



Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Onderzoeksrapport

Invulling VeVa BPV GROEP

Eenduidig beeld moeilijk te geven

Definitief

Colofon

Titel	Invulling VeVa BPV GROF
Uitgebracht aan	Commandant Landstrijdkrachten
Datum	23 maart 2022
Kenmerk	2022-0000102415

Inlichtingen
Auditdienst Rijk
070-342 7700

Inhoud

1	Aanleiding en context opdracht—5
1.1	Aanleiding—5
1.2	Context—5
1.2.1	Historie—5
1.2.2	Oogmerk en doelstellingen—5
2	Stichting Praktijk Leren heeft curricula opgesteld—8
2.1	Kwalificatiedossier basis voor curriculum—8
2.2	Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB)—8
2.3	Stichting Praktijk Leren heeft curricula GROEP opgesteld—9
2.4	Niet altijd gewenste inbreng—9
3	Uitvoering BPV GROEP afhankelijk van lokale situatie—10
3.1	Algemeen—10
3.2	Overleg kan richting geven—10
4	Monitoring kwaliteit BPV GROEP onduidelijk—11
4.1	Algemeen—11
4.2	Betrokkenheid ROC's bij BPV is divers—11
4.3	Monitoren kwaliteit BPV niet structureel een punt van aandacht—11
4.4	Initiatief leerling voor extra aandachtspunten ontbreekt vaak—12
4.5	Praktijkleerboek. Het werkt! Werkt het?—12
4.6	Resultaten proeve van bekwaamheid niet altijd graadmeter kwaliteit—13
5	Niet altijd vervolg aan verbeterpunten BPV GROEP—14
5.1	Sommige verbeterpunten uit evaluatie 2015 staan nog steeds open—14
5.2	Punten uit PRO VeVa—14
5.3	Punten uit overleg uitvoerend niveau—14
5.4	Sinds 2020 diverse werkgroepen die verbeterpunten oppakken—15
6	Verbeterpunten divers—16
7	Wat opvalt—17
7.1	Geen evaluatie doelstelling(en) VeVa—17
7.2	Hoeveelheid stakeholders maakt beheersing VeVa complex—18
7.2.1	Extern Defensie—18
7.2.2	Intern Defensie—19
7.2.3	Grote gelaagdheid in overlegstructuren—20
7.3	Aspecten van invloed rond begeleider BPV—21
7.3.1	Functie begeleider BPV heeft intern CLAS slecht imago—21
7.3.2	Beschikbare tijd voor begeleiden studenten.—22
7.4	Invulling "boeien en binden" sterk individu afhankelijk—23
7.5	Mate van betrokkenheid eenheden bij BPV VeVa GROEP is laag—23
7.6	Initiatief Bizoncie bij 43 Mechbrig door tegenvallende resultaten VeVa GROEP—23
7.6.1	Bizon compagnie—23
7.6.2	Overdenkingen—24

8	Kijk vanuit de basisgedachte—25
8.1	Werk vanuit de bedoeling—25
8.2	Afspreken en aanspreken—25
8.3	Lijnen kort en logisch—25
8.4	Ken de lokale situatie—25
8.5	Verwelkom nieuwe ideeën, voorkom suboptimalisatie—26
8.6	Gebruik eerdere evaluaties—26

9	Verantwoording onderzoek—27
9.1	Werkzaamheden en afbakening—27
9.1.1	Werkzaamheden—27
9.1.2	Onderzoeksubject en afbakening—27
9.2	Doelstelling en onderzoeksvragen—27
9.2.1	Doelstelling—27
9.2.2	Onderzoeksvragen—28
9.3	Gehanteerde Standaard—28
9.4	Verspreiding rapport—28

10 Ondertekening—29

Bijlage(n)—30

Bijlage 1 Managementreactie—31

Bijlage 2 Afkortingen—35

Bijlage 3 Referentiekader—36

B3.1.	Referentiekader—36
B3.2.	Kwaliteit—36
B3.3.	Eisen aan BPV vanuit Inspectie van het Onderwijs—36
B3.4.	Taken besturingsniveaus—36
B3.5.	Managementbouwstenen—37
B3.6.	Soft controls—37

1 Aanleiding en context opdracht

1.1 Aanleiding

De Directeur Personeel & Organisatie (DP&O) van het Commando Landstrijdkrachten (CLAS) heeft signalen dat de beroepspraktijkvorming (BPV) van de opleidingsrichting Veiligheid en Vakmanschap (VeVa) en dan met name de opleiding Grondoptreden (GROP) Commando Landstrijdkrachten (CLAS), net voldoet aan de gestelde eisen van de Onderwijsinspectie. Defensie en dan met name het CLAS loopt bij verdere verslechtering het risico dat de accreditatie van de onderdelen van het CLAS als leerbedrijf voor VeVa GROP CLAS wordt ingetrokken. Daarnaast is de hoge uitval van de richting GROP CLAS een aanleiding voor onderzoek naar de kwaliteit van de BPV GROP CLAS.

1.2 Context

1.2.1 *Historie*

Na het verdwijnen van de opkomst van de dienstplicht verdween ook de eerste kennismaking van potentiële kandidaten met militaire (en burger) functies binnen Defensie. Een van de eerste kennismakingsinitiatieven was het oriëntatiejaar Koninklijke Landmacht (OJKL) dat door een aantal Regionale Opleidingscentra (ROC's) werd aangeboden. Via onder andere Loopbaanlint werd in 2003 met een aantal ROC's de opleidingsrichting Vrede en Veiligheid opgezet die in 2009 overging in Veiligheid en Vakmanschap. Deze opleiding werd in het begin door 31 ROC's aangeboden. Ten tijde van deze opdrachtbevestiging zijn er 21 ROC's die in samenwerking met Defensie deze opleiding aanbieden.

VeVa is een mbo-opleiding en kent de richtingen bedrijfsautotechniek; beveiliging; bouw; grondoptreden; ict; logistiek; maritiem; mechatronica; vliegtuigonderhoud en zorg. VeVa is een nauwe samenwerking tussen de ROC's en Defensie.

Dit onderzoek richt zich op de richting grondoptreden (GROP) en dan specifiek op de GROP van het CLAS. VeVa kent een theoretisch (binnenschools) deel en een praktisch deel. Het praktisch deel is de beroepspraktijkvorming. Een militaire instructeur verzorgt een groot deel van de binnenschoolse lessen die onder het VeVa-curriculum vallen. In het algemeen geldt dat de BPV zoveel mogelijk binnen Defensie wordt gegeven. Voor GROP geldt dat alle BPV binnen Defensie wordt gegeven. Hetgeen betekent dat de onderdelen van Defensie die de BPV verzorgen een gecertificeerd leerbedrijf moeten zijn.

1.2.2 *Oogmerk en doelstellingen*

Het oogmerk van VeVa was in 2009 om minderjarigen in een vroegtijdig stadium te binden aan en te boeien voor de Defensieorganisatie. Dit om de instroom bij Defensie beter te kunnen garanderen. Daarnaast is het oogmerk om Defensie meer zichtbaar te maken in de maatschappij, het bijdragen aan het verhogen van de arbeidsparticipatie en het terugdringen van voortijdig schoolverlaten door het behalen van een startkwalificatie. Daarnaast kent VeVa de volgende doelstellingen:

1. Onderhouden van externe samenwerkingsverbanden. Vormgeven van de structurele samenwerking met ROC's, de Stichting Samenwerking Beroepsonderwijs en Bedrijfsleven (SBB), de Ministeries SZW en OC&W en relevante (regionale) rijksoverheids- en civiele werkgevers.

2. Zorg dragen voor deel instroom. De focus voor werving van personeel lag op de instroom van spijkerbroeken¹. Met de invoering van VeVa verschuift deze focus voor manschappen en onderofficieren naar instroom via VeVa. Het streven is dat Defensie breed VeVa de instroom van spijkerbroeken vervangt voor manschappen en onderofficieren gemiddeld met respectievelijk 75% en 50%.
3. Instroom proces VeVa is leidend. Het instroomproces voor VeVa leerlingen verschilt dusdanig sterk van dat van spijkerbroeken dat het noodzakelijk is om de processen in de instroomketen (werven, selecteren en keuren) aan te passen aan de VeVa instroom. Dit betekent dat het instroomproces gericht op VeVa instroom leidend wordt en het instroomproces van spijkerbroeken hierop aansluit.
4. Intern en extern Opleiden. Met interne en externe partners worden diverse VeVa opleidingen op mbo-niveau 2, 3 en 4 ontwikkeld. De VeVa opleidingen zijn opgebouwd uit een militaire component ('veiligheid') en een civiele vakopleiding ('vakmanschap'). De initiële opleidingen van manschappen en onderofficieren intern Defensie dienen hier vervolgens op aan te sluiten.
5. Te verwachten Kosten en opbrengsten. Structurele kostendrijvers zijn: de vergoedingen voor de leerlingen, de militaire instructiecapaciteit op het ROC en de BPV-coördinatie en begeleiding intern de Defensieorganisatie. Structurele opbrengst bestaat uit de verlaging van de NBOF (niet beschikbaar op functie) als gevolg van het korter initieel opleiden en lagere opleidingsuitval. Naast bovengenoemde financiële baten kent VeVa een aantal immateriële baten. Zo neemt door het aansluiten bij de beroepsopleiding structuur in Nederland de herkenbaarheid en zichtbaarheid van het militaire beroep in de samenleving toe. Tevens draagt VeVa bij aan de mobiliteit van Defensiemedewerkers doordat zij bij de instroom bij Defensie al beschikken over een startkwalificatie.

Het oogmerk en de doelstellingen zijn sindsdien niet veranderd.

Sinds de start van de opleidingsrichting VeVa zijn er diverse evaluaties gehouden. Uit deze evaluaties zijn diverse, veelal gelijk(soortig)e problemen naar voren gekomen. Voor veel van deze problemen zijn verbeterplannen opgesteld. Door verschillende oorzaken zijn veel van deze verbeterplannen niet (volledig) gerealiseerd. Hetgeen verklaart dat in verschillende evaluaties dezelfde (soort) problemen zijn geconstateerd. Begin 2020 is onder leiding van Dienstencentrum Personele Logistiek (DCPL) een bijeenkomst geweest om te bezien hoe verder invulling gegeven kan worden aan het oplossen van de problematiek rond de BPV. Hiervoor is de BPV-werkgroep in het leven geroepen. Deze werkgroep heeft de problematiek in vier categorieën onderverdeeld, te weten de conversie (uitval en conversie²), de instructeur en uitvoering (met onder andere kwaliteit van de instructie, overdracht leerlingen, gesteldheid leerlingen (motivatie, fysiek)), onderwijs en programma (onder andere effectieve invulling, blokstage) en werving en selectie (werving, omgaan met criteria). Voor de gedelegeerd opdrachtgever is de verhoogde uitval en lagere conversie van de VeVa in het algemeen, maar voor de richting GROF in het bijzonder, een belangrijk aandachtspunt.

¹ Spijkerbroeken zijn schoolverlaters/instromers die geen ervaring met/bij Defensie hebben.

