

drs. A.J. van Ree

hoofd Sectie Opleidingsbeleid Staf COKL

25 jaar COKL

Inleiding

Op 1 november j.l. bestond het Commando Opleidingen Koninklijke Landmacht (COKL) 25 jaar. Om tenminste twee redenen is het de moeite waard om hierbij stil te staan. De eerste heeft te maken met de plaats en rol van het COKL binnen de KL. Haar opleidingscentra vormen de „thuishaven” en bakermat van alle wapens en dienstvakken in de KL. Het ressort vervult de voornaamste taak die de KL in vreedstijd te vervullen heeft: het opleiden van personeel. Vrijwel iedereen in de KL heeft met het COKL te maken gehad, via loopbaanopleidingen en functie-cursussen. Door het COKL zijn in de loop der tijd honderdduizenden leerlingen opgeleid en zijn op opleidingsgebied belangrijke ontwikkelingen tot stand gebracht. Het ressort vormt daarmee een belangrijk hoofdstuk in de KL-geschiedenis en verdient het als zodanig al om in de schijnwerper te worden gezet.

De tweede reden om bij de geschiedenis van het COKL stil te staan is dat daarin voor de toekomst belangrijke leermomenten aanwezig kunnen zijn. Het COKL bevindt zich op een keerpunt in haar geschiedenis. Zij ondergaat in het kader van de her-

structurering van de KL een ware gedaanteverandering. Haar omvang wordt meer dan gehalveerd. Haar organisatie en werkwijze worden ingrijpend aangepast. De blauwdruk hiervoor is vastgelegd in een „COKL-plan '98”. Bij de uitwerking en realisatie daarvan kan gebruik worden gemaakt van de ervaring, die de afgelopen 25 jaar binnen het COKL werd opgedaan. Op het gebied van opleiden, maar ook op het gebied van besturing en organisatieverandering. De bedoeling van dit artikel is om via een beschouwing van het verleden te komen tot een beter zicht op het heden en de toekomst van het COKL.

Het ontstaan van het COKL

Het COKL ontstond op 1 november 1969. Tot dan toe gebeurde het opleiden in de KL onder supervisie van de Inspecteur der Opleidingen en de Wapen/Dienstvakinspecteurs. De onder deze inspecteurs ressorterende opleidingsinstituten werden samengevoegd in het Commando Opleidingen en kwamen onder de eenhoofdige leiding van C-COKL te vallen. Tegelijk vond er een hergroepering van de opleidingen plaats, door opleidingen met geringe leerlingaantallen te bundelen en gelijksoortige opleidingen samen te voegen. Een voorbeeld is het samenbrengen van de tot dan toe los van elkaar opererende rijsscholen binnen het ROC. Bij de instelling van het COKL bedroeg het aantal ondercommandanten 28, door de hergroepering kon dit aantal worden teruggebracht tot 24.

De motieven achter de oprichting van het COKL

Het ontstaan van het COKL was het gevolg van een algemene herstructurering van de Haagse staven en gebeurde vooral om doelmatigheidsredenen: een vereenvoudiging van de commandovoering en besparingen in de personeelssfeer (als richtlijn gold



Afb. 1 Zeer toepasselijk heeft het COKL als embleem het wapen van Prins Maurits gekregen, die in zijn tijd gold als militair opleidingsdeskundige bij uitstek. De bijbehorende wapenspreuk „Tandem fit surculus arbor” („Uiteindelijk wordt de spruit een boom”) is rechtstreeks van toepassing op het opleiden en vormen van cursisten tot volwaardige militaire functionarissen.

een vermindering van het functiebestand met 30%). Een belangrijk doel was echter ook de verbetering van het onderwijs. Tot de oprichting van het COKL leefden de wapen/dienstvak scholen min of meer hun eigen leven. Aanvankelijk was dat geen probleem. Men ging bij het opleiden en oefenen uit van de nog vers in het geheugen liggende oorlogservaringen. Naarmate die vervaagden en nieuwe elementen in het militaire bedrijf hun intrede deden begonnen er echter ongewenste verschillen te ontstaan, die de effectiviteit en de efficiëntie van het opleiden nadelig beïnvloedden. Bij het 10-jarig jubileum van het COKL in 1979 merkte de toenmalige Chef Staf COKL (bgen W.M.G. Hogenboom) hierover het volgende op:

„De „overhead” van een aantal scholen was onevenredig groot en de indeling van het instructieve personeel was niet altijd doelmatig. De opleidingen waren, mede door het ontbreken van objectief zakelijk uitgevoerde functie-analyses en daarvan afgeleide opleidingsdoelstellingen, vaak niet voldoende doelgericht en vertoonden mede als gevolg daarvan onnodige, soms zeer grote, verschillen in tijdsduur. Een systematische aanpak van de terugkoppeling (voldoet het product van de opleiding aan de tijdens de praktische tewerkstelling geldende eisen?) ontbrak geheel. Daarenboven bestond de indruk, dat de opleidingsmethoden en -technieken binnen één functioneel opleidingscommando beter zouden kunnen worden afgestemd op de onderwijskundige ontwikkelingen.”

