel (*plan, do, check, act*) met de begrippen mobiliseren, waarderen, leren/reflecteren en inspireren tot verdere verbetering (zie figuur 5). Deze begrippen krijgen in de A3-managementgesprekken aandacht.



Figuur 5 Leiderschap in planning & control (INK 2007)

20 B.L. Fredrickson en C. Branigan, 'Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires', in: *Cognition & Emotion* 19 (2005) (3) 313-332.

21 W.N. Isaacs, *Dialogue and the art of thinking together* (New York: Random House, 1999).

22 E.M. Whitener, Brodt, S.E., Korsgaard, M.A. e.a., 'Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behaviour', in: *Academy of Management Review* 23 (1992) (3) 513-530.

23 J.B. Werbel en P.L. Henriques, 'Different views of trust and relational leadership: supervisor and subordinate perspectives', in: *Journal of Managerial Psychology* 24 (2009) (8) 780-796.

24 M. Kunc, 'Using systems thinking to enhance strategy maps', in: *Management Decision* 46 (2008) (5) 761-778.

25 X. Huang, lun, J., Liu, A. en Y. Gong, 'Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates', in: *Journal of Organizational Behavior* 31 (2010) (1) 122-143.

Door aandacht te besteden aan de deze vier leiderschapskenmerken ontstaat een benadering van planning & control op basis van de eerder genoemde vier handvatten voor control van Simons. Het A3-managementgesprek geeft hier invulling aan door te streven naar duidelijke afspraken over het uitdragen van successen ter inspiratie en als leermoment voor anderen; de ondersteuning door derden bij de zorgpunten van de eigenaar van het A3-jaarplan; de consequenties van nieuwe ontwikkelingen voor de te volgen strategie (*emergent strategies*) en acties. De eigenaar van het A3-jaarplan wordt zo gestimuleerd en geïnspireerd om zijn energie te richten op de realisatie van het A3-jaarplan.



FOTO ANP

*Meer focus, minder papier en meer tijd voor het operationele proces*

### Pijler 3: A3-digitaal

Het concept van A3-digitaal wordt op termijn vertaald in het managementinformatie-systeem van de KMar. Dit informatiesysteem zal het A3-jaarplan en het A3-managementgesprek gaan faciliteren. A3-digitaal presenteert de relevante informatie over de realisatie van de doelstellingen en de voortgang van de acties. Daarmee wordt het eenvoudig om over infor-

matie te beschikken die nodig is voor het nemen van beslissingen in het kader van de voortgang van het A3-jaarplan.

Ook bevordert het de kwaliteit van de agenda voor het managementgesprek. Het informatie-systeem functioneert daarbij als een feedback-systeem, dat informatie selecteert en ordent, zodat deze eenvoudig kan worden geïnterpreteerd.

A3-digitaal put zoveel mogelijk uit bestaande bronsystemen. Daarnaast zijn er invoerschermen voor specifieke managementinformatie die niet in de bronsystemen aanwezig is. Dat is niet onbelangrijk, aangezien het A3-jaarplan jaarlijks op interactieve wijze tot stand komt. Ook de informatievoorziening moet dus jaarlijks worden aangepast. Dit maakt het mogelijk elkaars plannen in te zien en daarvan te leren, met als neveneffect dat de consistentie en samenhang tussen de jaarplannen wordt bevorderd. Ook kunnen de prestaties van een organisatieonderdeel worden vergeleken met andere organisatieonderdelen, waarmee benchmarking binnen de eigen organisatie mogelijk wordt.

## Evaluatie van de A3-methodiek

### Een onderzoek

Welke invloed heeft de implementatie van de A3-methodiek bij de KMar gehad op zaken als de duidelijkheid over de richting, consistente doorvertaling, horizontale afstemming, intensiteit van feedback en commitment respectievelijk loyaliteit van leidinggevendenden?

Om deze effecten te onderzoeken is een evaluatie-onderzoek uitgevoerd. Het onderzoek vond plaats aan de hand van een gevalideerde vragenlijst. Deze vragenlijst is voorgelegd aan leidinggevendenden van het managementteam KMar en van de verschillende districten, brigades en stafafdelingen en bevat vragen over hun ervaringen op verschillende dimensies.

Deze bestonden uit de eerder genoemde kenmerken (richting, consistentie, samenhang en feedback) en vragen op het gebied van commitment en loyaliteit. De A3-methodiek staat

immers een participatieve benadering van planning & control voor. Een dergelijke leiderschapsstijl heeft een sterk positieve invloed op zowel het commitment als de loyaliteit<sup>26</sup>. De begrippen 'commitment' en 'loyaliteit' worden hierna kort toegelicht, waarna de resultaten en conclusies worden gepresenteerd.

