

Evaluatie beleidsvisie onderofficieren

Een tussentijdse evaluatie door en voor onderofficieren van de Koninklijke Landmacht.

Steller: Lkol drs. R. T. Sondag i.s.m. KL-adjutant A. Brinkman

Standdatum 22 mei 2002

Evaluatie beleidsvisie onderofficieren

1. Inleiding

1.1. In 1998 is de beleidsvisie “De onderofficier in de KL” vastgesteld, gevolgd door de beleidsdocumenten “Visie op het functioneren van de onderofficier” en “Visie op het opleiden van de onderofficier”. Deze documenten vormden voor de BLS een belangrijke impuls voor de professionalisering van het onderofficierskorps.

Belangrijke peilers uit het concept zijn het omschrijven van het domein van de onderofficier en zijn rol daarin als vakman, instructeur en leider, de introductie van de stafadjutant op cruciale opleidingsfuncties en als onderofficier naast de commandant.

1.2. In de afgelopen jaren zijn de onderofficiersopleidingen (initieel en loopbaanopleidingen) volgens deze beleidsvisie ingericht en zijn de onderofficieren onder leiding van hun stafadjutanten met veel inzet en enthousiasme druk bezig geweest om invulling te geven aan het versterken van de rol en de positie van de onderofficier.

1.3. Op initiatief en onder leiding van de KL-adjutant, adjudant Brinkman, is op 4 ('s avonds), 5 en 6 maart 2002 op de Bernardkazerne in Amersfoort een bijeenkomst “Evaluatie beleid onderofficieren” georganiseerd. Stafadjutanten van alle ressorts vanaf RVE-niveau hebben deelgenomen.

Doel van de bijeenkomst was enerzijds om vast te stellen hoe in de praktijk invulling wordt gegeven aan de beleidsvisie en anderzijds maatregelen te bespreken hoe het (nog) beter kan.

Gespreksonderwerpen waren:

1. Evaluatie van de rol van de onderofficier als instructeur, leider en vakman op de drie functioneringsniveaus;
2. Detectie & selectie;
3. Opbouw piramide stafadjutanten / uitbreiding stafadjutantfuncties / Overgang naar categorie officieren;
4. Invloed op beleid door onderofficieren;
5. Specialisten.

1.4. Het verslag is als volgt opgebouwd. In deel 2 komt het domein van de onderofficier en zijn rol als instructeur, leider, vakman op de drie functioneringsniveaus aan de orde. In deel 3 komen de volgende onderwerpen aan bod: detectie & selectie, opbouw piramide stafadjutanten / uitbreiding stafadjutantfuncties, invloed op beleid door onderofficieren en het thema specialisten. Deel 4 is een overzicht van de verbeterpunten zoals verwoord in deel 2 en 3. Het overzicht geeft tevens actiegeadresseerden en een mogelijk tijdsplan aan.

2. Evaluatie rol onderofficier als instructeur, leider, vakman op de drie functioneringsniveaus

Dag 1 stond in het teken van de evaluatie instructeur, leider, vakman op het uitvoerend, midden en hoogste niveau. De deelnemers waren verzocht in de voorbereiding naar de conferentie aan de hand van vragenlijsten de onderwerpen met de onderofficieren van hun eenheid door te spreken.

2.1. De onderofficier als instructeur, leider, vakman op uitvoerend niveau (sgt en sgt 1)

2.1.1. Bevindingen

Uit de syndicaatpresentaties bleek dat de situatie binnen NATCO van een andere orde is dan bij de andere KL-ressorts. Verschillen zitten onder meer in het relatief gering aantal sergeanten (1) binnen NATCO, die veelal sergeant specifiek zijn of een andere specialisatie hebben, dislocatie, gebrek aan opgeleide instructeurs, etc. Ondanks deze beperkingen probeert NATCO zoveel mogelijk invulling te geven aan groene dagen en themaweken. Nadruk ligt bij NATCO op de rol van de onderofficier als vakman. Verschil van NATCO bij andere ressorts heeft ook consequenties voor de rol van de onderofficier op de andere functioneringsniveaus.

Uit de discussie die vooral ging over de rol van de onderofficier bij de Divisie en COKL kan een aantal conclusies worden getrokken.

2.1.1.1 KMS-opleiding:

In het algemeen zijn de deelnemers het er over eens dat de KMS de startende onderofficier (juist) voldoende bagage meegeeft voor zijn eerste functie. De volgende kritische kanttekeningen werden hierbij gemaakt.