Veel uit dit citaat is ook vandaag de dag nog herkenbaar. Voor een groot deel zaten achter de oprichting van het COKL dus dezelfde beweegredenen als achter de huidige herziening van het ressort. Maar in de aanpak om tot de beoogde bezuinigingen en verbeteringen te komen bestaan tussen toen en nu grote verschillen, zoals verderop in dit artikel nog zal blijken.

Aanvankelijke weerstanden

Vrijwel elke reorganisatie stuit aanvankelijk op weerstand. Dat was bij de oprichting van het COKL niet anders. De wapen/dienstvakinspecteurs werden toentertijd gezien als kenners en behoeders van hun vakgebied. Zij „stonden” voor hun wapen/dienstvak en wisten precies wat er in omging. Men ging ervan uit dat zij ook wel het beste zouden weten hoe het opleiden daarvoor moest gebeuren.

Tegen het opgaan in het COKL bestond nogal wat weerstand, uit angst dat de „kleur” van het wapen/dienstvak teloor zou gaan. De instelling van het COKL werd gezien als een bezuinigingsoperatie, die ten koste zou gaan van de kwaliteit van het opleiden voor het eigen wapen/dienstvak. C-COKL zou boven de partijen moeten staan en zou de handen meer dan vol hebben aan de enorme span of control van het COKL. Men vreesde dat dit – in vergelijking met de voormalige wapen/dienstvakinspecteurs – zou leiden tot meer afstand en minder inlevingsvermogen in de diverse vakgebieden. Deze angst is onterecht gebleken. Nu – 25 jaar later – is er in de KL opnieuw sprake van fundamentele veranderingen op opleidingsgebied. De commandant van de operationele eenheid is verantwoordelijk geworden voor het opleiden van zijn personeel. De uitvoering van een deel van het individueel militair onderwijs is zelfs naar de operationele eenheden verschoven (m.n. naar de brigadescholen van 1LK, die de Algemene Militaire Opleiding voor BBT-soldaten/korporaals verzorgen). Het COKL, dat tot dusver een relatief autonoom opleidingsbedrijf was, is in de nieuwe KL nadrukkelijk tot „facilitair bedrijf” geworden. Haar voortbestaan is afhankelijk van de opleidingsopdrachten van de operationele eenheden, waar de opgeleide leerling wordt geplaatst (de „Gebruiker”). Het COKL zal zich bij het opleiden meer dan in het verleden moeten richten naar de wensen en behoeften van deze Gebruikers. Toen deze veranderingen in 1993 hun beslag kregen stuitten ze – net als in 1969 – binnen het COKL op weerstanden en de angst voor kwaliteitsverlies in het opleiden. Tot dusver is de angst ook ditmaal ongegrond gebleken.

Ontwikkelingen op het gebied van de bedrijfsvoering

Om enigszins gestructureerd te kunnen aangeven welke ontwikkelingen zich sinds 1969 binnen het COKL hebben voorgedaan, worden deze onderscheiden in drie deelgebieden: Bedrijfsvoering, Onderwijsvernieuwing en Herstructurering. Per deelgebied zal op hoofdlijnen de COKL-geschiedenis worden beschreven. Om te beginnen de bedrijfsvoering. Die is binnen het COKL t.o.v. het verleden fundamenteel aan het veranderen. Anno 1994 wordt er naar gestreefd de opleidingscentra tot „Resultaat Verantwoordelijke Eenheden (RVE'n)” te maken,

gekenmerkt door een hoge mate van autonomie en flexibele organisatiestructuren, die per OC kunnen variëren. In 1969 werd juist gehecht aan centrale sturing en het opleggen van een „standaardorganisatiestructuur” (de zgn. POL-structuur, gebaseerd op gedifferentieerde taakuitvoering naar de functies Personeel, Opleidingen en Logistiek).