### Commitment

Commitment is de psychologische aantrekkingskracht van een organisatie en bestaat uit verschillende factoren die een individu binden aan de organisatie en die zijn of haar keuzen beïnvloeden.<sup>27</sup> Er is sprake van een nuanceverschil met het begrip loyaliteit. Loyaliteit betreft onder meer het steunen van de doelen van de organisatie zonder dat men het met die doelen eens hoeft te zijn. Bij commitment is er wel sprake van identificatie met de organisatie-doelen.

In de wetenschappelijke literatuur wordt dit onderscheid niet altijd even scherp gedefinieerd en bestaat er geen consensus over de definities. Vanwege de definitiediscussie hebben we ervoor gekozen om zowel de begrippen 'commitment' als 'loyaliteit' te meten.

Meyer en Allen hebben in 1991 het begrip 'organizational commitment' geoperationaliseerd aan de hand van drie componenten.<sup>28</sup> In de eerste plaats onderscheiden zij attitude commitment, dat te maken heeft met de aantrekkingskracht, de emotionele binding. Continuïteitscommitment heeft te maken met commitment door gebrek aan alternatieven. Ten derde noemen zij normatief commitment, een vorm van commitment die ontstaat omdat 'je denkt dat het moet of verwacht wordt'.

Voortbouwend op dit denken van Meyer en Allen maakt meer recente literatuur<sup>29</sup> onderscheid tussen de drie volgende vormen van commitment:

– *Attitude commitment*. Hierbij gaat het om de mate van persoonlijke identificatie met de organisatie en betrokkenheid. De emotionele binding zorgt voor een plichtsgevoel ten

opzichte van de organisatie en de wens om de organisatieontwikkeling te ondersteunen.

- *Calculatief commitment*. Dit betreft de graad van afhankelijkheid van de organisatie bij gebrek aan alternatieven. Dit begrip suggereert dat medewerkers niet geneigd zijn afscheid te nemen als ze geen aantrekkelijk alternatief hebben buiten de organisatie, of als de kosten van vertrek hoger zijn dan de opbrengsten.
- *Teamcommitment*. Dit is de mate van persoonlijke identificatie en de betrokkenheid bij het eigen team. De emotionele binding zorgt voor een plichtsgevoel ten opzichte van het team en de wens om daarin te participeren.

Porter e.a. maakt daarnaast nog een onderscheid in commitment aan de organisatie en commitment aan de doelen van de organisatie.<sup>30</sup>

De bovenstaande drie recente vormen van commitment en het onderscheid van organisatie en doelen zijn opgenomen in de vragenlijst.

### Loyaliteit

In de wetenschappelijke literatuur is de meest populaire opvatting over organisatieloyaliteit die van Abiodun.<sup>31</sup> Hij definieert loyaliteit als *de mate van conditionele drang naar persoonlijke identificatie en betrokkenheid in een specifieke organisatie*. Ook Bloemer en Odekerken onderscheiden drie vormen van loyaliteit, die de drie verschillende aspecten representeren

- 
- 26 C. Parkes, Scully, J., West, M. en J. Dawson, "High commitment" strategies: It ain't what you do; it's the way that you do it', in: *Employee Relations* 29 (2007) (3), 306-318.
  - 27 A.O. Hirschmann, *'Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firm', organizations, and states'* (Cambridge (MA), Harvard University Press, 1970).
  - 28 J.P. Meyer en N. Allen, 'A three-component conceptualization of organizational commitment', in: *Human Resource Management Review* 1 (1991) (1) 61-89.
  - 29 J.P. Meyer en N.M. Parfyonova, 'Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization', in: *Human Resource Management Review* 20 (2010) (4) 283-294.
  - A. Cohen, 'Values and Commitment: A Test of Schwartz's Human Values Theory Among Arab Teachers in Israel', in: *Journal of Applied Social Psychology* 40 (2010) (8) 1921-1947.
  - J.P. Meyer, Stanley, D.J., Jackson, T.A., Malton e.a., 'Affective, Normative, and Continuance Commitment Levels Across Cultures: A Meta-analysis', in: *Journal of Vocational behaviour*, In press, corrected proof.
  - 30 L.W. Porter, R.M. Steers, R.T. Mowday en P.V. Boulian, 'Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians', in: *Journal of Applied Psychology* 59 (1974) (October) 603-609.
  - 31 R.A. Abiodun, *'Leadership behavior & Employee perception of the organization'* (Bloomington, Author House, 2010).