² Conversie is hier het verhoudingsgetal van het aantal VeVa leerlingen dat uiteindelijk als militair op een startfunctie begint in relatie tot het aantal VeVa leerlingen dat aan de opleiding begint. Dit wordt weergegeven in een percentage.

Eenduidig beeld invulling BPV GROEP is moeilijk te geven

Uit het onderzoek komt naar voren dat een eenduidig beeld over de invulling van BPV GROEP moeilijk te geven is. Dit wordt ingegeven vanuit enerzijds de werkwijzen van de verschillende ROC's en anderzijds de verschillende werkwijzen van de opleidingspelotons. Dit alles in samenhang met de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de gecompliceerde en niet altijd duidelijke communicatielijnen en mandaten.

De bevindingen worden uitgelegd in de volgende hoofdstukken. De hoofdstukken 2 t/m 6 gaan in op de onderzoeksvragen 1 t/m 5: Het tot stand komen van het curriculum; de uitvoering van de BPV; het monitoren van de kwaliteit van de BPV; op welke wijze invulling wordt gegeven aan verbeterpunten uit eerdere evaluaties en de kwaliteitsmonitoring en verbeterpunten volgens de verschillende sleutelfunctionarissen. In hoofdstuk 7 geven de auditors opvallende bevindingen weer, die niet in de vorige hoofdstukken benoemd zijn. Deze bevindingen hebben niet direct betrekking op het onderzoeksobject. Zij komen vooral voort uit de context en de omgeving van het onderzoeksobject. Ten slotte geeft hoofdstuk 8 handelingsperspectief, waarbij de complexiteit van de omgeving in het achterhoofd gehouden moet worden.

2 Stichting Praktijk Leren heeft curricula opgesteld

Onderzoeksvraag 1: Op welke wijze komt het curriculum BPV GROF CLAS tot stand?

2.1 Kwalificatiedossier basis voor curriculum

Het kwalificatiedossier van een opleiding staat aan de basis van het curriculum. De opleidingsrichting GROF CLAS bestaat uit twee niveauopleidingen. De niveau 2 opleiding "aankomend medewerker grondoptreden" en de niveau 3 opleiding "aankomend onderofficier grondoptreden". Beide opleidingen hebben een geaccrediteerd kwalificatiedossier (KD) met een eigen zogenaamd crebonummer. Het kwalificatiedossier (KD) "aankomend medewerker grondoptreden"³ heeft het crebonummer 25599 en het KD "aankomend onderofficier grondoptreden"⁴ het crebonummer 25600).

Defensie heeft aangegeven wat van de aankomend medewerker/onderofficier grondoptreden wordt verwacht. Deze verwachting is verwoord in het KD in onder andere de diploma-eisen. Dit zijn de eisen of kwalificaties waaraan een aankomend beroepsbeoefenaar moet voldoen. Periodiek, eens in de vijf jaar, wordt een KD geëvalueerd. Aan de hand van gewijzigde inzichten en ervaringen bij de ROC's en Defensie kan een KD worden aangepast. In 2019 zijn de KD crebo 25599 en 25600 aangepast. De Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven heeft hierin een belangrijke rol.

2.2 Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB)

SBB bestaat uit een aantal sectorkamers. De opleidingsrichting VeVa valt onder de sectorkamer Zakelijke Dienstverlening en Veiligheid. Commandant Dienstencentrum Personeelslogistiek (C-DCPL) is vanuit Defensie toevoerder in deze sectorkamer. De sectorkamer bestaat uit vier marktsegmenten. De opleidingsrichting VeVa valt onder het marktsegment Orde en Veiligheid. Defensie heeft in dit marktsegment zitting. Op deze manier is Defensie betrokken bij en wordt geïnformeerd over de ontwikkelingen binnen deze sectorkamer en dit marktsegment, waaronder het proces rondom het tot stand komen en aanpassen van de KD's. Een nieuw of aangepast KD heeft een goedkeurend advies nodig van SBB. Na dit goedkeurend advies wordt het voorgelegd aan de minister van OCW, de opdrachtgever van de KD's. De minister van OCW stelt vervolgens het KD vast. Daarnaast heeft SBB een aantal documenten op hun site⁵ staan voor de verdere uitwerking van de beroepspraktijkvorming. Het uitgangspunt van deze documenten is het servicedocument beroepspraktijkvorming⁶ van de Onderwijsinspectie. Hierin staat wat van de BPV wordt verwacht.

³ Veiligheid en vakmanschap; Crebonr. 23240; Aankomend medewerker grondoptreden (Crebonr. 25599); Versie: Gewijzigd 2019; Geldig vanaf 01-08-2019; Opleidingsdomein: Veiligheid en sport (Crebonr. 79100)

⁴ Veiligheid en vakmanschap; Crebonr. 23240; Aankomend onderofficier grondoptreden (Crebonr. 25600); Versie: Gewijzigd 2019; Geldig vanaf 01-08-2019; Opleidingsdomein: Veiligheid en sport (Crebonr. 79100)

⁵ Met onder andere de documenten: BPV-beleidsplan (02-12-2020), BPV plan (zonder datum); BPV-protocol (01-04-2021)

⁶ SERVICEDOCUMENT BEROEPSPRAKTIJKVORMING: WAT MAG VERWACHT WORDEN VAN DE BPV? D.d. 20-03-2014

2.3 Stichting Praktijk Leren heeft curricula GROP opgesteld

Stichting Praktijk Leren (SPL) is een stichting van en voor bijna alle ROC's in Nederland. SPL kan op verzoek van de ROC's, hen ondersteunen en faciliteren bij het tot stand komen, invullen en opstellen van de leerlijn, het curriculum. Het curriculum vermeldt de te geven lesstof, de volgorde van de lesstof en de wijze waarop invulling gegeven wordt aan de lesstof. Dit ontlast de ROC's deels bij het invullen van hun verantwoordelijkheden voor het binnenschoolse onderwijs, de beroepspraktijkvorming en de examinering.

SPL faciliteert interpretatie- en inspiratiebijeenkomsten, waarbij wordt gekeken naar wat:

- De studenten moeten kennen en kunnen.
- De gevalideerde brondocumenten zijn die gebruikt gaan worden.
- De ontwikkelingen zijn en
- Hiervoor aan middelen nodig is.

Tijdens deze bijeenkomsten worden een examen- en een dekkingsoverzicht opgesteld. Deze twee overzichten vormen de basis voor het curriculum.

Dit was ook de werkwijze voor de curricula van VeVa GROP. Dit gebeurde in samenspraak met de ROC's en een afvaardiging van Defensie. Vanuit Defensie waren Subject Matter Experts (SME's) uitgenodigd. Dit zijn experts afkomstig van de verschillende kennis- en expertisecentra van Defensie. Zo waren onder andere betrokken: het Kenniscentrum Grondgebonden Manoeuvre, KMS, STAF OTCO en de afdeling Kennis en Innovatie voor Opleiden en Trainen van het Land Warfare Centre.

2.4 Niet altijd gewenste inbreng

Uit de interviews kwam naar voren dat:

- Bij de SPL-bijeenkomsten niet altijd de verwachte SME's aanwezig waren. Met als gevolg dat niet altijd de juiste inbreng werd gegeven.
- Om goed te kunnen "boeien en binden" zijn in het curriculum niet altijd de juiste en/of voldoende middelen opgenomen. Zo zijn bijvoorbeeld bij het beveiligen bij duisternis geen nachtzichtmiddelen opgenomen. Terwijl deze middelen extra motivatie kunnen geven.
- Uit de interviews met de werkvloer, instructiegroepen tot en met de begeleiders⁷, komt naar voren dat zij van mening zijn dat zij bij het opstellen van het curriculum niet/onvoldoende zijn geraadpleegd, waardoor hun ervaringen niet/onvoldoende zijn meegenomen. Dit heeft zijn weerslag op de inhoud en het uitvoering kunnen geven aan de BPV.

⁷ Daar waar hier gesproken wordt over begeleiders worden, behalve wanneer dit expliciet wordt benoemd als begeleiders, ook praktijkleermeester bedoeld.

3 Uitvoering BPV GROP afhankelijk van lokale situatie

Onderzoeksvraag 2: Op welke wijze geeft Defensie uitvoering aan de BPV GROP CLAS?

3.1 Algemeen

De basis voor de uitvoering van de BPV komt uit de Aanwijzing Gereedstelling Defensie (AGDEF). Zie paragraaf 7.2.2 Intern Defensie. Het inrichten van de organisatie die uitvoering moet gaan geven aan de BPV ligt bij CLAS. CLAS heeft hiervoor, binnen OTCo, de KMS waarin bij de scholen Noord in Assen, Luchtmobiel in Schaarsbergen en Zuid in Oirschot de instructiegroepen BPV zijn ondergebracht. De uitvoering van de BPV ligt bij de opleidingspelotons van deze instructiegroepen. Het uitgangspunt voor de inhoud van de BPV is het door SPL opgestelde curriculum. De lokale omstandigheden bepalen de mogelijkheden. Afhankelijk van deze mogelijkheden en beschikbare middelen wordt per instructiegroep invulling gegeven aan de BPV. Kunnen de studenten het veld in? Is hiervoor voldoende vervoer ter beschikking, ook wanneer een voertuig iemand terug moet brengen naar de kazerne? Uit de interviews komt naar voren dat de niet-beschikbaarheid van voldoende middelen een bepalende factor is dat delen van de BPV niet doorgaan.

3.2 Overleg kan richting geven

In het regionaal afstemmingsoverleg, zie paragraaf 7.2.3 *Grote gelaagdheid in overlegstructuren*, vindt fijn-afstemming plaats tussen de tot de regio behorende ROC's en de betreffende instructiegroep BPV. Dit overleg leidt niet altijd tot het gewenste resultaat. Zo komt het voor dat de studenten niet de juiste lessen hebben gehad. Lessen die aansluiten op de BPV. De bedoeling van dit overleg is dat dit soort aspecten hier besproken worden zodat de instructiegroep hier rekening mee kan houden. De instructiegroep kan er dan voor kiezen om de BPV aan te passen met andere onderwerpen, die wel tijdens het binnenschoolse onderwijs aan bod zijn gekomen, op te pakken. Of, alhoewel dat niet de bedoeling is van de BPV, de betreffende lessen tijdens de BPV aan de studenten te geven. Waarna tijdens de BPV week het geleerde alsnog in de praktijk wordt gebracht. Het is uit het onderzoek niet duidelijk geworden of één van beide partijen wordt aangesproken wanneer afspraken niet worden nagekomen. De beleving bij de instructiegroepen is dat dat niet gebeurt.

4 Monitoring kwaliteit BPV GROP onduidelijk

Onderzoeksvraag 3: Op welke wijze wordt de kwaliteit van de BPV GROP CLAS gemonitord?

Hier gaat het om monitoren in de breedste zin, monitoren door Defensie en door de ROC's. Ook de inrichting en werkwijzen van de governance is hier van belang. Hoe is de governance van VeVa binnen Defensie ingericht? Wie heeft welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden? Hoe vindt escalatie plaats?