1969: de invoering van de POL-structuur

De invoering van deze standaardstructuur werd toentertijd noodzakelijk geacht om de kleurrijke, maar niet altijd even rendabele wapen/dienstvakscholen op doelmatige wijze in één ressort te kunnen onderbrengen en te kunnen samenbundelen. Tegen deze opgelegde standaardstructuur is van meet af aan weerstand geweest. In de praktijk is een gelijkvormige organisatiestructuur voor alle OCa nooit helemaal van de grond gekomen. In 1979 werd een onderzoek afgerond naar de doelmatigheid van de POL-structuur en de wenselijkheid om te streven naar gelijkvormige opleidingscentra. Dat leverde o.m. de volgende inzichten op:

„Ten eerste wordt de bestuurbaarheid van het ressort niet primair bepaald door de structuren van de centra. De kwaliteit van het bestuur van het ressort is immers primair afhankelijk van de kwaliteit van de processen die zich daarbij voltrekken. Om de bestuurbaarheid van het ressort te bevorderen, is het primair van belang ervoor te zorgen dat deze processen hoogst doelmatig en hoogst effectief verlopen. Ten tweede zal eenvormigheid van de opleidingscentra alleen wenselijk kunnen zijn als de processen, die zich in de respectieve centra voltrekken, eenvormig zijn. Wijken de processen in de verschillende centra van elkaar af, dan mag van eenvormigheid van structuren niet worden uitgegaan zonder aan het effectieve en/of doelmatige verloop van de desbetreffende processen afbreuk te doen.”

Aldus het toenmalige hoofd van de sectie Algemene Plannen van Staf COKL, majoor W.F. Vader. Een van de belangrijkste uitkomsten uit het onderzoek was dat de structuur van het opleidingscentrum dient aan te sluiten bij de specifieke kenmerken en behoeften van het desbetreffende opleidingscentrum. Deze gedachte vinden we – anno 1994 – terug in het COKL-plan '98, waarin de beleidsvoornemens voor het COKL voor de komende jaren zijn vastgelegd. Dit plan gaat evenwel nog een stap verder.

1994: de invoering van Resultaat Verantwoordelijke Eenheden

Het streven is om de opleidingscentra in 1998 volledig tot RVE'n te hebben omgevormd. Daarmee worden ze min of meer zelfstandige ondernemingen, met verregaande bevoegdheden. Zij bepalen binnen zekere grenzen zelf de structuur en werkwijze van de eenheid en doen rechtstreeks zaken met de Gebruiker. Zij verrichten hun taken op basis van een jaarplan. De randvoorwaarden hiervoor worden door C-COKL in overleg met de commandant van de RVE vastgesteld en in een convenant vastgelegd. C-COKL rekent zijn RVE-commandanten vervolgens af op de mate waarin zij hun verplichtingen zijn nagekomen. Met de realisatie van dit voornemen is eind 1993 een begin gemaakt. De tijd is er inmiddels rijp voor. De problemen waar het COKL voor staat vragen om een dergelijke aanpak van de bedrijfsvoering. De RVE-gedachte spoort niet alleen met de huidige „tijdgeest”. Zij is ook praktisch haalbaar geworden, doordat de kennis en het instrumentarium op het gebied van de bedrijfsvoering de afgelopen jaren sterk zijn verbeterd. De voorwaarden, die voor het invoeren van RVE'n in de KL tot dusver nog ontbraken, worden geleidelijk aan steeds beter ingevuld. Het kostenbewustzijn is toegenomen. De bedrijfsprocessen worden steeds inzichtelijker gemaakt en daardoor beter meetbaar en beheersbaar. Bij de opleidingscentra van het COKL worden secties Controller ingevoerd om de commandant bij zijn bedrijfsvoering terzijde te staan. Door de ontwikkeling van een geautomatiseerd Management Informatie Systeem voor het OC (MISOC-2000) wordt het inzicht in de kosten en baten van het opleiden sterk verbeterd. Verder wordt het opleidingsproces binnen het COKL zodanig verbeterd en geflexibiliseerd, dat de opleidingscentra steeds beter in staat zijn om hieraan zelf invulling te geven. Door dit alles is voor de opleidingscentra de mogelijkheid ontstaan om als RVE op eigen benen te gaan staan. Op de wijze waarop dit gestalte krijgt wordt in een afzonderlijk artikel in dit blad nader ingegaan.

Ontwikkelingen op opleidingsgebied

Hier zien we in grote lijnen hetzelfde beeld als bij de bedrijfsvoering: aanvankelijk dirigisme, vanuit de wens om meer vat te krijgen op de invulling van

het toenmalige onderwijs, terwijl dit in het COKL-plan '98 juist weer veel meer aan de opleidingscentra zelf wordt overgelaten.