- Er mag niet verder worden ingeboet op de kwaliteit van de onderofficier v.w.b. inname-eisen;
- De INI-opleiding op de KMS dient verbeterd te worden op de volgende gebieden:
 - Meer tijd voor instructievaardigheid (waarbij de aspirant-onderofficier moet leren instructie te geven onder eenvoudige omstandigheden en zonder gebruik van computers en bijv. Power Point presentaties);
 - Meer aandacht en tijd voor vorming. Vorming van een sld/kpl tot onderofficier is lastiger dan het vormen van een 'spijkerbroek' tot onderofficier. M.n. wordt gedacht aan het verbeteren van de houding als toekomstig onderofficier, mentale weerbaarheid, discipline en voorbeeldgedrag.
 - De aspirant-onderofficier leren creatief gebruik te maken van vrije uren voor opleiden en trainen niveau I en II, waarbij hij ook moet leren denken en handelen in alternatieven voor het geval bepaalde randvoorwaarden niet kunnen worden ingevuld.
 - Trainen in het houden van een intakegesprek en een functioneringsgesprek.
 - Toezicht houden op (voertuig)onderhoud.
 - Opleiden tot volwaardig schietinstructeur (inb. sim KKW).
 - Meer herhalingsmomenten inbouwen (skills en drills intrainen).
- Vaktechnische Opleiding (VTO). In de VTO dienen regulier herhalingsmomenten niveau I en II algemeen te zijn opgenomen. Juist deze onderwerpen hebben bij de wapens en dienstvakopleidingen geen hoge prioriteit en worden in geval van opleidingsduurverkorting als eerste geschrapt. Vormingsaspecten moeten (nog) meer worden benadrukt.

De jonge sergeant is bekend met het domein van de onderofficier en heeft over het algemeen wel de wil om zich hiervoor verantwoordelijk te voelen en invulling te geven aan de rol als instructeur, leider en vakman. Enkele deelnemers constateren dat de kwaliteit van de startende onderofficier onder meer als gevolg van achterblijvende (interne en externe) werving minder wordt. Noodzaak van begeleiding van de startende onderofficier bij zijn eerste functie vervulling wordt hierdoor extra benadrukt.

2.1.1.2. Plaatsing bij eenheid

Invulling geven aan de rol van sergeant als instructeur, leider en vakman kan zowel topdown als bottom-up worden geïnitieerd; dit is per eenheid verschillend. De wil en de kennis zijn bij de jonge sergeant aanwezig, de omstandigheden zijn vaak niet optimaal. Het is niet gewenst om de sergeant terug te plaatsen bij dezelfde cie waar hij/zij als sld of kpl vandaan komt. Plaatsing bij een andere cie bij hetzelfde bat is wel mogelijk. Bij plaatsing bij de eenheid stuit de jonge onderofficier in de loop der tijd tegen hindernissen, die demotiverend werken om zelfstandig invulling te geven aan zijn verantwoordelijkheid. Genoemd zijn onder meer:

- beperkende randvoorwaarden zoals tijdgebrek, vacatures (gpc'n, opc'n, etc), ontbreken van onderwijsleermiddelen, infrastructuur, budget, bureaucratische en/of onduidelijke regelgeving bij aanvraagprocedures schietbaan, oefenterrein, FAP, etc;
- onvoldoende steun en begeleiding van hogere kaderleden;
- commandanten die nog niet gewend zijn om bevoegdheden te delegeren aan de jonge gpc;
- vorming van de onderofficier krijgt geen vervolg tijdens functionele tewerkstelling.

Gelijktijdig wordt onderkend dat de onderofficier nog onvoldoende creatief gebruik maakt van wel bestaande mogelijkheden om eenvoudige lessen te herhalen of te beoefenen, bijv. meer gebruik sim KKW, lessen in niet-organieke leslokalen, op het kazerneterrein, etc. Daar waar de sergeant niet zelf de wil toont om zijn rol goed te vervullen, moet dit worden afgedwongen en gecontroleerd.

Het massaal invoeren van computers tot op pelotonsniveau leidt er toe dat men onevenredig veel tijd achter de computer zit i.p.v. op de werkvloer. De noodzaak van computers op dit niveau is dan ook discutabel. Het proces om de csm en opc'n weer terug te krijgen op de werkvloer is hier en daar reeds opgestart.

2.1.1.3. Vier jaar na slagen voor de KMS volgt de sergeant (1) de Primaire Vorming (PV). In deze cursus wordt opnieuw een impuls gegeven aan zijn rol als instructeur, leider en vakman, maar dan gericht op zwaardere functies op pelotonsniveau. De cursus voldoet aan de verwachting. Het idee leeft dat in de praktijk te weinig gebruik wordt gemaakt van de kennis en vaardigheden die de sergeant (1) daar heeft opgedaan, bijv. gesprekstechnieken en het maken van opleidingsprogramma's. Bij de cursisten van de PV leeft de wens om testen en meetmomenten op niveau I en II (weer) in te voeren. Competitie in de vorm van "beste groep", "beste bemanning", "beste bediening", etc. kan mogelijk worden ingevoerd. De vrijblijvendheid om niveau I en II (en hoger) te beoefenen moet in ieder geval verdwijnen. De cursisten uit de PV geven aan volledig te staan achter de beleidsvisie onderofficieren, maar wensen meer tijd en medewerking van commandanten om invulling te kunnen geven aan hun rol. Zij constateren vooral bij het middenniveau te weinig betrokkenheid.