4.1 Algemeen

Tijdens de gesprekken werd vanuit Defensiezijde diverse malen aangegeven dat niet Defensie, maar het ROC verantwoordelijk is voor de opleiding. De opleidingsrichting VeVa is een verantwoordelijkheid voor de ROC's. Dit geldt voor het binnenschools onderwijs, de beroepspraktijkvorming en de examinering. Ten aanzien van de BPV binnen de mbo-opleiding is VeVa uniek. Uniek omdat er sprake is van een grote groep die bij hetzelfde leerbedrijf op hetzelfde moment stagelopen. Dit impliceert niet dat Defensie geen eigen verantwoordelijkheid heeft voor de kwaliteit (van de uitvoering) van de BPV.

4.2 Betrokkenheid ROC's bij BPV is divers

De betrokkenheid van de ROC's bij de BPV is divers. De mate van betrokkenheid is afhankelijk van het beleid en werkwijze van een ROC en van hoe de schoolmentor/-begeleider er in staat. Zo is er afgesproken dat er een 'warme' overdracht is van de studenten. Een eenduidig beeld over wat dit inhoudt, is niet aanwezig. Veelal komen de studenten op eigen gelegenheid naar de BPV-locatie. Daar worden ze opgevangen door de begeleiders. In het midden van de week komen soms docenten van een ROC op de BPV-locatie. Niet alle ROC's komen tijdens een stageweek op de BPV-locatie. Dit maakt het lastig voor het bespreken van aspecten die met/bij de leerlingen spelen. De samenwerking tussen de begeleiders en de ROC's gaat het soepelst bij de ROC's die regelmatig de BPV-locatie bezoeken. Uit de interviews met de instructiegroepen komt naar voren dat zij ervaren dat de kwaliteit van de BPV, wordt de BPV op de bedoelde manier uitgevoerd, vooral iets is voor de instructiegroepen zelf. Voor hun gevoel monitoren de ROC's de BPV niet, althans zij hebben het niet meegemaakt.

4.3 Monitoren kwaliteit BPV niet structureel een punt van aandacht

Het uitgangspunt van veel ROC's lijkt te zijn dat de BPV goed wordt uitgevoerd. SBB gaat regelmatig op bezoek bij instructiegroepen en daar waar nodig rapporteert SBB over tekortkomingen. Lijkt te zijn, omdat niet met alle ROC's en met alle begeleiders is gesproken. Uit de interviews ontstaat het beeld dat zo lang SBB geen opmerkingen heeft, de ROC's ervan uitgaan dat het goed gaat. Ook hier is de insteek afhankelijk van het ROC en de docenten VeVa van het ROC.

Defensie kent niet een vastgestelde kwaliteitsmonitoring van de BPV. Ieder opleidingspeloton maakt voorafgaande aan de BPV een eigen programma voor de stageweek. De basis is het opgestelde curriculum, eventuele afspraken uit het regionale afstemmingsoverleg en is verder afhankelijk van de beschikbare mensen en middelen. Vanuit de scholen (Noord, Luchtmobiel en Zuid) is weinig monitoring op uitvoering van de BPV.

Wel worden bij verschillende opleidingspelotons aan het einde van de BPV-evaluaties gehouden. Het idee wat er met deze evaluaties uiteindelijk gebeurt, is niet eenduidig naar voren gekomen. Of het is alleen een interne evaluatie, of het is een evaluatie voor de instructiegroep, of het is een evaluatie waarvan de punten voor het ROC ook daadwerkelijk naar het ROC gaan.

De begeleiders van BPV worden door de Onderwijsinspectie en SBB "praktijkopleiders" genoemd. In het reglement erkenning leerbedrijven van SBB staat in bijlage 1 het profiel van de praktijkopleider⁸. Binnen Defensie wordt hiervoor de naam praktijkleermeester (PLM) gebruikt. Het Expertisecentrum Opleiden Defensie (ECOD) heeft een kwalificatieprofiel "begeleider van een (lerende) medewerker⁹ op- en vastgesteld. Dit kwalificatieprofiel (KP) omvat de Defensiebrede kwalificaties behorende bij de leerlijn "begeleiden van lerenden" van het Expertise Centrum Opleidingskunde Defensie (ECOD) met onder andere: Praktijkleermeester (05145). Defensie heeft een vergelijking laten maken tussen de gestelde eisen in (mbo) K0087 keuzedeel praktijkopleider en het kwalificatieprofiel praktijkleermeester. De genoemde kwalificaties in het KP-praktijkleermeester dekken volledig de gestelde eisen in K0087 af. Om te voldoen aan de kwalificaties van PLM moet een leerlijn worden doorlopen. Deze leerlijn maakte deel uit van de opleiding tot onderofficier op de KMS. De sergeanten specialist¹⁰ en de stagiaires van de KMS hebben deze leerlijn nog niet gevolgd. Zij moeten nog begeleid worden. Volgens het eerdergenoemde kwalificatieprofiel van het ECOD betekent dit dat er "supervisors" aanwezig moeten zijn om deze mensen te begeleiden. Uit de interviews met de instructiegroepen is naar voren gekomen dat de sergeant(1) begeleiders (praktijkleermeesters) deze mensen begeleiden, de belangrijkste reden hiervoor is dat niet altijd een supervisor bij de eenheid aanwezig is.

4.4 Initiatief leerling voor extra aandachtspunten ontbreekt vaak

In de opzet van de BPV past dat, voorafgaand aan de BPV-stageweek, de student kan aangeven waar hij of zij graag extra aandacht aan wil besteden, zich meer in wil ontwikkelen of graag extra in begeleid wil worden. De niveau 2 studenten geven hier weinig tot geen invulling aan. Zij houden het bij de BPV zoals deze wordt aangeboden. Bij de niveau 3 studenten komt het wel eens voor dat zij aan bepaalde aspecten extra aandacht willen besteden. Veelal wordt het vooraf voorbereide programma gevolgd. Deels is dit beter, omdat wanneer elke student met specifieke wensen komt, het de vraag is of aan al deze wensen kan worden voldaan. Dit heeft dan vooral betrekking op de beschikbare tijd en de te behandelen onderwerpen tijdens de stageweek.

4.5 Praktijkleerboek. Het werkt! Werkt het?

De mensen die geïnterviewd zijn en betrokken zijn geweest bij het tot stand komen van het praktijkleerboek (PLB) zijn hierover zeer enthousiast. De instructeurs die er mee moeten werken iets minder. Zij zijn van mening dat het in de praktijk lastig is om het praktijkleerboek bij te houden. Dit heeft verschillende redenen. Studenten hebben het niet altijd bij zich. Het kost (veel) tijd om er mee te werken en het bij te houden. Het bijhouden van het PLB, voortgangsgesprekken met de student en andere zaken die met betrekking tot de student moeten gebeuren, gaat ten koste van begeleidingstijd voor de groep. Immers in tegenstelling tot de meeste mbo-opleidingen is dit niet een 1-op-1 stage, maar komt hier een hele groep studenten stage doen.

⁸ Reglement erkenning leerbedrijven SBB; Vastgesteld door het Algemeen Bestuur van SBB op 22 juni 2020; Bijlage 1 – Model profiel Praktijkopleider

⁹ Kwalificatieprofiel Begeleider van een (lerende) medewerker; Versienummer: 1.0; d.d. 7-9-2020

¹⁰ De sergeanten specialist zijn excellerende leidinggevende korporaals die aangeboden wordt om als sergeant specialist leerlingenbegeleider te worden bij BPV GROEP

Ook zijn sommige geïnterviewden de mening toegedaan dat het nut van het PLB twijfelachtig is. Zij hebben het idee dat sommige ROC's, met name ten aanzien van GROU-niveau 2 studenten, weinig tot niets doen met het PLB. En dat het daarom niet uitmaakt wat een begeleider erin zet.

4.6 Resultaten proeve van bekwaamheid niet altijd graadmeter kwaliteit

Het ROC is verantwoordelijk voor de examinering. Elk ROC kan hier binnen de grenzen van het KD zelf invulling aan geven. Wanneer ieder ROC op dezelfde wijze de proeve van bekwaamheid, het praktijkexamen, afneemt en beoordeelt zou dit een graadmeter van de kwaliteit van de BPV kunnen zijn. Dit is niet altijd het geval. Veel ROC's hanteren wel de uniforme proeve van bekwaamheid, maar de gehanteerde normering is sterk individueel afhankelijk. Uit interviews komt naar voren dat:

- Vanuit sommige ROC's de assessoren aangeven minder zwaar te tillen aan de praktijkexamenopdracht.
- Assessoren niet altijd ter zake kundig zijn op de onderwerpen in de proeve van bekwaamheid.
- De aandacht vaak ligt op het proces en niet op de uitkomst of het product. Zijn de stappen 1, 2, 3 en 4 in de juiste volgorde gedaan, dan is het goed. De kwaliteit van de uitkomst was niet relevant.
- Het afgelopen jaar de maatregelen rond Covid-19 ook een belangrijke rol spelen/hebben gespeeld. De studenten hebben buiten hun schuld om minder contacturen gehad. Dit is van invloed geweest op het kunnen aanbieden van alle onderwerpen. Dit heeft ook zijn weerslag gehad op de wijze van waarderen van onder andere de proeve van bekwaamheid.

Tot slot moeten de ROC's nu zelf zorg gaan dragen voor de juiste examenomgeving/omstandigheden, waar dit in het verleden centraal vanuit SPL werd georganiseerd.

Al deze aspecten maken dat het praktijkexamen niet altijd een graadmeter is van de kwaliteit van de BPV en daardoor lastig te gebruiken is als graadmeter.

5 Niet altijd vervolg aan verbeterpunten BPV GROEP

Onderzoeksvraag 4: Op welke wijze wordt invulling gegeven aan verbeterpunten die voortkomen uit de monitoring en evaluaties?

Evaluaties wanneer en door wie? Wat gebeurt er met vervolgcacties? Intern Defensie, intern ROC's en tussen Defensie en ROC's.

5.1 Sommige verbeterpunten uit evaluatie 2015 staan nog steeds open

Hoewel van een aantal van deze verbeterpunten wel een documenten zijn opgesteld, zijn deze documenten niet/onvoldoende bekend bij de met de uitvoering belaste functionarissen, of er wordt niet naar gehandeld.

Zo kwam uit de evaluatie naar voren dat *"als meest voorkomende reden werd gegeven waarom deelnemers stoppen met de VeVa-opleiding was dat er onvoldoende beroepsbeeld bestond. Vanuit de Defensie organisatie is er behoefte aan het introduceren van kennismakingsdagen in het instroomproces voor de VeVa-deelnemers."* Dit leidde tot de aanbeveling: *"Onderzoek op welke wijze er vorm kan worden gegeven aan (meerdaagse) kennismakingsdagen"*.¹¹ Bij het nieuwe curriculum is deze activiteit niet aanwezig. Wel wordt van de student verwacht dat hij kennismakingsdagen bezoekt.