Om deze omslag te kunnen begrijpen, moeten we de ontwikkelingen op opleidingsgebied in een bredere context plaatsen en relateren aan de militaire en maatschappelijke ontwikkelingen die zich vanaf de Tweede Wereldoorlog hebben voorgedaan. In de onderwijsontwikkelingen vanaf 1945 kunnen drie belangrijke perioden worden onderscheiden:

De periode '45-'65

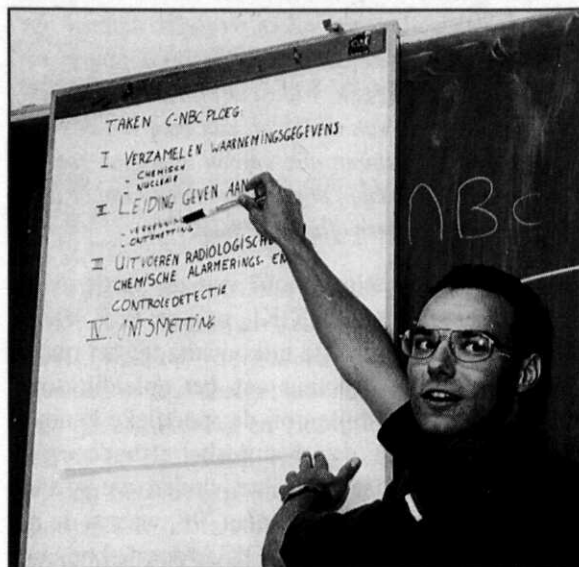
In de jaren na de Tweede Wereldoorlog en de acties in Nederlands Indië kon bij het opleiden volop worden geput uit de opgedane praktijkervaring. De opleidingen waren hierop afgestemd en ademen dit uit. Aan de noodzaak van een krijgsmacht werd door niemand getornd. De motivatie van de cursisten, de praktijkgerichtheid van het onderwijs en de toenmalige vanzelfsprekende gezagsverhoudingen maakten dat het opleiden in die jaren betrekkelijk probleemloos kon verlopen. Maar in de loop der jaren vervaagde de praktijkervaring en deden nieuwe elementen hun intrede in de KL, die alleen „op papier” waren beproefd. Het krijgsbedrijf werd complexer en het gehalte van de opleidingen nam toe. De mentaliteit en motivatie van de (dienstplichtige) leerlingen verschoof naar een steeds kritischer instelling t.o.v. de krijgsmacht. De aanpak van het onderwijs moest worden verbeterd, want het begon tekenen van verval te vertonen; van ineffectiviteit (m.n. door het ontbreken van functie-analyses en goede opleidingsdoelen) en van inefficiëntie (door het ontbreken van een goede opleidingssystematiek en terugkoppeling). Zo ontstond in de jaren '60 de behoefte om het militair onderwijs op een meer professionele leest te schoeien.

De periode '65-'85

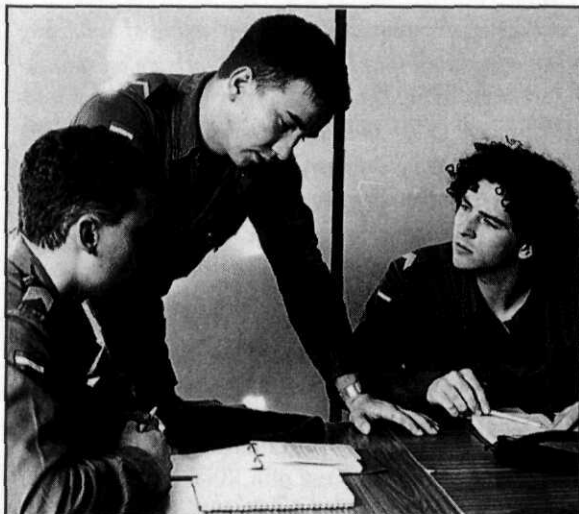
In diezelfde tijd was er een hausse in wetenschappelijk onderzoek en theorievorming op het gebied van onderwijs en didactiek. In het civiel onderwijs werden op basis hiervan vernieuwingen doorgevoerd, waarbij het militair onderwijs nogal schril leek af te steken. Met de oprichting van het COKL werd besloten om hierbij niet achter te blijven. Op basis van een wetenschappelijk gefundeerd opleidingsmodel werd een opleidingssystematiek uit-

gewerkt, die het opleiden effectiever en efficiënter moest maken. De invoering van deze systematiek kan enigszins worden vergeleken met de invoering van de standaard-organisatiestructuur. Van bovenaf werd tot in detail voorgeschreven hoe het opleidingsproces diende plaats te vinden.