2.1.2. Verbeterpunten

1. De kwaliteit van de startende onderofficier niet (verder) onder druk zetten door te tornen aan vooropleidingseisen en/of opleidingsduur van de initiële opleiding.
2. De opleidingsduur initiële opleiding verlengen om tijd te maken voor meer instructievaardigheid, vorming, leidinggeven aan onderhoud, werken aan mentale hardheid, leren creatief gebruik te maken van vrije uren voor opleiden en trainen niveau I en II, het houden van intake-, functionerings-, groepevaluatie- en begeleidingsgesprekken en herhalingsmomenten.
3. Een KL-breed integraal vormingsbeleid ontwikkelen teneinde vorming ook na de opleiding bij de eenheden van de divisie een vervolg te laten krijgen.
4. Meer aandacht voor begeleiden en voorbeeldfunctie van hogere kaderleden en dit ook afdwingen.
5. Beschikbaarheid van onderwijsleermiddelen, oefen- en schieterrein, etc verbeteren.
6. Structureren en vastleggen van niveau I en II-testen en tijd-ruimte creëren voor de sgt (I) om niveau I en II te beoefenen.
7. De verantwoordelijkheden van de onderofficier voor het domein van de onderofficier communiceren in officiersopleidingen.

2.2. De onderofficier als instructeur, leider, vakman op midden niveau (sm en aoo)

2.2.1. Bevindingen

De onderofficier op het midden niveau (sergeant-majoor/adjudant) wordt in toenemende mate belast met het opleidings- en trainingsproces voor niveau I, II en III zoals bedoeld in de beleidsvisie. De praktijk wijst uit dat het daadwerkelijk uitvoeren (doen) geven aan inslijpen niveau I en II nog verbetering behoeft. Noodzaak van begeleiding van jongere kaderleden en manschappen wordt door allen onderkend. Begeleiding is een continu proces dat altijd beter kan en moet. Elke militair (of burger bij de KL) heeft recht op begeleiding. De sergeant-majoor /adjudant is op de hoogte van zijn rol als onderofficier op het middenniveau met het accent op begeleiden. De sergeant-majoor / adjudant heeft normaliter voldoende kennis en ervaring in huis om dat ook te kunnen doen. Het is van belang om de kwaliteit zeker stellen van de functionarissen die essentieel zijn in het begeleiden van jongere collega's (bijv. csm, opc, etc). Daarnaast is het wenselijk om de begeleidingstaak in de respectievelijke FOFE's (o.a. BA, csm, opc, etc) op te nemen.

Er bestaat echter een groep onderofficieren die niet willen en/of durven te begeleiden en hun verantwoordelijkheid ontlopen. Hoe hier mee om te gaan? Bij dit personeel kan de volgende aanpak worden gehanteerd:

- bijscholen: daarmee dit personeel het argument uit handen nemen dat zij het niet zouden kunnen;
- geven van en wijzen op hun verantwoordelijkheid als leidinggevende;
- afspreken van verbetermaatregelen;
- indien geen effect, disfunctioneren van betrokkene(n) in de lijn brengen.

Door omstandigheden (werkdruk, vacatures, etc) komt de tijd voor begeleiding regelmatig onder druk te staan. Binnen het COKL is de (didactische) begeleiding van instructeurs ingebed in het Project Kwaliteit Instructeurs (PKI) in de vorm van seniorinstructeurs en opleidingsbegeleiders.

2.2.2. Verbeterpunten

1. Het daadwerkelijk uitvoeren van niveau I en II training o.l.v. het middenkader meer afdwingen evt. gevolgd door testen van niveau I en II.
2. De begeleidingstaak van het middenkader moet (opnieuw) worden uitgedragen, bespreekbaar worden gemaakt en op gang worden gebracht. De stafadjudant vervult hierin een essentiële rol. Elementen in de begeleiding zijn onder meer:
 - Begeleiden beter structureren, vastleggen en afdwingen. Voorbeelden: begeleidingsplan bij 200 B&T-bat vastgelegd in vaste orders, de 'mentorboom' bij de brigs, die onlangs nieuw leven is ingeblazen.
 - Begeleidingstaak in de respectievelijke FOFE's (o.a. BA, csm, opc, etc) opnemen.
 - Invoeren van een verplicht intakegesprek bij nieuw binnenkomend personeel als start van het begeleidingstraject (waar ook het verplichte functioneringsgesprek overigens deel van uit maakt).