FOTO AVDDI, R. SCHOONBERGHERT

UNMEE-operatie in Eritrea. Met internationale en militaire politietaken levert de KMar een bijdrage aan de opbouw van rechtsstaten

van de relatie mens-organisatie en aansluiten bij het eerder genoemde onderscheid tussen de drie vormen van commitment.<sup>32</sup>

- *Affectieve loyaliteit.* Hierbij gaat het om de emotionele binding. Dit houdt in: een hoge mate van overeenstemming van de organisatiewaarden en de persoonlijke waarden. Identificatie en betrokken voelen zijn kernbegrippen. Medewerkers willen bij de organisatie blijven. Deze vorm van loyaliteit wordt door sommige auteurs ook wel ‘respectvolle loyaliteit’ genoemd. Medewerkers steken meer energie in de organisatie dan wordt gevraagd, omdat de waarden en de missie overeenkomen met die van henzelf.
- *Economische loyaliteit.* Dit betreft een gevoel van verlies bij het verlaten van de organisatie. De medewerker ervaart dat hij of zij heeft

geïnvesteed in waardevolle zaken binnen de organisatie en dat deze verloren gaan wanneer hij of zij de organisatie verlaat. De medewerker blijft dan ook bij de organisatie omdat de kosten van vertrek te hoog zijn. Door bij de organisatie te blijven, treedt er minder verlies op. Medewerkers doen hun plicht voor zover noodzakelijk om geen ongenoegen bij de leidinggevende te veroorzaken.

- *Normatieve loyaliteit.* Hierbij gaat het om een gevoel van plichtsbesef of moreel commitment. Deze vorm is het resultaat van culturele en organisatiesocialisatie. Medewerkers voelen zich geïnteresseerd om bij de organisatie te blijven. ‘Je werk doen omdat je het moet doen en omdat je weet dat anderen afhankelijk van jouw resultaten zijn.’<sup>33</sup>

Deze mens-organisatierelaties dragen bij aan de mate van trouw aan organisatie. Over het algemeen neemt men aan dat een hogere mate van loyaliteit een van de belangrijkste factoren is voor langetermijnsucces en rendement. Vanwege de mogelijke parallellen zijn zowel commitment als loyaliteit geoperationaliseerd.

#### Respondenten evaluatieonderzoek

Aan het onderzoek is deelgenomen door leidinggevendenden op strategisch, tactisch en operationeel niveau. In totaal telt de KMar ongeveer vijftig lijnmanagers (districtscommandanten en brigadecommandanten). Er zijn 41 vragenlijsten geretourneerd. Daarmee bedroeg de respons onder de strategisch en tactisch leidinggevendenden (lijnmanagers) ongeveer tachtig procent; daarbij hebben alle strategisch leidinggevendenden geparticipeerd.