Deze aanpak heeft een aantal goede resultaten opgeleverd, maar heeft ook tot problemen geleid. De positieve resultaten zaten 'm vooral in een betere doelformulering. Dat is een essentiële voorwaarde voor effectief onderwijs. Verder dwong de systematiek ertoe om vooraf goed over alle aspecten van het opleidingsproces na te denken. Er kwamen speciale cursussen voor de diverse opleidingsfunctionarissen (instructeurs, opleidingsontwikkelaars, didactisch begeleiders, e.d.). De opleidingen werden op heldere wijze vastgelegd in syllabi. Daarmee is in deze periode ongemerkt een belangrijke mate van professionalisering in het COKL-onderwijs opgetreden. De ingevoerde systematiek was echter sterk op civiele onderwijsgedachten en -methoden gebaseerd, die niet altijd aansloten bij de behoeften en mogelijkheden van de KL. Als gevolg hiervan begonnen zich in toenemende mate problemen in het COKL-onderwijs voor te doen. Het werd te theoretisch en vond steeds minder aansluiting bij de praktijk en de behoeften van de „Gebruiker”. Er werd gekozen voor didactische werkvormen, die minder geschikt waren voor het aanleren van praktische vaardigheden. Het vormingsaspect binnen de militaire opleiding raakte steeds meer in



Afb. 2 In het COKL-onderwijs verschuift het accent van docenten vóór de klas naar...



Afb. 3 ...instructeurs, die veel meer een begeleidende rol spelen.

de knel. De gedetailleerd uitgewerkte opleidingsprogramma's boden weinig flexibiliteit en „speelruimte” voor de instructeur. Het onderwijs was aan een fundamentele herziening toe. Er moest een nieuwe, op de KL-situatie toegesneden benadering worden ontwikkeld.

De periode '85-heden

In nauw overleg met de OCa werd door Staf COKL een opleidingsvisie en -methodiek ontworpen die tegemoet komt aan de kenmerken en behoeften van de KL. De nieuwe onderwijsbenadering kenmerkt zich door:

- nauwe afstemming op de realiteit van de functie (o.m. door te werken met thema's, cases, simulatiespellen);
- een modulaire opbouw (waardoor vrijstellingen kunnen worden gegeven voor onderdelen die een leerling al beheerst en het onderwijs in het algemeen beter beheersbaar wordt);
- een goede afstemming op de behoeften en kwaliteiten van de leerling (door differentiatie/individualisering);
- maximale toepassing van activerende werkvormen en zelfwerkzaamheid;
- veel aandacht voor Leiderschapstraining en -vorming (LTV) en persoonsvorming;
- gebruik van geavanceerde onderwijsleermiddelen en afstandsonderwijs;
- veel „speelruimte” voor de instructeur, die daarvoor naar bevind van zaken op de hier-en-nu situa-

tie en op individuele leerlingbehoefte kan inspelen;

- goede toetsing en evaluatie van opleidingsresultaten en -processen;
- een bedrijfsmatig verantwoorde aanpak van het onderwijs.

Het nieuwe type onderwijs werd ruim drie jaar geleden geïntroduceerd en begint binnen het COKL steeds meer voet aan de grond te krijgen.

Opleiden als integraal deel van het strategisch beleid

De nieuwe onderwijsaanpak van het COKL heeft niet alleen tot doel de didactische kwaliteit van het onderwijs te verhogen, maar ook de bedrijfsmatige kwaliteit. Het doorvoeren van onderwijsvernieuwingen is in het COKL-plan '98 nadrukkelijk als „tool of management” opgenomen. Het richt zich niet uitsluitend meer op specifieke onderwijsproblemen, maar schept in toenemende mate ook de voorwaarden voor de nieuwe bedrijfsvoering en de herstructurering. Zo vormen de mogelijkheid om het onderwijs zelf te kunnen invullen en de betere beheersbaarheid ervan (door betere toetsing en evaluatie) een voorwaarde voor het invoeren van RVE'n en een goede bedrijfsvoering. De invoering van instructeursbesparende en -vervangende methoden en middelen (computer ondersteund onderwijs, afstandsonderwijs) maken het mogelijk om oplossingen te vinden voor het probleem van de (te) kleine klassen, die als gevolg van de herstructurering en de daaruit voortvloeiende afnemende leerlingaantallen ontstaan.