Wat daarbij opvalt is dat de 43 Mechbrig hier veel aandacht aan besteedt. Als gevolg van eigen evaluaties en ideeën heeft 43 Mechbrig de Bizoncie opgericht (zie 7.6 Initiatief Bizoncie bij 43 Mechbrig door tegenvallende resultaten VeVa GROEP).

5.2 Punten uit PRO VeVa

Wanneer er verbeterpunten uit programmaoverleg VeVa (PRO VeVa; zie 7.2.3) naar voren komen en er wordt overeengekomen om dit punt op te pakken, wordt dit verder in de lijn belegd. Dat betekent dat de vertegenwoordiger van CLAS dit in de lijn doorgeeft waarbij het uiteindelijk terecht komt bij de instructiegroep of opleidingspeloton. Uit de interviews kwam over deze communicatie in de lijn naar voren dat de boodschap weleens (onbewust) verdraaid wordt. Een andere opmerking hierover was dat wanneer tussenliggende lagen een andere mening zijn toegedaan en deze om die reden soms de inhoud van het verbeterpunt "aanpassen" naar hun standpunt. Zo kwam uit PRO VeVa dat de BPV op de "normale" wijze doorgang zou vinden. Bij een van de instructiegroepen, werd gelet op de lokale omstandigheden, besloten om hiervan af te wijken. Dit alles gebeurt te goeder trouw en is niet bedoeld om de uitvoering te frustreren. Alleen voor de bij het initieel tot stand komen betrokken mensen leidt dit in voorkomend geval vaak tot ongenoegen. Vanuit de ROC's wordt in sommige gevallen afgevraagd of Defensie wel betrouwbaar is.

5.3 Punten uit overleg uitvoerend niveau

Binnen de instructiegroepen en opleidingspelotons worden aan de hand van de eigen evaluaties de verbeterpunten zoveel mogelijk opgepakt. Wanneer er onderwerpen uitkomen die voor een ROC relevant zijn, bijvoorbeeld omdat een ROC hier een rol in heeft, is niet altijd duidelijk hoe hierover wordt gecommuniceerd en of dit uiteindelijk de juiste mensen op het ROC bereikt.

¹¹ Nota 1 sep 2015, CDC DPOD Bestuursondersteuning

Zo komt het nog steeds voor dat aan studenten voorafgaande aan de BPV (stage week) nog niet de nodige lessen (binnenschools) zijn gegeven.

5.4 Sinds 2020 diverse werkgroepen die verbeterpunten oppakken

In maart 2020 is het project "Samen Verder" gestart. Dit project heeft tot doel te komen tot een set onderleggers t.a.v. de onderwijsuitvoer en -organisatie die moeten resulteren in een concept convenant tussen Defensie en het mbo-onderwijs vertegenwoordigd door de deelnemende ROC's dat in schooljaar 2024/2025 ingaat.

In dit project zit onder andere de ini-groep, die in oktober 2020 is gestart. Het doel van de ini-groep is een set voorstellen op te leveren die de basis vormen voor het, door de studiegroep op te stellen, concept convenant 2023 tussen Defensie en ROC's. Hierin staan gemaakte afspraken voor in-, door- en uitstroom opleidingen op mbo-niveau met als resultaat een bijdragen leveren aan een optimale vulling van personeel voor Defensie, zowel kwalitatief als kwantitatief, voor burger en militair.

In februari 2021 heeft werkgroep 3 van de actielijn 2 van de ini-groep een eerste uitwerking gemaakt van de quick wins.

Zo was het bijvoorbeeld wenselijk het instroom ROC/logistiek proces rondom de kleeddag en ruilingen te verbeteren. De in de uitwerking genoemde genomen maatregelen zijn:

1. Toevoegen nodige personeel en autoriseren personeel in SAP.
2. Lijst actualiseren en onafhankelijk maken van convenant: jaarlijks bijstellen en overeenstemmen in (bijvoorbeeld) PRO-VeVa, waar ROC's en Defensie gezamenlijk overleg voeren en samen besluiten kunnen nemen.

In februari 2021 heeft het samenwerkingsverband GROEP een eerste nieuwsbrief uitgebracht. Het samenwerkingsverband GROEP is een gemandateerde groep collega's vanuit het ROC en Defensie die zich bezighoudt met de ontwikkeling- en implementatie van en communicatie over onderwijs, examinering en BPV. Dit voor de opleidingen "aankomend medewerker grondoptreden", "aankomend onderofficier Grondoptreden" en de "keuzedelen VeVa".

6 Verbeterpunten divers

Wat zijn verbeterpunten volgens de verschillende sleutelfunctionarissen (Defensie en ROC's) en hoe kunnen deze worden bereikt?

Uit de interviews zijn, vanuit de complexiteit van VeVa verklaarbare, verbeterpunten naar voren gekomen. Voor een deel zijn deze samen te vatten in:

- “Zeg wat je doet en doe vervolgens wat je zegt”.
Het gaat om punten als het duidelijk uitspreken van de verwachtingen naar elkaar. Maak hierover duidelijke en werkbare afspraken. Kom deze afspraken na. Geef aan wanneer iets anders wordt gedaan dan afgesproken en zeg waarom. Spreek elkaar aan op het al dan niet nakomen van deze afspraken. Blijf elkaar op de hoogte stellen over wat speelt. Zorg voor een goede informatievoorziening en communicatielijnen.
- De nadruk moet meer liggen op boeien en binden. Hier moeten de middelen beschikbaar voor komen. De organisatie moet hieraan meewerken. Laat hierbij de studenten kennismaken met de verschillende Defensieonderdelen/CLAS-eenheden.
- Zorg voor voldoende en gekwalificeerd personeel.
- De maandag en vrijdag zijn vaak “verloren” dagen. De dag van aankomst en van vertrek met de nodige verplichtingen leveren weinig rendement op. Bovendien kost het veel tijd en energie om alle leerlingen weer in de juiste mindset, die van de BPV, te krijgen. Veelal is dat pas bereikt op dag 3 of 4. Om meer rendement uit de BPV te halen is het misschien een optie om de BPV anders in te vullen, bijvoorbeeld drie weken aaneengesloten.

7 Wat opvalt

Het auditobject is de BPV GROEP CLAS. Dit object staat niet op zich, maar moet gezien worden in een bepaalde context. Deze context of omgeving is van invloed op de BPV GROEP. Daarom is in dit onderzoek ook gekeken naar de context waar de BPV GROEP mee te maken heeft en de omgeving waarin de BPV GROEP zich bevindt. Hier is invulling aan gegeven door te spreken met functionarissen van binnen en buiten Defensie. Binnen Defensie is gesproken met functionarissen van BS tot en met de instructeurs in de functie van praktijkleermeester/begeleider BPV. Buiten Defensie is gesproken met vertegenwoordigers van de ROC's, SBB en SPL.

7.1 Geen evaluatie doelstelling(en) VeVa

De bron van de in hoofdstuk 1 genoemde doelstellingen voor VeVa komen uit de evaluatie van 2015¹². Naar deze evaluatie wordt ook verwezen in "Handboek Veiligheid en Vakmanschap"¹³. Het achterliggend document, waarop de evaluatie is gebaseerd, is aangereikt na het eerste concept van dit rapport, het projectinitiatiedocument (PID) Loopbaanlint van 17 maart 2009. Ondanks herhaalde malen en aan diverse sleutelfunctionarissen vragen naar een "brondocument" kon het niet eerder worden aangeleverd. De belangrijkste reden hiervan was dat de bevrageden niet op de hoogte waren van dit document. In het PID staan niet de doelstellingen van VeVa vermeld, maar die van Loopbaanlint. Er was een apart project "Instituut Veiligheid en Vakmanschap" dat verder invulling moest/heeft gegeven aan VeVa. Het auditteam heeft hier geen verdere informatie over kunnen vinden. In het PID stond wel:

"De nieuwe opleiding heet Veiligheid en vakmanschap. De doelstelling hiervan is om Defensie als vakman op het gebied van niet alleen veiligheid maar om ook in de andere functionaliteiten in de markt te gaan zetten."

Door één van de geïnterviewden werd aangegeven dat de doelstellingen die Defensie voor VeVa nastreeft uit een kamerbrief komen van 2009¹⁴. Deze doelstellingen worden hierin niet expliciet benoemd maar kunnen onder andere uit de volgende frases worden gehaald.

Door het doorlopen van de BPV bij een defensieonderdeel krijgt de stagiair een beter inzicht in de defensieorganisatie en ontwikkelt hij zodoende een realistisch beroepsbeeld dat naar verwachting een positief effect zal hebben op de uitval in de initiële opleidingen.

...

Het is de bedoeling dat de nieuwe (civiele) instroom via de ROC's minimaal 50 procent van de toekomstige externe instroom van manschappen en onderofficieren zal beslaan. De totale jaarlijkse behoefte is ongeveer 5000. Daarnaast zullen nieuwe defensiemedewerkers ook via het huidige bestaande instroom- en opleidingstraject blijven binnenkomen. Het personeel dat via dit traject instroomt bij Defensie krijgt de mogelijkheid om via een certificeringstraject (EVC-procedure) vrijstellingen te verkrijgen bij defensie- en civiele opleidingen.

¹² Evaluatie Veiligheid & Vakmanschap; Goud verzilveren; Versie 2.0; Datum 24 augustus 2015; Status Definitief

¹³ Publicatiedatum: 21 nov 2018 - DEFINITIEF versie 1.0

¹⁴ Onderwerp: Opleiden en trainen; kenmerk: P2009014494; d.d. 16 september 2009

Het resultaat van VeVa moet zijn dat minimaal 50% van de aantallen uit de Aanstellingsopdracht instroomt vanuit de leerlingen VeVa. Het idee is dat de BPV hieraan bijdraagt door de leerling tijdens de BPV een realistisch beroepsbeeld te geven zodat zij niet zullen uitvallen tijdens de initiële opleidingen. Uit het onderzoek van DCPL uit 2020¹⁵ blijkt dat de 50% niet altijd wordt gehaald. Bij dit onderzoek is gekeken naar het cohort 2017. Dat wil zeggen naar de studenten die in 2017 zijn begonnen met met opleidingsrichting VeVa.

	Niv 2	Niv 3	Totaal	% ten opzichte van Aanstellingsopdracht		
				Niv 2	Niv 3	Totaal
Aanstellingsopdracht	1610	450	2060			
start GROEP	1249	475	1724	78%	106%	84%
geslaagd	921	411	1332	57%	91%	65%
gesolliciteerd	726	312	1038	45%	69%	50%
aangesteld	394	143	537	24%	32%	26%

Tabel 1 overzicht conversie in verhouding tot aanstellingsopdracht

Voor zover het auditteam heeft kunnen nagaan, is alleen in 2015 een “goede” (geciteerde tekst) poging gedaan voor een evaluatie of de genoemde doelstellingen van Loopbaanlint (en daarmee de vaak geassocieerde doelstellingen van VeVa) gehaald zijn of worden. Deze evaluatie is nooit opgevolgd met verbetermaatregelen en daarna is hier ook niet op geacteerd. Zo is bijvoorbeeld het terugdringen van de NBOF uit doelstelling 5 niet meer opportuun, omdat iedere geslaagde VeVa-student die aangesteld wordt de gehele AMO moet volgen. Toch staat deze doelstelling nog in de genoemde versie van het handboek VeVa. Dit maakt dat VeVa in de ogen van de auditors een bijzondere beroepsopleiding is. Daar waar een automonteurs- of kappersopleiding opleiden tot een vak, de student kan na zijn opleiding het beroep gaan uitoefenen, is dit bij VeVa GROEP niet het geval. De afgestudeerde student moet nog een volledige opleiding, AMO en een initiële opleiding, om medewerker grondoptreden te worden.