2.3. De onderofficier als instructeur, leider, vakman op het hoogste niveau (stafadjudant)

2.3.1. Bevindingen

De stafadjudant als onderofficier op het hoogste niveau heeft de kennis, vaardigheden, ervaring en de wil om invulling te geven aan zijn rol als instructeur, leider en vakman. Hij bewaakt het domein van de onderofficier door:

- maximaal aanwezig te zijn op de werkvloer (m.n. BA) of kennis te nemen van wat daar leeft (brigniveau en hoger);
- zijn voorbeeldfunctie in houding en gedrag;
- een gestructureerd overleg binnen zijn eenheid en naar buiten daar waar het het domein van de onderofficier betreft;
- stimuleren en aanscherpen van het militair vakmanschap niveau I en II door het (laten) organiseren van kaderdagen, cursussen, lescontrole, meetmomenten, etc.;

In de afgelopen jaren hebben de stafadjudanten zich een plaats bevochten die binnen de KL niet meer valt weg te denken en die bij de uitvoering van de beleidsvisie onderofficieren onverminderd belangrijk blijft. De kwaliteit van elke stafadjudant moet daarom gegarandeerd zijn. Een goede financiële regeling voor de stafadjudant is onder meer hiervoor randvoorwaardelijk.

Als onderofficier naast de commandant moet hij er voor waken niet bij alles betrokken te raken en moet hij verantwoordelijkheden leggen en laten op het juiste niveau. Met name de BA heeft behoefte aan aanvullende richtlijnen om invulling te geven aan zijn taak. In het algemeen bestaat de wens om de rol van de stafadjudant beter in de FOFE's vast te leggen.

Als de stafadjudant binnen zijn eenheid verantwoordelijk is voor niveau I en II moet hij ook de bevoegdheden hebben om dat te kunnen realiseren. Natuurlijk is het van groot belang dat ook commandanten en officieren bekend zijn met de manier van werken en de inrichting van het domein van de onderofficier. Zij moeten immers de tijd, ruimte en middelen garanderen om te komen tot die kwalitatief goede onderofficier die in staat moet zijn de rol van instructeur, leider en vakman op alle niveaus te kunnen vervullen. Nog niet alle commandanten en officieren zijn hiervan doordrongen. Zelfs binnen het onderofficierskorps is de rol van de stafadjudant niet overal voldoende bekend. Zoals eerder gesteld leert de praktijk dat het trainen van niveau I en II nog onvoldoende wordt uitgevoerd en niet of nauwelijks wordt getoetst. Dit moet beter gestructureerd worden (voorafgaande en bij de opstart van een oef, kaderdagen, "sergeants-day", etc).

Mede dank zij de goede communicatie binnen het stafadjudantennetwerk worden de krachten binnen het onderofficierskorps gebundeld en kan het onderofficierskorps sterk naar buiten treden.

2.3.2. Verbeterpunten

1. Gezien de taak, uitstraling en verantwoordelijkheid van de huidige stafadjudant moet kwaliteit gegarandeerd zijn. Dit vraagt om invulling van een aantal randvoorwaarden zoals de rol van de stafadjudant beter in de FOFE's vast te leggen, een betere selectiesystematiek, financiële regeling, etc.
2. M.n. op het niveau bataljon voorwaarden creëren om de BA maximaal op de werkvloer aanwezig te laten zijn.
3. Het (verder) verduidelijken en uitdragen van de rol van de stafadjudant binnen het onderofficiers- en officierskorps inbegrepen zijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
4. Vaste structuur brengen in trainen en meten van niveau I en II.

2.4. Afsluiting.

Niet alle verbeterpunten kunnen op korte termijn worden gerealiseerd. Desondanks is het wenselijk om het tempo bij het implementeren van de beleidsvisie vast te houden en spoedig te starten met het oppakken van de verbeterpunten. Het is van essentieel belang dat concrete verbeteringen op de werkvloer snel merkbaar en zichtbaar worden. Het bijstellen van de initiële opleiding met meer nadruk op vorming, het verbeteren van de begeleidingstaak van het middenkader en het structureren van trainen en meten van niveau I en II dienen met prioriteit ter hand te worden genomen.

3. Overige onderwerpen

3.1. Detectie & selectie

3.1.1. Tegen de achtergrond van het nieuwe loopbaanbeleid onderofficieren, waarbij uitblinkende onderofficieren in aanmerking komen voor een versnelling in de loopbaan, maar ook in het kader van een up-or-

outsysteem zullen detectie en selectie in de nabije toekomst een belangrijke rol gaan spelen. Syndicaatwerk en plenaire discussie leidden tot de volgende bevindingen:

3.1.2. De beleidsvisie onderofficieren richt zich d.m.v. ervaringsopbouw, optimale begeleiding krijgen en geven, functioneringsgesprekken, loopbaanopleidingen en (externe) cursussen op versterking van de kwaliteit van het gehele onderofficieren korps. Het is vervolgens aan de organisatie om op momenten waarop het nodig is, uit het geheel de meest belovende functionaris te detecteren en te selecteren.