Veranderingen in de opleidingstaak

Met de gekozen onderwijsaanpak zal het COKL ook in de toekomst haar opleidingstaken kunnen vervullen. Daarin doen zich verschuivingen voor. Nieuw is dat de Algemene Militaire Opleiding (AMO) voor de categorie soldaten en korporaals van het beroepspersoneel bepaalde tijd (BBT) voortaan door de brigadescholen van ILK gebeurt.

Het merendeel van hun functie-opleidingen blijft echter bij het COKL plaatsvinden. De initiële opleidingen voor officieren en onderofficieren (zowel BBT als BOT) zijn eveneens bij het COKL blijven liggen, evenals het merendeel van de loopbaan-



Afb. 4 Met behulp van moderne simulatoren kan het effect van het onderwijs worden verhoogd en worden de kosten verlaagd.

opleidingen en de functie-cursussen voor deze categorieën. Uit de traditionele onderwijsstaak van het COKL zijn niet alleen elementen weggevallen, er zijn ook nieuwe elementen aan toegevoegd. Daarbij kan worden gedacht aan het certificeren van de militaire opleidingen en het aanbieden van mogelijkheden tot civiele (bij)scholing, waardoor KL-personeel na afloop van het dienstverband een betere kans heeft op (her)intrede in de civiele arbeidsmarkt. De bedoeling hiervan is de aantrekkelijkheid van de KL als werkgever te verhogen en de werving van voldoende personeel zeker te stellen. Zo groeit het COKL met de nieuwe KL mee en blijft het met zijn opleidingen een wezenlijke bijdrage leveren.

De herstructurering van het COKL

Wie dacht dat er in het COKL-plan '98 voor het eerst over afslanking, schaalvergroting en bundeling van OCa gesproken wordt heeft het bij het verkeerde eind. Al bij het ontstaan van het COKL werd de grote span of control als een probleem gezien:

„Bij de vorming van het COKL bedroeg het aantal ondercommandanten 28, thans (1978) zijn het er nog 24. Ondanks deze vermindering is een „span of control” van 24 rechtstreekse ondercommandanten geen ideale situatie. Vandaar dat door de jaren heen gezocht is naar verdere schaalvergroting. Voor de lange termijn wordt

daarom gestreefd naar een samenvoeging of bundeling van opleidingseenheden met gelijkvormige opleidingskarakteristieken. Op basis hiervan worden vier hoofdrichtingen in de individuele opleidingen onderkend, t.w.: tactische opleidingen, technische opleidingen, logistieke en administratieve opleidingen en rijopleidingen. Het plan ontstond om deze opleidingen per groep zoveel mogelijk regionaal te bundelen” (uit: Ons Leger, september 1978).

In een artikel ter gelegenheid van het 10-jarig jubileum van het COKL (1979) werd door de toenmalige Chef Kabinet Staf COKL, Ikol O. Oenema nog opgemerkt dat:

„de realisatie van dit plan afhankelijk is van vele factoren en voorlopig niet zal kunnen plaatsvinden.”

Hij heeft gelijk gekregen. Pas 13 jaar later (in 1992, in het toenmalige Masterplan COKL) wordt hiermee een concreet begin gemaakt. Onder druk van inkrimpingen en bezuinigingen, die in de jaren daarvoor nauwelijks denkbaar waren.

Het COKL in 1998

Als de herstructurering in 1998 zal zijn afgerond dan zal het COKL ten opzichte van haar vroegere maximale omvang aanzienlijk zijn teruggebracht.

Van ca. 8000 tot 2883 medewerkers. Van 24 OCa (met ruim 40 vestigingen) naar 9. Met deze afslanking is al een begin gemaakt:

- het Technisch Specialisten Opleidingscentrum Noord (TSOC-N) werd geruime tijd geleden al opgeheven;
- het Technisch Specialisten Opleidingscentrum Zuid (TSOC-Z) is opgegaan in de Koninklijke Militaire School (KMS), evenals de Hogere Onderofficiersschool (HOOS);
- het opleidingscentrum van het Korps Commando Troepen (KCT) is overgegaan naar ILK;
- de Nucleaire, Bacteriologische en Chemische School (NBCS) is ingedeeld bij het Genie Opleidingscentrum (GOC);
- De School Militaire Inlichtingendienst (SMID) werd onder bevel gesteld van het Verbindingsopleidingscentrum (VOC);
- het Opleidingscentrum Algemeen (OCA) werd toegevoegd aan het Opleidingscentrum Cavalerie (OCC);

– het Opleidingscentrum Aan- en Afvoertroepen (OCAAT) werd als School Verkeer en Vervoer (SVVR) met het Rij-opleidingscentrum (ROC) samengevoegd tot het Opleidingscentrum Verkeer, Vervoer en Rij-opleidingen (OCVVR).