7.2 Hoeveelheid stakeholders maakt beheersing VeVa complex

Binnen VeVa GROEP spelen diverse stakeholders een rol. Dit zijn stakeholders zowel extern als intern Defensie.

7.2.1 Extern Defensie

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Onderwijsinspectie en SBB zijn regelgevende, accrediterende en controlerende instanties. VeVa moet voldoen aan de gestelde regels en bij onvolkomenheden moeten deze worden hersteld. Voor de geïnterviewden is dit duidelijk en hier is geen discussie over.

SPL ondersteunt en faciliteert de ROC's met het invullen van de opleiding, de BPV en het examen. Hierover is een gemengd beeld. Uit de interviews komt naar voren dat niet elk ROC dit zo ervaart en ook binnen Defensie is er verschil van inzicht en beleving over de rol van SPL. Dit is ook deels ingegeven door de kennis bij de geïnterviewden over SPL.

Complexer is de afstemming tussen de 21 ROC's onderling en tussen de ROC's en Defensie. Ten aanzien van dit laatste blijkt dat het regionaal overleg de kortste lijnen geeft tussen ROC en instructiegroep, maar dat de uitkomsten soms botsen met afspraken die gemaakt zijn in bovenliggende gremia. Dit laatste komt naar voren in paragraaf 7.2.3. De 21 ROC's hebben allen hun eigen beleid, cultuur en structuur. Dat maakt het soms lastig om tot overeenstemming te komen en ieder ROC dezelfde invulling te laten geven aan VeVa GROEP. Daarnaast spelen eigenschappen van de (begeleidende) docenten een belangrijke rol bij de invulling en uitvoering van VeVa.

¹⁵ “Onderzoek naar de uitstroomredenen van de VeVa studenten GROEP en MAR”; versie 2.0; 30 juni 2021

Is er sprake van een warme overdracht van leerlingen of niet; is er interesse in het resultaat en de inzet van de leerling tijdens de BPV; is er afstemming over de lessen voorafgaande aan de BPV zodat er een goede aansluiting is op de BPV.

7.2.2 *Intern Defensie*

Het convenant tussen Defensie en de ROC's is namens Defensie opgesteld en ondertekend door HDP. In het convenant staat dat namens Defensie de commandant van het Dienstencentrum Personeelslogistiek (DCPL) de bevoegdheid heeft om, binnen de kaders van het convenant, bindende afspraken te maken met de ROC's. C-DCPL heeft echter geen hiërarchische lijn met de OpCo's en derhalve ook niet met de scholen die invulling geven aan de BPV. Deze bindende afspraken moeten in overleg met de OpCo's tot stand komen. Dit overleg vindt onder andere plaats tijdens het PRO VeVa. Kijkend naar de nieuwe topstructuur van de Bestuursstaf (BS) is nu de CDS verantwoordelijk voor de uitvoering van VeVa. Voor de CDS geeft DAOG (directie aansturing en operationele gereedheid) hier invulling aan. De DAOG gaf hier al deels invulling aan door de OpCo's gereedstellingsopdrachten (GO's) met betrekking tot VeVa te geven. Deze staan verwoord in de Aanwijzing Gereedstelling Defensie (AGDEF). Zo staat in de AGDEF 2021-2026¹⁶:

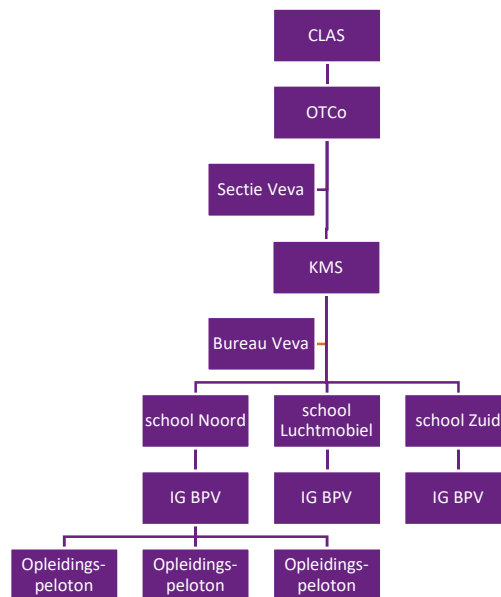
GO 198	OpCo's geven invulling aan de BPV VeVa.
--------	---

Een evaluatie op het bereiken van de deze GO en de eventuele kwaliteit hiervan vindt vanuit DAOG niet plaats.

Het invullen van het hoe, het inrichten van de BPV qua structuur, middelen en mensen, is een verantwoordelijkheid van het OpCo. In het geval van BPV GROEP is dat het CLAS. Vanuit staf CLAS wordt gekeken of voldaan kan worden aan de opdrachten uit de AGDEF. Dit is niet altijd eenvoudig. Het beschikbare budget is niet volledig dekkend voor alle GO's uit de AGDEF. Binnen CLAS moeten daarom prioriteiten worden gesteld waaraan de financiële middelen worden besteed. Ook is er een tekort aan onderofficieren. Ondanks dit tekort heeft CLAS aangegeven dat het mogelijk is om te voldoen aan GO 198. CLAS heeft, voor de vulling van de functies in de instroomketen bij de schoolbataljons, de hoogste prioriteit gegeven aan de VeVa BPV GROEP opleiding.

CLAS heeft de uitvoering van de BPV GROEP belegd binnen het Opleidings- en Trainingscommando (OTCo). OTCo beschikt hiervoor over een sectie VeVa. Sectie VeVa heeft vooral een coördinerende rol. De uitvoering is verder belegd binnen de KMS met een bureau VeVa in de staf en drie scholen, te weten Noord, Luchtmobiel en Zuid. Iedere school heeft een instructiegroep BPV met een aantal opleidingspelotons. De opleidingspelotons verrichten de begeleiding van de BPV. Zie figuur 1.

¹⁶ Uit: Aanwijzing Gereedstelling Defensie 2021-2026; Versie: Aanschrijving BPB 2022-2026; Versiedatum: 14-9-2020; Penvoerder: CDS (DS/DAOG/AI)



Figuur 1 Inrichting CLAS t.a.v. BPV GROEP

In paragraaf 5.2 is reeds aangegeven dat, ondanks alle goede wil van alle betrokkenen, de afstand tussen CLAS en OTCO enerzijds en de instructiegroepen anderzijds soms erg groot blijkt te zijn. Met als gevolg dat besluiten van het hogere niveau niet altijd één op één aankomen bij de opleidingspelotons. Soms wordt op tussenliggende niveaus een eigen interpretatie gegeven aan het besluit. Probleem hierbij kan zijn dat wanneer het besluit voortkomt uit het programmaoverleg VeVa, zie overleggremia, de ROC's uitgaan van hetgeen daarin is afgesproken. Wanneer "onderweg" het besluit verandert dan worden ook zij op het verkeerde been gezet. Anderzijds verschillen de locaties van de instructiegroepen sterk van elkaar, alsmede de ter beschikking staande middelen. Dit alles is van invloed op de mogelijkheden waarop invulling gegeven kan worden aan de BPV. De specifieke omstandigheden maken het ook niet altijd mogelijk dat op een hoger niveau universele afspraken worden gemaakt, zonder dat het uitvoerend niveau hierbij betrokken is geweest. Deze betrokkenheid kan in de vorm van informeren of, en in sommige gevallen is dat beter, consulteren.

7.2.3 Grote gelaagdheid in overlegstructuren

Naast het grote aantal stakeholders zijn er ook veel overleggremia. Zie Figuur 2 schematisch overzicht overleggremia.

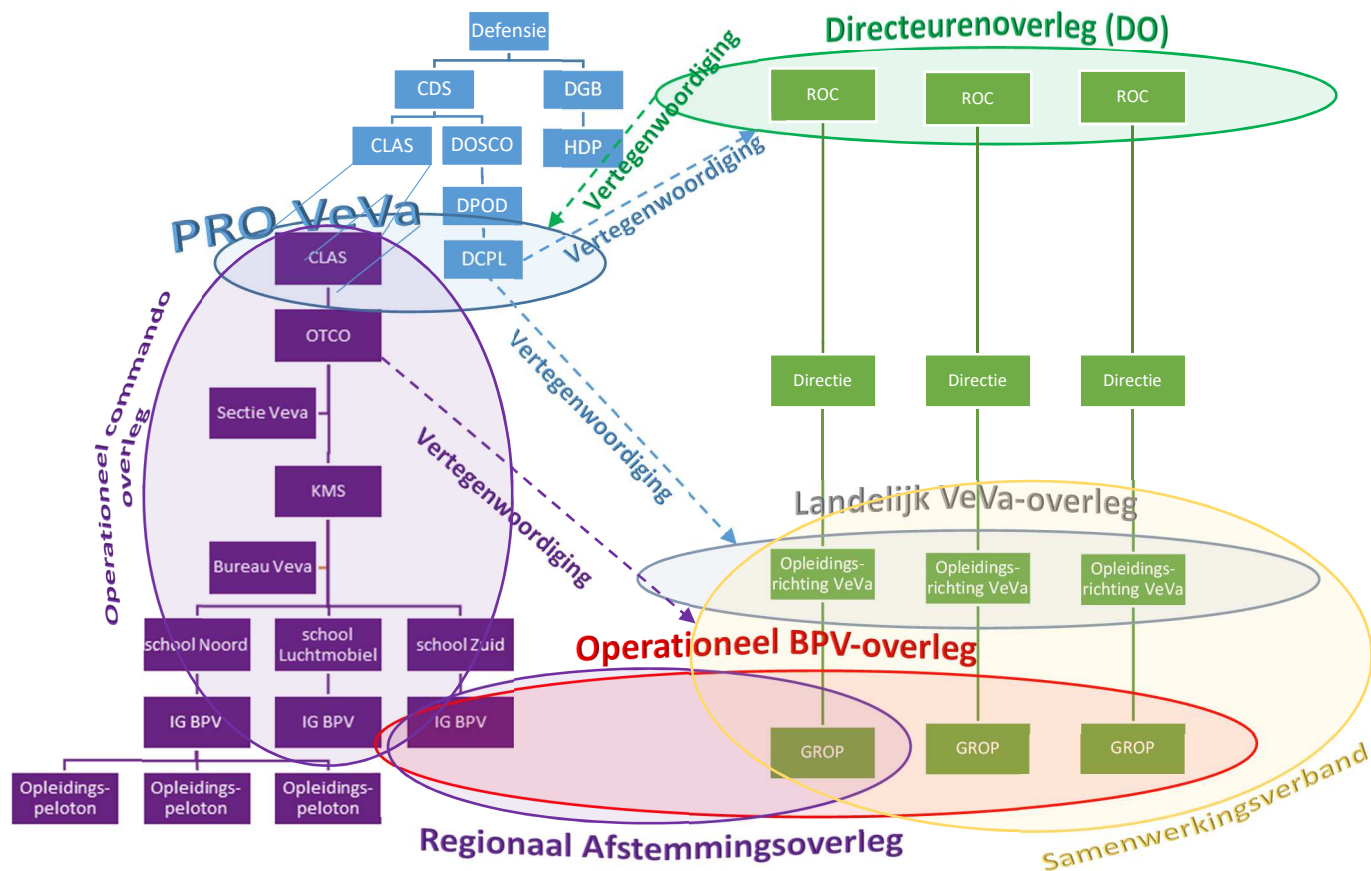
- Zo is er binnen de ROC's een Directeurenoverleg (DO), waarin de directeuren van de directies, waaronder de opleidingsrichting VeVa valt, zitting hebben. C-DCPL zit namens Defensie aan bij dit overleg.
- Daarnaast hebben de ROC's het landelijk VeVa-overleg, hierin zitten de team- of afdelingsmanagers VeVa, waarbij een VeVa het samenwerkingsverbandoverleg. Zo afgevaardigde van DCPL VeVa aanzit.
- Tot slot hebben de ROC's per richting in is er een samenwerkingsverbandoverleg GROEP met daarin alle ROC's die de richting GROEP verzorgen. Een vertegenwoordiger van OTCO zit hierbij aan. Afstemming over binnenschools onderwijs, BPV en examinering staan hier op de agenda.
- Binnen Defensie is het PRO VeVa het overleg over VeVa binnen Defensie. C-DCPL is voorzitter van dit overleg. De agendacommissie van het DO zit aan bij dit overleg.
- Het operationeel commando overleg (OpCo-overleg) is een overleg binnen een OpCo over VeVa.