3.1.3. Detectie is een continu proces van waarnemen van en zoeken naar kwaliteit binnen de eigen omgeving. Detectie begint bij het scouten van potentiële onderofficieren bij de populatie soldaten en korporaals. Selectie vindt plaats zodra nodig op basis van vooraf gestelde criteria.

Bij het detecteren en selecteren van uitblinkende onderofficieren moeten de volgende criteria worden gehanteerd:

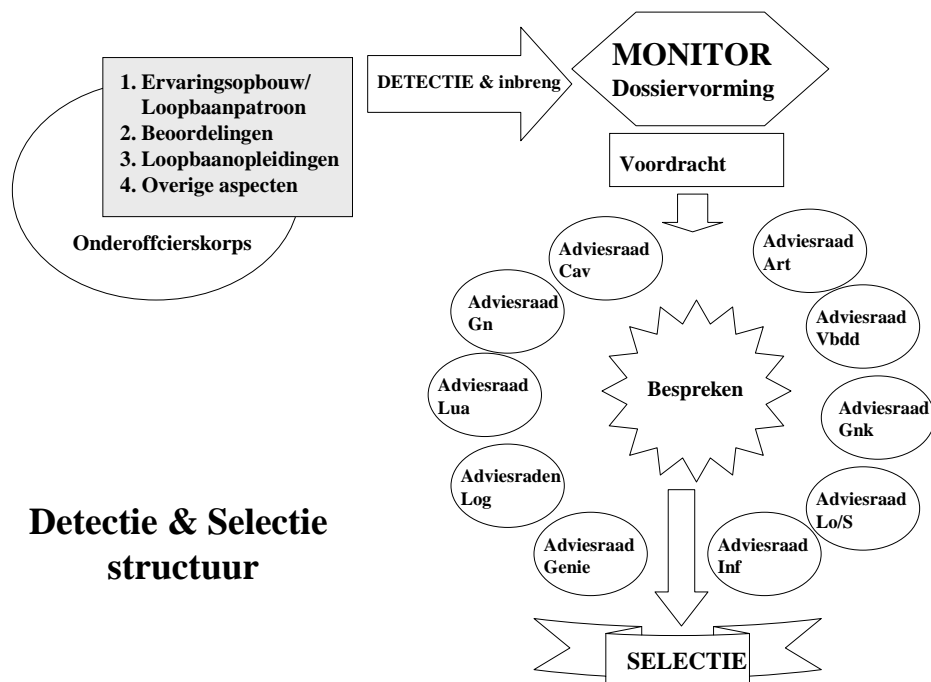
1. Militaire ervaringsopbouw / gevolgde loopbaanpatroon als één van de meest belangrijke factoren. I.c. voldoen aan het gestelde loopbaantraject onderofficieren zoals gesteld in FLEX-P.
2. Beoordeling op functie en m.n. de daarbij horende aantekening van de beoordelaar en/of senioronderofficier. In dit verband kunnen aspecten als integriteit, visie en aanpassingsvermogen tevens een rol spelen;
3. Geslaagd zijn voor de militaire loopbaanopleidingen (Initiële opleiding, Primaire, Secundaire Vorming, Bijscholingscursus). Tevens kan een aantekening over de wijze waarop betrokkene de opleiding heeft doorlopen worden meegenomen (zie pt 4);
4. Overige aspecten zoals tevredenheidsbetuigingen, ambtsberichten, functioneringstoelagen of gratificaties, dapperheidonderscheiding en uitzendverleden.

Uitgangspunt is dat betrokken onderofficier natuurlijk ook zelf moet willen om in aanmerking te komen voor detectie en selectie. Geselecteerd voor een versneld traject geeft geen garantie voor een blijvende versnelling. “Vormbehoud” moet in elke functie opnieuw worden bewezen.

3.1.4. Er moet een structuur worden ontworpen,

- dat garandeert dat elke onderofficier ongeacht plaatsing of functie in beschouwing wordt meegenomen;
- dat per wapen / dienstvak (vrijwel) identiek is;
- dat transparant is;
- waarin senioronderofficieren zoals de csm, ba, brigadj, etc structureel een rol in spelen;
- dat voor de onderofficier voldoende draagvlak biedt;
- dat tegemoet komt aan de ideeën zoals die nu bij DP&O leven m.b.t. criteria (kennis, ervaring en competenties).

De structuur zou er schematisch als volgt uit kunnen zien:



Detectie & Selectie structuur

Toelichting:

Criteria:

- Ervaringsopbouw: gevolgd loopbaanpatroon, brede ervaringsopbouw, voldaan aan verplichte functies /ressorts
- Beoordelingen: waarin structureel invloed van de senioronderofficier (bijv. als verplicht geraadpleegde functionaris).
- Mil. Opleiding: positief cursusresultaat (geslaagd) plus evt. aantekening / ambtsbericht (houding en gedrag tijdens cursus indien in positieve of negatieve zin opgevallen)
- Overige ambtsberichten: waarderingen, gratificaties, etc.