Het resultaat is dat het COKL momenteel nog uit 16 zelfstandige OCa bestaat. Verder beschikt het nog over drie Bijzondere Organisatie-eenheden (BOE'n): de Audio-visuele Dienst KL (AVDKL), de organisatie voor de Lichamelijke Oefening en Sport (LO/S) en de organisatie voor de Civiele Vakopleidingen en Vrijtijdsopleidingen (CVO/ VTO). Voor de verdere afslanking van deze COKL-organisatie staat tot 1998 nog het volgende op het programma:

- het Artillerie Opleidingscentrum (AOC) wordt omgevormd tot het Opleidingscentrum Vuursteen (OCVust) en neemt de mortieropleiding van het Opleidingscentrum Infanterie (OCI) over;
- het Genie Opleidingscentrum (GOC) blijft in verkleinde vorm voortbestaan;
- het Opleidingscentrum Intendance (OCInt), het Opleidingscentrum Militaire Administratie (OCMA) en het Opleidingscentrum Technische Dienst (OCTD) gaan samen op in een nieuw Opleidingscentrum Logistiek (OCLog). Daar komt tevens een deel van het takenpakket van de School voor vervoer en verkeer (SVVR) te liggen;
- het Opleidingscentrum Cavalerie (OCC) en het Opleidingscentrum Infanterie (OCI) worden samen met de Rij- en Tractieschool (RTS) omgevormd tot een nieuw Opleidingscentrum Manoevre (OCMan);
- het Opleidingscentrum voor Lichamelijke Oefening (OCLO) wordt onderdeel van de Bijzondere Organisatie-eenheid voor de Lichamelijke Oefening en Sport;
- het Opleidingscentrum Militair Geneeskundige Dienst (OCMGD) blijft als zelfstandig OC overeind;
- het Verbindingsopleidingscentrum (VOC) gaat met de School Militaire Inlichtingendienst (SMID), het Opleidingscentrum Grond-Luchtsamenwerking (OCGLS) en het Opleidingscentrum Lucht doel-artillerie (OCLua) op in het nieuwe Opleidingscentrum Ede (OCEde);
- de Koninklijke Militaire School (KMS) blijft in aangepaste vorm bestaan;
- het Opleidingscentrum voor Officieren (OCO) wordt samen met het Opleidingscentrum voor Didactiek en Militair Leiderschap (OCDML) en de

Audio-visuele Dienst KL (AVDKL) omgevormd tot het nieuwe Opleidingscentrum Breda (OCBreda);

- het Opleidingscentrum Verkeer, Vervoer en Rijopleidingen (OCVVR) verliest een deel van de SVVR-taken aan het OCLog. Bovendien worden de rijsscholen Keizersveer en Bergen op Zoom opgeheven. In deze afgeslankte vorm blijft het als Opleidingscentrum Rijden (OCRij) voortbestaan;
- de CVO/VTO-organisatie wordt omgevormd tot Begeleidingsorganisatie Civiel Onderwijs (BOCO) en zal het beheer gaan voeren over de Educatieve Centra die in de KL worden opgezet met het doel om m.n. de BBT'ers civiele (bij)scholingsmogelijkheden te bieden.

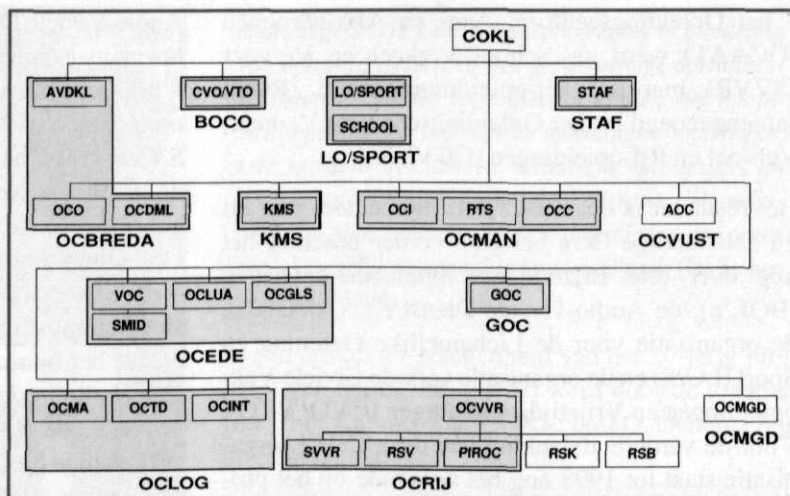
Tot slot nog de staf van het COKL. Die wordt van ca. 180 man teruggebracht tot zo'n 45 man. De taakstelling en structuur van de staf worden aangepast aan het nieuwe COKL, waarin de OCa als RVE'n gaan opereren. De voornaamste taak van Staf COKL wordt het aanleveren van informatie, waarmee C-COKL zijn ressort op hoofdlijnen kan sturen. Dit gebeurt in de vorm van beleidsvisies op relevante gebieden, die worden geïntegreerd in een strategisch plan voor de langere termijn. Tevens wordt systematisch evaluatie-onderzoek uitgevoerd, dat moet uitwijzen wat er van het gevoerde beleid in de praktijk is terecht gekomen en waar dit beleid bijstelling behoeft. Daarnaast zullen door Staf COKL nog werkzaamheden worden uitgevoerd, die in feite bij de RVE'n thuishoren, maar die om doelmatigheidsredenen beter centraal kunnen gebeuren, zoals juridische zaken en communicatie.