Daarnaast zijn er nog twee overleggen op het operationele of uitvoeringsniveau.

- Het operationeel BPV-overleg. Dit overleg is landelijk en gaat op hoofdlijnen over welke onderwerpen wanneer in de BPV aan de orde komen.

- Het afstemmingsoverleg is op regionaal niveau en hierbij worden de lokale bijzonderheden of wensen van de BPV afgestemd tussen de instructiegroep en de ROC's.

Daarnaast zijn inmiddels een aantal werkgroepen actief. Zie paragraaf 5.4.



Figuur 2 schematisch overzicht overleggremia

Kijkend naar de "operationele kwaliteit" van de BPV (de kwaliteit van de BPV bij de instructiegroepen) dan zijn vooral de twee laatste overlegfora het meest relevant. Punt hierbij is dat door de afstand tussen de besluitvormende gremia (PRO VeVa en het samenwerkingsverband GROEP) soms geen/onvoldoende inzicht hebben in de lokale omstandigheden. Dit maakt dat in het afstemmingsoverleg of operationeel BPV-overleg soms anders wordt afgestemd dan bovenliggend is besloten. Dit leidt nogal eens tot onduidelijkheden en onbegrip.

Uit verschillende interviews is naar voren gekomen dat, ook hier voornamelijk afhankelijk van individuen, de samenwerking tussen ROC en BPV niet altijd optimaal verloopt.

7.3 Aspecten van invloed rond begeleider BPV

7.3.1 Functie begeleider BPV heeft intern CLAS slecht imago

De bereidheid om te solliciteren bij de instructiegroepen BPV is laag. Voor een belangrijk deel komt dit voort uit het imago van de begeleider BPV. Tijdens de interviews kwamen uitspraken naar voren als:

- "Je moet met leerlingen werken die niet altijd willen."
- "Je ziet niet altijd goed resultaat."
- "Als je niets anders kan, dan wordt je begeleider BPV."
- "Het zijn geen aangestelde militairen die de AMO volgen en gemotiveerd zijn om te slagen."
- "Als begeleider moet je veel doen om de leerlingen te motiveren en als het bij de student niet in zit, lukt het vaak niet."

- "Wanneer de instructeurs de keus krijgen gaan ze liever naar de instructiegroep AMO."

Wanneer een sergeant wil gaan studeren (studieverlof), even een rustige functie wil, zonder veel uitzendingen en oefeningen dan, of meer aandacht aan zijn/haar gezin wil besteden, bijvoorbeeld in de vorm van ouderschapsverlof (papa-/mamadag), dan solliciteer hij/zij zelf op de functie van begeleider BPV. Zodra deze regeling niet meer nodig is, willen velen zo snel mogelijk naar een andere functie.

Opgemerkt moet worden dat een aantal van de geïnterviewde begeleiders bewust heeft gekozen voor de functie van praktijkleermeester of begeleider BPV. Een aantal andere begeleiders zijn het werk zo leuk en uitdagend gaan vinden dat ze graag op deze functie willen blijven.

7.3.2 *Beschikbare tijd voor begeleiden studenten.*

Kwantitatieve vulling is niet gelijk aan kwalitatieve vulling

Ten tijde van het onderzoek was de kwantitatieve bezetting van de instructiegroepen BPV met begeleiders ca. 90%. De benodigde capaciteit van de instructiegroepen is, afhankelijk van met wie gesproken wordt, gebaseerd op een begeleiding van 1:7½ tot 1:12 tijdens en 1:75 buiten de diensturen. De kwantitatieve bezetting is onder meer tot stand gekomen door het inzetten van de sergeanten specialist en KMS-leerlingen. Uit de interviews komt naar voren dat deze twee categorieën nog niet over de juiste competenties beschikken om de studenten te begeleiden.

De sergeanten specialist zijn excellerende leidinggevende korporaals die aangeboden worden om als sergeant specialist leerlingenbegeleider te worden bij BPV GROEP. Over deze werkwijze heeft afstemming plaats gevonden met SBB. De leerlingenbegeleider moet aan bepaalde kwalificaties/competenties voldoen. Het expertisecentrum opleidingen Defensie (ECOD) heeft hier een kwalificatieprofiel van opgesteld. De sergeanten instructeur die volledige de KMS hebben gevolgd, voldoen aan deze kwalificaties. De sergeant specialist heeft nog geen opleiding gevolgd in het begeleiden van leerlingen. Hij voldoet nog niet aan het kwalificatieprofiel. Dit betekent dat de volledig opgeleide sergeant instructeur als praktijkleermeester niet alleen de studenten begeleidt, maar ook de sergeanten specialist. Deze tijd gaat ten koste van de beschikbare begeleidingstijd voor de studenten. Voor de KMS-leerling die voor zijn stage geplaatst is als leerlingenbegeleider geldt dezelfde situatie als voor de sergeant specialist. De volledige opgeleide sergeant instructeur moet ook deze KMS-leerling begeleiden, hetgeen ten koste gaat van de begeleidingstijd voor de studenten. Tijdens de interviews wordt aangegeven dat het gaat om 30 tot 50% van de begeleidingstijd. Een en ander is afhankelijk van het aantal en individuele kwaliteit van de sergeanten specialist en KMS-leerlingen.

Ouderschaps-, studie- en compensatieverlof nemen begeleidingstijd weg

Zoals hiervoor aangegeven solliciteren sommige sergeanten als begeleider BPV, omdat ze in deze functie (makkelijker) gebruik kunnen maken van ouderschaps- of studieverlof. Dit verlof gaat ten koste van de beschikbare tijd om leerlingen te begeleiden. Daarnaast bouwen de begeleiders compensatieverlof op door werkzaamheden en beschikbaarheid buiten de reguliere werktijden. Het opnemen van dit verlof betekent ook dat de begeleider niet beschikbaar is voor het begeleiden.

Studenten met een "rugzakje" hebben verhoudingsgewijs veel begeleiding nodig

Bij de VeVa-studenten zijn ook studenten met een zogenaamd "rugzakje". Dit zijn studenten waarvan bekend is dat zij bijzonderheden of bepaalde aandachtspunten hebben. Voorbeelden hiervan zijn bepaalde vormen van autistische stoornissen of dat ze te maken hebben gehad met mishandelingen of misbruik. Tijdens de BPV kunnen deze bijzonderheden of aandachtspunten ertoe leiden dat deze studenten extra, lees onvoorziene, begeleiding nodig hebben. Hier wordt uiteraard aandacht aan besteed, maar betekent wel dat de overige studenten hierdoor geen of minder begeleiding krijgen.

Dit alles drukt op de beschikbaarheid van de begeleider BPV om de studenten daadwerkelijk te begeleiden. Veelal gaat dit ten koste van het begeleiden van de "aankomend medewerker grondoptreden".

7.4 Invulling "boeien en binden" sterk individu afhankelijk

Uit de interviews komt naar voren dat tijdens de BPV de nadruk zou moeten liggen op binden en boeien van de studenten. Dit is onder andere ingegeven door de evaluatie "Goud verzilveren" uit 2015, de lage conversie van VeVa-studenten en de algehele krapte op de arbeidsmarkt waardoor het steeds moeilijker wordt om Defensie te vullen. Het is belangrijk om de jongeren (16- en 17-jarigen) die voor VeVa kiezen op een positieve manier kennis te laten maken met Defensie. Ze laten zien wat Defensie allemaal kan en doet en daarmee de aandacht en interesse voor een baan bij Defensie vasthouden of laten groeien. Het eerdergenoemde onderzoek van DCPL geeft inzichten in uitstroomredenen van studenten VeVa GROEP. Hierin komt onder andere naar voren dat een goede afstemming tussen ROC (binnenschools onderwijs) en Defensie (BPV) belangrijk is, de context van de BPV realistisch moet zijn en lange wachttijden moeten worden vermeden.

Ten aanzien van deze aspecten komt uit de interviews naar voren dat de ROC's vrij zijn in het maken van keuzen ten aanzien van de volgorde van de lessen die zij geven. In sommige gevallen heeft dit tot gevolg dat lessen die nodig zijn voor de BPV-week nog niet of veel eerder gegeven zijn. In beide gevallen is de benodigde kennis onvoldoende aanwezig om goed invulling te geven aan de BPV-opdrachten. Ondanks dat het niet de bedoeling is, geven de begeleiders BPV in deze gevallen dan toch vaak eerst les over de betreffende onderwerpen voor de BPV-week. Dit aspect wordt niet in alle gevallen teruggekoppeld met de betreffende ROC's. Dit is een onderwerp dat in het afstemmingsoverleg (zie 7.2.3) besproken moet worden. De begeleiders vertellen dat een boeiende en realistische invulling van de BPV voor een groot deel afhankelijk is van hun eigen initiatief. In het curriculum is niet voorzien middelen als radio's of nachtzichtapparatuur. Sommige begeleiders benaderen op eigen initiatief collega's bij de parate eenheden uit hun "old boys" netwerk met het verzoek of zij bereid zijn en de mogelijkheid hebben om mensen en middelen ter beschikking te stellen tijdens de BPV. Bijvoorbeeld door het ondersteunen van een door de VeVa-studenten uit te voeren opdracht in de vorm van nachtzichtapparatuur of oefenvijand. Wanneer dit niet kan of mag, wordt het een lange saaie opdracht.