Monitor vormt van elke onderofficier een dossier. Op basis van een dergelijk portfolio kan de monitor met één of meerdere voordrachten komen. In het bijzonder kan dit nodig zijn indien de onderofficier buiten zijn wapen of dienstvak te werk is gesteld en daarom niet door de eigen adviesraad wordt ingebracht.

Adviesraad: elk wapen /dienstvak moet beschikken over een dergelijk adviesorgaan, waarin samenstelling en procedures zoveel mogelijk synchroon zijn. Kleine afwijkingen (bijv. wel of geen deelname regimentsadjutant) zijn mogelijk.

3.1.5. Hoe vindt e.e.a. nu in de praktijk plaats?

Na de VTO Initieel vindt een loopbaanbegeleidingsgesprek plaats waarbij tevens een Individueel Ontwikkeling Plan (IOP) wordt opgesteld.

Tijdens het functioneren in start-en vervolgfuncties gaan beoordelingen, cursusresultaten en ambtsberichten in het dossier bij de monitor.

Uit een aantal lichten KMS-klassen wordt door de wpn/ dienstvak Adviesraad in samenspraak met de monitor een aantal onderofficieren geselecteerd die bij voorrang in aanmerking komen voor opc-functies. Hetzelfde gebeurt enkele jaren later om sgtm I te selecteren die versneld naar de Secundaire Vorming (SV) kunnen. Deze onderofficieren krijgen na de SV een functie toegewezen die past binnen het loopbaanpatroon van het wapen of dienstvak. Vanaf dit moment moet betrokkene met nadruk worden gevolgd in zijn loopbaan. Na twee functies als sm de uitblinkers plaatsen op adjudantfuncties en vervolgens hieruit de nieuwe stafadjutanten genereren. De wens bestaat om snel zichtbare signalen binnen het onderofficierskorps te geven dat versnelling in de carrièregang mogelijk is. Zodra een structuur (bijv. zoals hiervoor omschreven) in het leven is geroepen, moet hier in de praktijk mee worden gestart, zo nodig vooruitlopend op nog goed te keuren beleid.

3.1.6. De insteek is dat de onderofficieren d.m.v. goed mentorschap en begeleidingsgesprekken de jongere onderofficier naar het juiste niveau brengen. Met de hierboven omschreven procedures is het onderofficierskorps in staat om zelf de kwaliteit van het eigen korps te bewaken.

Voor selectie van de enkele topfuncties van stafadjudanten bestaat nu een informele procedure. Het is gewenst om deze structuur al dan niet met enige aanpassingen te formaliseren (bijv. adviescommissie bestaande uit ressortadjudanten, monitor stafadjudanten, C-KMS en Plv D-DP&O).

3.1.7. Aanbevolen wordt de hierboven omschreven “houtschoolschets” voor zover nodig verder te doen uitwerken en spoedig te realiseren.

3.2. Opbouw piramide stafadjudanten / uitbreiding stafadjudantenfuncties / overgang naar categorie officieren.

3.2.1. Opbouw piramide stafadjudanten / uitbreiding stafadjudantenfuncties.

De beleidsvisie “De onderofficier in de KL” geeft aan dat stafadjudanten functies vervullen in de rol van de onderofficier naast de commandant en in cruciale functies bij het opleiden van onderofficieren (“onderofficieren leiden onderofficieren op”). De huidige stafadjudantenpiramide is gebaseerd op dit uitgangspunt. Een ander belangrijk uitgangspunt was het zolang mogelijk behouden van excellerende onderofficieren voor het onderofficierskorps. Dit laatste vraagt onder meer om (ruimere) mogelijkheden van horizontale mobiliteit in de stafadjudantenfuncties.

De meeste deelnemers waren het eens met de stelling dat verbreding van het aantal functies mogelijk is, maar dat aan voornoemde criteria (onderofficier naast de commandant en functies in relatie tot onderofficiersopleidingen) moet worden vastgehouden.

Consequenties hiervan zijn onder meer dat:

- functies als PC-Schoolbat en PC-OCRIJDEN niet in aanmerking komen;
- uitbreiding van stafadjudantenfuncties voornamelijk binnen COKL zijn te vinden, bijv: meer stafadjudanten bij de Primaire en Secundaire Vorming Onderofficieren, cursusleider bij de cursus Aanvullende Instructie Bekwaamheid (AIB), KMS VTO-begeleiders bij de wapen-en dienstvakopleidingen, etc.
- uitbreiding van stafadjudantenfuncties binnen 1 Div nader moet worden onderzocht.

Los van uitbreiding van het aantal functies is het wenselijk om te bekijken of verplaatsingen van stafadjudanten over de verschillende niveaus mogelijk flexibeler kunnen worden gehanteerd. Dit wordt enerzijds ingegeven door de nieuwe structuur van RVE-indeling (SBSKL) en anderzijds door de ervaring dat sommige stafadjudantenfuncties nu qua zwaarte en status zijn ondergewaardeerd, bijv. OC-adjutant KMS, plv. cc / HI – KMS, cursusleider PV en SV.