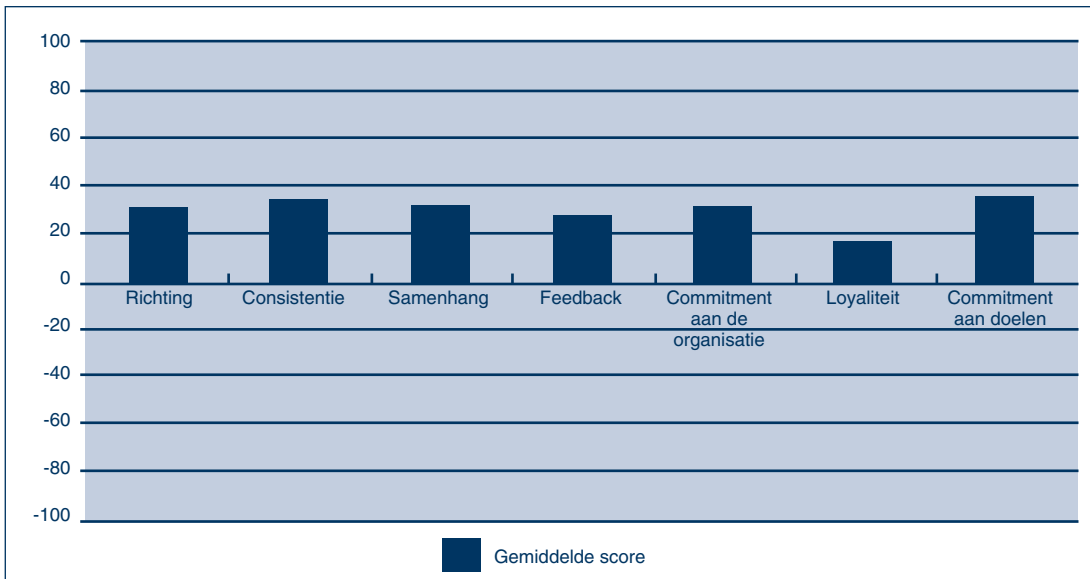
#### Resultaten evaluatieonderzoek

Respondenten vinden dat de implementatie van de A3-methodiek daadwerkelijk heeft bijgedragen aan de eerder genoemde kenmerken van succesvol veranderende organisaties. De factor consistentie is het meest positief beïnvloed; samenhang relatief iets minder, zo blijkt uit de resultaten (zie figuur 6).

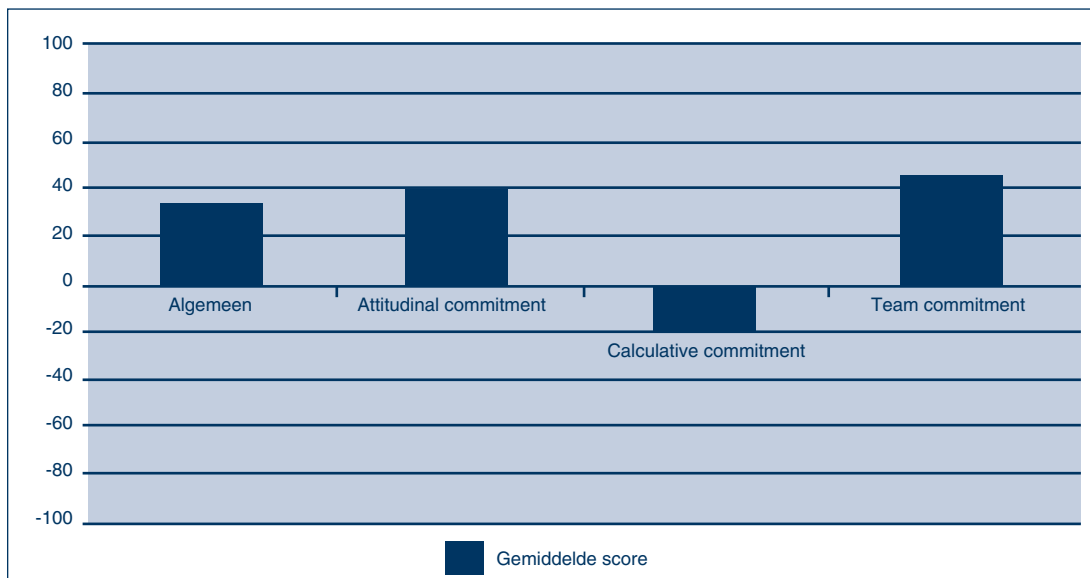
Het is interessant om te zien welk effect de implementatie van de A3-methodiek heeft

32 J. Bloemer en G. Odekerken-Schröder, ‘The role of employee relationship proneness in creating employee loyalty’, in: *International Journal of Bank Marketing* 24 (2010) (4) 252-264.

33 D.R. Iverson en D.M. Buttigieg, ‘Affective, normative and continuance commitment: Can the “right kind” of commitment be managed?’, *Department of Management Journal of Management Studies* 36 (1999) (3), 307-333.