Het kwalificatiedossier en het curriculum laten Defensie voldoende ruimte om te boeien en te binden tijdens de BPV.

7.5 Mate van betrokkenheid eenheden bij BPV VeVa GROEP is laag

Het boeien en binden is voor een opleidingspeloton of instructiegroep BPV is lastig wanneer er vanuit de overige eenheden van CLAS, lees de brigades, Operationeel Ondersteuningscommando Land en Defensie Grondgebonden Luchtverdedigingscommando, weinig tot geen medewerking is. Op dit moment is deze medewerking niet formeel vastgelegd. De begeleiders geven aan dat de hiervoor genoemde initiatieven soms op onbegrip stuiten of niet passen in het schema van de eenheden. Het "probleem" ligt bij de instructiegroep. De instructiegroep heeft de taak en de verantwoordelijkheid, maar niet de bevoegdheid om te beslissen over de beschikbaarheid van deze middelen.

7.6 Initiatief Bizoncie bij 43 Mechbrig door tegenvallende resultaten VeVa GROEP

7.6.1 *Bizon compagnie*

Naar aanleiding van verminderde instroom bij Defensie en bij de Koninklijke Landmacht zijn diverse pilots of proeftuinen gestart. Met name om te bezien wat goede manieren zijn om de instroom te verhogen. Zo heeft de 43 Mechbrig uit Havelte de Bizon compagnie opgericht.

Dit is onder meer voortgekomen uit de door hen ervaren verlaagde kwaliteit van VeVa en de verlaagde conversie van de VeVa-studenten. De Bizoncie is formeel geen VeVa-opleiding, maar maakt wel gebruik van het Kwalificatiedossier "aankomend medewerker grondoptreden" (crebo 25599 voetnoot 3, bladzijde 8). De studenten gaan drie weken naar het ROC en komen dan een week bij de Bizoncie voor de BPV. Hier zit het onderscheid met VeVa GROF. De BPV maakt geen gebruik van het door SPL opgestelde curriculum, maar heeft een eigen draaiboek. Dit draaiboek is vooral gericht op het boeien en binden van de student. Zo worden tijdens deze weken verschillende brigade-eenheden bezocht, waarbij de studenten zo mogelijk ook werkzaamheden moeten uitvoeren. Op deze manier worden de eenheden van de brigade meer betrokken bij de uitvoering van de BPV en krijgen de studenten een breder beeld van de brigade en weten zij wat er speelt bij Defensie en de diverse eenheden. Daarnaast worden ze voorbereid op de AMO (bij de instructiegroep AMO, school Noord in Assen), die ook organiek voor de spijkerbroek van toepassing is. De AMO vindt plaats aan het begin van het tweede jaar. Toetsing van de stage (BPV) is de "AMO-toets". Bij de afname van deze toets zijn ook ROC-docenten aanwezig. Pas na het behalen van de AMO krijgen de studenten het mbo-diploma. Wanneer een geslaagde student besluit om te solliciteren bij Defensie krijgt hij vanuit de Bizoncie ook de nodige begeleiding. Het onder de vlag van het kwalificatiedossier crebo 25599 uitbrengen van de Bizoncie en het accrediteren van de Bizoncie als leerbedrijf is afgestemd met het stagebureau CLAS en SBB.

7.6.2 *Overdenkingen*

Vanuit de totale context willen de auditors hier een aantal overdenkingen bij plaatsen:

1. Het is een mooi initiatief. Onder andere omdat dit de initiële gedachte achter VeVa benaderd, het kennis maken met Defensie bij de eenheden van Defensie.
2. Begeleiders blijven bij de brigade en worden niet geplaatst bij de instructiegroep BPV, hetgeen voorkomt dat ze zich "achtergesteld" voelen. Zie 7.3.1
3. Als startup met een groep van circa 25 studenten kan het succesvol zijn. Nagedacht moet worden hoe hier bij een scale-up met naar alle waarschijnlijkheid 100+ studenten per week invulling aan gegeven kan blijven worden.
4. Het naast elkaar bestaan van zowel VeVa GROF als de Bizoncie leidt tot een vorm van sub optimalisatie. De schaarse onderofficieren worden ingezet bij de kleine klas van de Bizoncie en zijn daardoor niet meer inzetbaar voor de grote aantallen studenten van de instructiegroep BPV.

8 Kijk vanuit de basisgedachte

Aanbevelingen en/of vervolgstappen

8.1 Werk vanuit de bedoeling

Mogelijk voelt dit als een open deur. Belangrijkste in de hele zin van kwaliteit is waar wil de organisatie naar toe. Hier is dat, wat wil Defensie of de Koninklijke Landmacht bereiken met VeVa GROEP. Vanuit die gedachte moet de organisatie bepalen hoe ze dat wil bereiken en tot slot vaststellen wat daar voor nodig is. Bekijk dan of dat uit de organisatie te faciliteren is. Wanneer dat niet zo is, moet de organisatie aangepast worden, of de doelstelling(en) moeten worden bijgesteld. Het huidige KD laat voldoende ruimte om met boeien en binden invulling te geven aan de BPV GROEP. Hierover moet wel afstemming plaats vinden met de ROC's. De ROC's zijn immers verantwoordelijk voor de VeVa opleiding. Zij moeten dus instemmen met de inhoud. De quick wins als genoemd in het document van 8 februari 2021 kunnen bij dit alles zeker behulpzaam zijn. Vergeet echter niet bij elke stap, bij elk besluit, terug te kijken naar de bedoeling.

8.2 Afspreken en aanspreken

Wanneer het werken vanuit de bedoeling voor alle partijen duidelijk is en zij zich hierin kunnen vinden, dan moeten hierover afspraken met elkaar worden gemaakt. De partijen moeten erop kunnen vertrouwen dat deze afspraken worden nagekomen. Dat betekent dat ROC en BPV elkaar tijdig informeren over wijzigingen in de afspraken. Tijdig is niet de vrijdag voorafgaande aan de stageweek. Dat betekent dat mensen elkaar aanspreken wanneer iemand iets doet dat niet is afgesproken. Dat geldt zowel binnen Defensie als binnen de ROC's, maar ook tussen Defensie en de ROC's en tussen de ROC's onderling. Zachte heelmeesters maken ook in deze stinkende wonden en het helen van die wonden doet vaak meer pijn en duurt langer dan wanneer meteen een ingreep plaatsvindt.

8.3 Lijnen kort en logisch

Lijnen zo kort en logisch mogelijk houden. Geef een commandant instructiegroep BPV (C-IGBPV) mandaat. Laat een C-IGBPV afspraken maken met een teammanager GROEP van een ROC. Geef in dat mandaat duidelijk aan wat de bevoegdheden, de informatie- en raadpleeglijnen zijn. Zodat een C-IGBPV geen contact op gaat nemen met iemand bij de DAOG. Hetgeen impliceert dat alle geïnformeerde en geraadpleegde functionarissen thuis moeten geven op het moment dat dit speelt. Direct reageren, problemen niet bagatelliseren of ideeën torpederen. In dat geval zal de informatiestroom snel opdrogen. De informatie gaat dan meanderen en komt dan daar terecht waar mensen er weinig mee kunnen. Belangrijk hierbij is dat er vertrouwen is in elkaar. Hogere niveaus moeten vertrouwen hebben in lagere niveaus dat het goed komt.

8.4 Ken de lokale situatie

Genomen besluiten moeten uitvoerbaar zijn. Wanneer op een hoger niveau (strategisch), bijvoorbeeld in PRO VeVa, besluiten worden genomen of collectieve afspraken worden gemaakt, moeten deze voor het niveau dat hier mee belast gaat worden wel uitvoerbaar zijn. Kennis van en rekening houden met de lokale situaties is hierbij van wezenlijk belang. Bezint eer ge begint.

8.5 Verwelkom nieuwe ideeën, voorkom suboptimalisatie

Nieuwe ideeën en initiatieven vanuit de organisatie zijn altijd welkom. Voorkomen moet worden dat dit uiteindelijk ten koste gaat van de beschikbaarheid van personeel. Personeel is een schaars goed, waar zorgvuldig mee moet worden omgegaan. Zo is de Bizoncie een mooi initiatief waarbij schaarse instructeurs op een kleine groep worden ingezet. Terwijl bij de instructiegroepen BPV tekorten zijn om de grote groepen te begeleiden. Dit lijkt op een vorm van suboptimalisatie. Aan de Bizoncie zitten ook mooie elementen, zoals de manier waarop invulling wordt gegeven aan boeien en binden en de betrokkenheid van de instructeurs en van de 43 Mechbrig. Blijf innovatief, zoek naar de bruikbare elementen, houd de bedoeling voor ogen.

8.6 Gebruik eerdere evaluaties

Bezie de evaluatie uit 2015, zie voetnoot 12, op nog openstaande bevindingen en in pak de nog relevante op.

In het in opdracht van DCPL, zie voetnoot 15, uitgevoerde onderzoek staan oorzaken waarom studenten uiteindelijk niet worden aangesteld. Kijk hoe deze oorzaken weggenomen kunnen worden. Mogelijk dat veranderingen in de BPV GROEP hier ook een bijdrage aan kunnen leveren.

9 Verantwoording onderzoek

9.1 Werkzaamheden en afbakening

9.1.1 *Werkzaamheden*

Het onderzoek heeft plaats gevonden van mei tot en met november 2021. In het onderzoek is door middel van documentstudie en interviews antwoord gegeven op de hierna genoemde centrale vraag en onderzoeksvragen.

Voor de interviews is gekozen om zoveel mogelijk sleutelfunctionarissen te interviewen die zich bevinden in de omgeving en te maken hebben met de context van het onderzoeksobject, VeVa BPV GROF. Hiervoor zijn interviews gehouden binnen Defensie met functionarissen van de Bestuursstaf tot en met de begeleiders bij de opleidingspelotons en buiten Defensie met vertegenwoordigers van de ROC's, SBB, SPL en voormalig projectmedewerkers Loopbaanlint. Voor de documenten is gebruik gemaakt van de aangereikte documenten vanuit de opdrachtgever en van geïnterviewden. Waarbij het projectinitiatiedocument pas na oplevering van het conceptrapport kon worden aangereikt.

9.1.2 *Onderzoeksobject en afbakening*

Het onderzoeksobject is de opleidingsrichting VeVa die in samenwerking met Defensie wordt aangeboden op 21 ROC's.

VeVa kent verschillende opleidingen en elke opleiding is samengesteld uit binnenschools onderwijs op het ROC en Beroepspraktijkvorming bij Defensie. Het onderzoek beperkt zich tot de Beroepspraktijkvorming (BPV) van de opleiding Grondoptreden Commando Landstrijdkrachten (GROF CLAS).