3.2.2. Noodzaak / behoefte aan uitloofuncties.

Is er noodzaak / behoefte aan uitloofuncties, uitgaande van een goede financiële regeling (functiebezoldiging) voor stafadjudanten? Antwoord van de deelnemers is unaniem “Ja”, onder aantekening van de volgende bemerkingen:

1. De indringende wens voor een structurele financiële regeling voor de stafadjutant blijft bestaan. Zo lang dit niet haalbaar is, dient de huidige toelageregeling bij voorkeur centraal te worden uitgevoerd;

2. Uitloofuncties moeten voorlopig blijven bestaan, omdat

- het maatwerk kan bieden voor doorstromende stafadjudanten;
- het (voorlopig nog) financiële voordelen biedt;
- de stafadjudantenpiramide en druk van onder hiertoe dwingt;
- deze mogelijkheid voor specialisten open moet blijven;
- men om privé-redenen deze keuze wil kunnen maken (rustiger functies, status, etc.).

3. Het aantal uitloofuncties kan worden beperkt. De (financiële) ruimte die hierdoor vrijkomt, moet worden gebruikt om het aantal stafadjudantenfuncties te vergroten (onder voorwaarde dat een gezonde financiële regeling voor de stafadjutant wordt getroffen).

De andere mogelijkheden om over te gaan naar de categorie officieren (specialisten, OOTO) werden door de deelnemers onderschreven.

3.2.3. Aanbevolen wordt om de opbouw en uitbreiding van de stafadjudantenpiramide in combinatie met verbetering van uitwisseling van ervaring tussen de ressorts verder te (laten) onderzoeken.

3.3. Invloed op beleid door onderofficieren

3.3.1. Op allerlei niveaus wordt beleid gemaakt dat vaak ook gevolgen heeft voor onderofficieren. In de bijeenkomst werd de vraag voorgelegd of de onderofficier nu het gevoel heeft voldoende invloed te kunnen uitoefenen op beleid.

3.3.2. In zijn algemeenheid vinden de stafadjudanten dat de onderofficier in vergelijking tot enkele jaren terug steeds meer wordt betrokken in beleidsaangelegenheden. Als voorbeelden werden genoemd de deelname van onderofficieren in de werkgroepen van Flex-P, de nationale onderofficiersconferentie met de daaruit voortvloeiende Commissie Positie Onderofficieren Krijgsmacht, stafadjudantenoverleg waarbij de invloed via de KL-adjutant reikt tot in de Legerraad, etc.

3.3.3. Als het gaat om zeggenschap in beleidszaken binnen hun eigen eenheid of ressort geven de deelnemers aan dat zij op hun eigen niveau meer dan voldoende invloed hebben in beleidsaangelegenheden. Soms zelfs meer dan hun lief is.

3.3.4. Op de KMS, de bakermat van het onderofficierskorps, waar niet alleen onderofficieren worden opgeleid, maar waar ook een wezenlijke bijdrage wordt geleverd als het gaat om beleid betreffende de onderofficier, moet de OC-adjutant een nog nadrukkelijker rol gaan vervullen dan nu het geval is.

3.3.5. De stafadjudanten hebben het gevoel dat de invloed van onderofficieren bij DP&O en bij LAS (sinds kort is daar echter een onderofficiersfunctie opgenomen) (te) gering is. Geopperd werd om bij het oprichten van het Personeelscommando en Materieelcommando ook daar een onderofficier naast de commandant te plaatsen.

3.3.6. Actiepunt: mogelijkheden bezien om bij het Personeelscommando en Materieelcommando een onderofficier naast de commandant te plaatsen.

3.4. Specialisten

3.4.1. In het kader van loopbaanbeleid en loopbaanpatronen worden regelmatig termen als specialisatie en functionalisatie gehanteerd. Binnen het onderofficierskorps zijn vele voorbeelden te vinden (bijv. onderofficier EOCKL, muzikanten, schipper, onderofficier Lo/S, diverse onderofficiersfuncties op geneeskundig gebied, etc). De deelnemers aan de bijeenkomst hebben niet het gevoel dat binnen het onderofficierskorps goed is gedefinieerd en afgebakend welke groepen onderofficieren moeten worden beschouwd als specialisten en welke niet. Er bestaat bij een grote groep onderofficieren behoefte aan duidelijkheid op dit gebied.

3.4.2. De vraag is in het kader van loopbaanbeleid relevant om een aantal redenen:

1. de mogelijkheid om als specialist uitlooppofficier te worden (i.p.v. via de weg als stafadjutant);
2. de noodzaak om een volledige Primaire en Secundaire Vorming te volgen, waarvan een groot deel van de stof voor de specialist niet van belang is (overbodige opleidingsinspanning, vergelijk stafdienst en staforiëntatie bij officieren);
3. de specialist niet noodzakelijkerwijs instructeur hoeft te worden zoals voor de niet-specialist dit wel een verplichte functie is.