Figuur 6 Het percentage ervaren verandering door de interventie

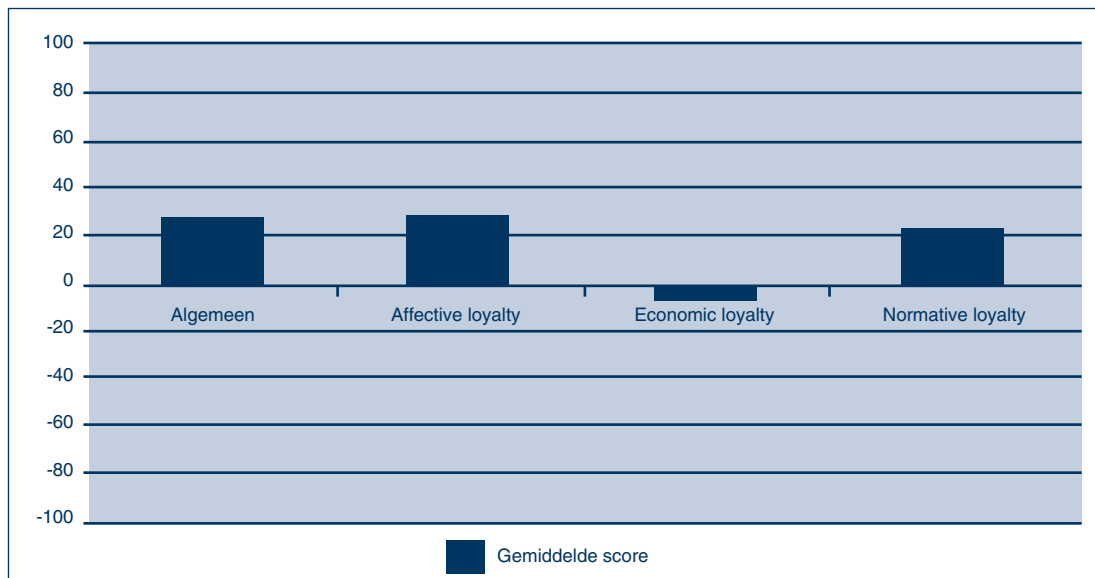


Figuur 7 Het percentage ervaren verandering inzake commitment

gehad op het commitment en de loyaliteit. Ook deze beide variabelen zijn positief beïnvloed. Het commitment aan de doelen laat de grootste verbetering zien. De nadere analyse (figuur 7 en 8) toont bovendien aan dat leidinggevenden minder ‘berekendend’ (extrinsiek gemotiveerd) staan tegenover de planning & control. Ze handelen meer vanuit persoonlijke binding en waarden die aansluiten bij de nieuwe werk-

wijze (intrinsieke motivatie). De metingen op het gebied van calculatief commitment en economische loyaliteit zijn congruent. Figuur 6 tot en met 8 geven de resultaten weer.

Commitment blijkt ook sterk samen te hangen met de vier kenmerken van succesvol veranderende organisaties. Deze resultaten geven ver-



Figuur 8 Het percentage ervaren verandering inzake loyaliteit

trouwen in de potentie van de A3-methodiek als een planning & control-systematiek die niet alleen aansluit bij de sterk veranderende KMar-organisatie, maar die haar veranderingsvermogen tegelijkertijd ook versterkt.

#### Beperkingen van het onderzoek

Het onderzoek heeft zich beperkt tot een relatief kleine groep leidinggevenden. Bovendien betreft het slechts één meting op één moment in één groep. Ook zijn er geen objectieve prestatie-indicatoren gehanteerd (bijvoorbeeld tijdsbesparing, het percentage gerealiseerde doelstellingen, operationele en financiële prestaties).

#### Ten slotte

Gezien de uitkomsten van het onderzoek lijkt de A3-methodiek een kansrijke benadering om de kenmerken van succesvol veranderende organisaties en de versterking van commitment en loyaliteit structureel in te bedden in de aorta van de defensieorganisatie: de Beleid-, Plannen- en Begrotingscyclus (BPB-cyclus). De KMar heeft effectief een nieuwe benadering van planning & control omarmd. Ze acht dat noodzakelijk om 'in control' te blijven in een steeds sterker veranderende omgeving en een klimaat

waarin het belang van *empowerment* voorop staat.

Dit alles vindt plaats tegen de achtergrond van de in de jaren negentig in gang gezette transformatie van de Nederlandse krijgsmacht. Een strategisch lenige organisatie vraagt immers om een planning & control-systematiek die dat (transitie-)proces ondersteunt en een ontwikkeling doormaakt van een statische cyclus met een ritueel karakter, naar een dynamisch en interactief proces. Dit vraagt om een koppeling tussen effectief leiderschap bij verandering en planning & control.

De KMar heeft die koppeling gerealiseerd met behulp van de A3-methodiek. Er wordt geen tijd meer verspild aan onnodige taken op het gebied van planning & control. De tijd kan nu worden besteed aan het operationele proces (en de inzet). De kwaliteit van het vereenvoudigde A3-jaarplan wordt daarbij gewaarborgd door het hanteren van het INK-managementmodel, dat in Nederland breed gedragen wordt. De kern van de boodschap is de bevordering van het veranderingsvermogen door aanpassing van de planning & control-systematiek, met als uitgangspunten: meer focus, minder papier en meer commitment. En dat is hard nodig, juist in deze tijd! ■