De aanpak van de afslanking

Over het terugbrengen van de „span of control” van het COKL verschillen de meningen van vroeger en nu niet zo veel. Over de daarbij te hanteren aanpak echter wel.

Het volgende citaat biedt een goed inzicht in de herstructurering „oude stijl”:

„In de eerste jaren na de oprichting van het commando werd – mede door het hanteren van strakke indelingssnormen en de invoering van een nieuwe standaardorganisatiestructuur voor de tot opleidingscentra omgedoopte scholen en overige opleidingsinstituten – het organieke personeelsbestand met ca. 20% ingekrompen. Het COKL werd teruggebracht tot een minimum-



Afb. 5 COKL op weg naar 1998

organisatie, die dan wel voor 100% gevuld moest zijn. Een gebeuren, dat in de huidige tijd van personeelstekorten binnen het COKL nogal eens gevoelens van spijt oproept." (Bgen Hogenboom, toenmalig Chef Staf COKL, 1979)

In een aantal opzichten heeft dit citaat nog niets aan actualiteit ingeboet. De aanpak van de huidige reorganisatie is echter anders dan vroeger. In plaats van het invoeren van een standaardstructuur, die tot 30% personele besparing had moeten leiden (wat nooit is gelukt), krijgen de opleidingscentra (als toekomstige RVE'n) binnen bepaalde randvoorwaarden zoveel mogelijk vrijheid in het kiezen van hun organisatiestructuur.

Tot slot

Uit de vergelijking van het verleden met het heden kwamen belangrijke overeenkomsten, maar ook grote verschillen naar voren. Overeenkomsten zien we in de doelen die werden nagestreefd: een doelmatiger bedrijfsvoering, personele besparing, een kleinere „span of control”, effectiever en efficiënter onderwijs. Het voornaamste verschil zit 'm in de aanpak om daartoe te komen: vroeger een centralistische en dirigistische benadering van de bedrijfsvoering en het onderwijs, nu een aanpak waarin de

Oca zelf veel meer inbreng kunnen hebben. Gebleken is dat de streefdoelen met de oude, dirigistische benadering niet konden worden bereikt. In hoeverre dat met de benadering uit het COKL-plan '98 wél lukt is een vraag, die in de loop der tijd door de praktijk moet worden beantwoord. Daarover valt nu weinig met zekerheid te zeggen. Eén ding is echter zeker: in 1998 moet het nieuwe COKL klaar zijn om in de sterk verkleinde KL haar missie te kunnen halen:

„Het opleiden van KL- en eventueel ander krijgsmachtspersoneel tot volle tevredenheid van de gebruikers en de leerlingen zelf, tegen de laagst haalbare kosten.”

Daarvoor moeten de structuur en werkwijze van haar organisatie worden aangepast. Maar ook de instelling en mentaliteit van haar personeel. Dat alles is op dit moment gaande. Soms wekt dat de indruk van een regelrechte revolutie. Dat alles op z'n kop gezet wordt en anders moet. Om dit wat te relativiseren is in dit artikel aangetoond dat veel van de huidige „revolutionaire” ideeën lang geleden al bestonden. Er is binnen het COKL eerder sprake van een evolutie, die door de spectaculaire ontwikkelingen van de laatste jaren in een stroomversnelling is geraakt. Daarmee neemt het COKL afscheid van een boeiend verleden, maar er staat een nog minstens zo boeiende toekomst te wachten.