3.4.3. In de discussie betreffende de militaire specialist werden de volgende aspecten belicht:

- moet de specialist wel militair zijn en zo ja, moet daar een rang aan zijn verbonden of kan dat met een specialistenembleem in combinatie met een vorm van functiebezoldiging;
- de huidige rang van een specialist wekt een verkeerd verwachtingspatroon als het gaat om algemene militaire en leidinggevende vaardigheden;
- de specialist moet ook beschermd worden; laat hem werken in zijn specialisme.

3.4.4. Deelnemers waren het eens dat de specialist bij voorkeur militair moet zijn. Zolang de specialist een onderofficiersrang heeft, dient hij wel een (zo nodig aangepaste) militaire initiële en loopbaanopleiding te volgen. Hij heeft een loopbaanpatroon dat mag afwijken van de reguliere categorieën. DP&O moet nauwkeurig vastleggen welke groep(en) onderofficier recht hebben op de status van militair specialist. Verder moeten de mogelijkheden voor functiebezoldiging in relatie tot een specialistenembleem worden onderzocht.

3.4.5. Actiepunten:

1. Identificeren welke (groep van) functies moeten worden beschouwd als specialisten;
2. Vaststellen de consequenties hiervan op het gebied van loopbaanpatroon;
3. Ontwikkelen van loopbaanopleidingen (Primaire en Secundaire Vorming) voor specialisten.

4. Afsluiting en vervolg

4.1. De goed doordachte filosofie m.b.t. de onderofficier is langzamerhand binnen de KL gemeengoed geworden. De beleidsvisie onderofficieren zit in de implementatiefase en wordt in de praktijk steeds beter zichtbaar. In minder dan vier jaar tijd heeft het onderofficierkorps al veel bereikt. De uitkomst van deze evaluatiebijeenkomst is bevredigend. Het verstevigen van de positie van de onderofficier ligt op koers, maar op enkele punten kan en moet het beter. Verbeterpunten zijn geformuleerd, actiegeadresseerden zijn geïdentificeerd en een gedachte tijdslijm is aangegeven. Zie onderstaande tabel.

4.2. Actiepuntenlijst

Verbeterpunten / actiepunten	Actie geadresseerde	Datum gereed	Opmerkingen
1. Vasthouden aan huidige vooropleidingseisen en opleidingsduur van de initiële onderofficieren - opleiding.	LAS, DP&O, COKL	Blijvende aandacht	
2. Meer instructievaardigheid, vorming, leidinggeven aan onderhoud, mentale hardheid, leren creatief gebruik te maken van vrije uren voor opleiden en trainen niveau I en II, gesprekstechnieken en herhalingsmomenten verwerken in opleiding KMS.	KMS	Medio 2003	
3. KL-breed integraal vormingsbeleid ontwikkelen.	LAS, COKL	Jan 2003	
4. Begeleidingstaak middenkader beter structureren en vastleggen.	Staf-adjudanten, KMS	Jan 2003	KMS onderwerp opnemen in Secundaire, Tertiaire Vorming en Bijscholingscursus
5. Beschikbaarheid van onderwijsleermiddelen, oefen- en schietterreinen, etc verbeteren.	LAS, NATCO, COKL	Dec 2003	Mogelijk rol voor Advies Comité Opleiding en Training
6. Structureren en vastleggen van niveau I en II-trainings- en meetmomenten.	Div	Jan 2003	
7. Rol en domein van de onderofficier opnemen in officiersopleidingen.	KMA, IDL	Aug 2003	T.z.t. domein officier opnemen in onderofficiersopleidingen
8. Kwaliteit stafadjutant garanderen o.a. door: <ul style="list-style-type: none"> - rol vastleggen in FOFE - verbeterde selectiesystematiek - financiële regeling. 	DP&O	Jan 2003	
9. Het (verder) verduidelijken en uitdragen van de rol van de stafadjutant binnen het onderofficiers- en officierskorps.	Staf-adjudanten, KMS, KMA, IDL	Jun 2003	
10. Realiseren detectie- en selectiesysteem onderofficieren.	DP&O	Jan 2003	
11. Opbouw / uitbreiding van de stafadjudantenpiramide in combinatie met	LAS, DP&O	Jan 2003	

verbetering van uitwisseling van ervaring tussen de ressorts te bezien.			
12. Onderzoeken mogelijkheid onderofficier naast de commandant bij het Personeelscommando en Materieelcommando	LAS	Dec 2002	Meenemen in studie SBSKL
13. Identificeren (groep van) functies met status "specialist" en vaststellen consequenties op het gebied van loopbaanpatroon en loopbaanopleidingen	DP&O, KMS	Jan 2003	
14. Communicatieplan opstellen en uitvoeren	LAS/Comm	Sep 2002	