9.2 Doelstelling en onderzoeksvragen

9.2.1 *Doelstelling*

Zoals in de inleiding is verwoord, is de aanleiding voor het onderzoek het niet voldoen van de BPV GROF aan de eisen van de Inspectie van het Onderwijs. Uit gesprekken met de gedelegeerd opdrachtgever kwam naar voren dat niet alleen dit een punt van zorg is maar dat er meer problemen zijn rond de BPV GROF, waaronder uitval en conversie. Zo leiden verbeterplannen om deze problemen op te lossen tot onvoldoende resultaat. De gedelegeerd opdrachtgever wil inzicht in de wijze, in de breedste zin, waarop invulling wordt gegeven aan de BPV GROF CLAS. In de breedste zin wil hier zeggen van planning (hoe komt het curriculum tot stand) tot en met het uitvoeren van verbeterpunten zoals die uit diverse evaluaties naar voren (zijn ge)komen. Met deze inzichten wil de opdrachtgever, daar waar nodig, de uitvoering en de inrichting van de BPV GROF CLAS verbeteren. Dit onderzoek moet hier een bijdrage aan leveren.

Het doel van het onderzoek is:

Inzicht geven in de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de BPV GROF CLAS, teneinde verbeterpunten te onderkennen en zo verbeteringen in gang te zetten om de kwaliteit van de BPV GROF CLAS te verhogen. Hiermee mede te voldoen aan de eisen voor de BPV/leerbedrijf zoals gesteld door de Inspectie van het Onderwijs en de uitval van VeVa GROF-leerlingen te verminderen, i.c. de conversie te verbeteren.

9.2.2 *Onderzoeksvragen*

Centrale vraag:

Op welke wijze wordt invulling geven aan de BPV GROEP CLAS?

Deelvragen:

Alle deelvragen hebben betrekking op de Beroepspraktijkvorming Grondoptreden Commando Landstrijdkrachten (BPV GROEP CLAS).

1. Op welke wijze komt het curriculum BPV GROEP CLAS tot stand?
Onderwerpen die bij deze vraag een rol spelen zijn: Welke spelers zijn hierbij betrokken, in welke fora en middels welk overleg? Hieronder vallen ook de eisen die door de Inspectie van het Onderwijs en/of SBB worden gesteld aan de BPV GROEP CLAS of aan een leerbedrijf, om accreditatie te borgen en afspraken met ROC's.
2. Op welke wijze geeft Defensie uitvoering aan de BPV GROEP CLAS?
3. Op welke wijze wordt de kwaliteit van de BPV GROEP CLAS gemonitord?
Hier gaat het om monitoren in de breedste zin, monitoren door Defensie en door de ROC's. Ook de inrichting en werkwijzen van de governance is hier van belang. Hoe is de governance van VeVa binnen Defensie ingericht? Wie heeft welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden? Hoe vindt escalatie plaats?
4. Op welke wijze wordt invulling gegeven aan verbeterpunten die voortkomen uit de monitoring en evaluaties?
Evaluaties wanneer en door wie? Wat gebeurt er met vervolgcacties? Intern Defensie, intern ROC's en tussen Defensie en ROC's.
5. Wat zijn verbeterpunten volgens de verschillende sleutelfunctionarissen (Defensie en ROC's) en hoe kunnen deze worden bereikt?

9.3 **Gehanteerde Standaard**

Deze opdracht is uitgevoerd in overeenstemming met de Internationale Standaarden voor de Beroepsuitoefening van Internal Auditing. Dit onderzoek verschaft geen zekerheid in de vorm van een oordeel of conclusie, omdat het een onderzoeksoopdracht betreft en geen controle-, beoordelings- of andere assurance-opdracht. Als hier wel sprake van was geweest, dan zouden we wellicht andere zaken hebben geconstateerd en gerapporteerd.

De opdracht is uitgevoerd conform de algemene uitgangspunten voor de uitoefening van de interne auditfunctie bij de rijksdienst. Daarbij hoort ook een stelsel van kwaliteitsborging. Een onderdeel daarvan is dat er een onafhankelijke kwaliteitstoetsing heeft plaatsgevonden op deze onderzoeksoopdracht.

9.4 **Verspreiding rapport**

De opdrachtgever, Commandant Landstrijdkrachten, is eigenaar van dit rapport. Dit rapport is primair bestemd voor de opdrachtgever met wie wij deze opdracht zijn overeengekomen. Hoewel het rapport de context van het onderzoek zo goed mogelijk probeert te beschrijven, is het mogelijk dat iemand die de context niet (volledig) kent, de uitkomsten anders interpreteert dan bedoeld.

In de ministerraad is besloten dat het opdrachtgevende ministerie waarvoor de Auditdienst Rijk (ADR) een rapport heeft geschreven, het rapport binnen zes weken op de website van de rijksoverheid plaatst, tenzij daarvoor een uitzondering geldt. De minister van Financiën stuurt elk halfjaar een overzicht naar de Tweede Kamer met de titels van door de ADR uitgebrachte rapporten en plaatst dit overzicht op www.rijksoverheid.nl.

10 Ondertekening

Den Haag, 23 maart 2022

Bijlage(n)

Bijlage 1	Managementreactie
Bijlage 2	Afkortingen
Bijlage 3	Referentiekader

Bijlage 1 Managementreactie

Managementreactie C-LAS op

Onderzoeksrapport Invulling VeVa BPV GROP

Versie 'Definitief concept' d.d. 23 december 2021

Referte: *Onderzoeksrapport Invulling VeVa BPV GROP door de Auditdienst Rijk (ADR)*

Deze appreciatie volgt de volgorde van het rapport.

Inleiding

Sinds 2009 kunnen jongeren die belangstelling hebben voor het militaire beroep, maar die nog te jong zijn voor een aanstelling bij Defensie en nog niet beschikken over een startkwalificatie, beginnen met de MBO-opleiding Veiligheid & Vakmanschap (VeVa). In opdracht van Commandant Landstrijdkrachten richt het onderzoek van de ADR zich op de kwaliteit van de Beroepspraktijkvorming (BVP) van de VeVa-richting Grondoptreden (Grop) bij het CLAS en geeft hiermee aanbevelingen voor verbeteren van de conversie. Het onderzoek is in samenwerking met de vertegenwoordigers van het CLAS uitgevoerd, waarbij diverse bij de opleidingen VeVa betrokken functionarissen zijn bevroegd en er goede discussies waren met de werkvoer en het management. Voor uitvoering van het onderzoek ben ik de onderzoekers van de ADR zeer erkentelijk.

Kernboodschap in deze appreciatie

De observaties in het onderzoeksrapport herken en onderschrijf ik, waarbij het CLAS parallel en in sommige gevallen eerder, meerdere punten al actief aanpakt. De vulling van het CLAS via de VeVa-instroom blijft essentieel en daarbij de conversie verbeteren is dan cruciaal. De resultaten van dit onderzoek ondersteunen bij het implementeren van verbetermaatregelen.

Afbakening

Het onderzoek heeft zich gericht op de BPV van het Grop bij het CLAS. De uitstroomrichtingen LTZ¹ zijn in het onderzoek buiten beschouwing gebleven. Daar waar raakvlakken aan de orde waren, zoals in de governance en regie, is dit meegenomen. Het onderzoek omvat de verticale keten, van het niveau HDP tot en met het niveau van de militair instructeur bij de Instructiegroepen BPV (IG-BPV).

De complexiteit van VeVa

De opleidingen van Veiligheid en Vakmanschap, de uitstroomrichtingen Grop voor het CLAS, de Marns van het CZSK en de keuzedelen bij de BLTZ richtingen zijn in zichzelf niet ingewikkeld, maar bevinden zich in een complexe omgeving. In deze omgeving worden de stages van 4000 tot 5000 studenten per maand, binnen defensie voor 10 verschillende uitstroomrichtingen en afkomstig van 21 ROC's binnen een veelheid aan locaties in defensie geacommodeerd. In de piekmaanden februari en maart betreft dit zelfs meer dan 6000 studenten, verdeeld over drie weken. Dit is een

¹ BLTZ: Beveiliging (KLu), Logistiek, Techniek (BAT, Mechatronica, ICT, O&V, VOT) en Zorg; met Grop (CLAS en CZSK/mariniers) en Maritiem totaal tien uitstroomrichtingen; voor het CLAS zeven richtingen.

programmeringsvraagstuk en in deze volume-programmering kan de kwaliteit onder druk komen te staan. Het idee of de oplossing om deze complexe omgeving “te vereenvoudigen” is een ontkenning van de werkelijkheid. Wel is van belang dat alle spelers in het veld van en rondom de VeVa hun positie en rol goed kennen. De aanwezigheid van mandaten voor de verschillende functies en fora is dan een randvoorwaarde. Informatiemanagement is een kritische succesfactor.

De kwaliteit van VeVa

Ik onderschrijf de observatie dat het monitoren van de kwaliteit, of beter: de kwaliteitscontrole, niet goed in de VeVa opleidingen is geborgd. De onderwijsinspectie heeft hier een taak, echter de branche moet dit beter, met de focus op de BPV, inrichten. Immers, de BPV is een doorslaggevende factor voor de student om al dan niet voor defensie te kiezen en heeft hiermee een *directe* invloed op de conversie. Het inrichten van de kwaliteitscontrole binnen de BPV bij het CLAS heeft voor mij hierbij prioriteit. Vooruitlopend hierop heb ik een audit team ingesteld, speciaal gericht op het CLAS. Voor het verbeteren van de onderwijsinhoud en de uitvoering van examens implementeren experts van het CLAS, CZSK, CLSK, de samenwerkingsverbanden en de SPL concrete maatregelen, zoals de nodige aanpassing van praktijkwerkboeken en slimmere inrichting van praktijkexamens.

Opvolging van verbeterpunten

Hoofdstuk 5 geeft enkele observaties over de onbevredigende opvolging van verbeterpunten bij de BPV. Dit is onlosmakelijk verbonden met de opmerkingen over het verbeteren van een kwaliteitssysteem voor VeVa. Het gaat hier dan om de adequate inrichting en uitvoering van de kwaliteitscirkel van Deming voor de VeVa opleidingen, zowel binnenscholen (ROC's) als bij de BPV. Zo is met de evaluatie van 2015, “goud verzilveren”, (te) lang niets gedaan. In feite wordt hier pas vanaf eind 2020 in het project Samen Verder (het deel Quick Wins) opvolging aan gegeven. Ik steun dit project met hiervoor door mij vrijgemaakt personeel. Inmiddels wordt hier dus wel invulling aan gegeven. De kern van hoofdstuk 6 is de communicatie (informatiemanagement) tussen de verschillende niveaus, verticaal en horizontaal. Nogmaals, het eenvoudiger maken van de governance en regie (*command, control en communication*) is niet realistisch. Ik zet in op het verbeteren van rollen en mandaten per instituut of overlegforum en het vaststellen en vervolgens borgen van de structuur. Dit leidt tot eenheid van opvatting en verbetert de communicatie.

Hoofdstuk 6 geeft belangrijke punten voor een succesvolle verbetering van het VeVa programma. Een betere focus op boeien en binden en een sterke inzet op de kwaliteit én kwantiteit van de begeleiders van de stages en van het binnenscholen programma zullen de conversie verbeteren en de instroom verhogen. Hiertoe zijn reeds activiteiten ontplooid. Zo zet een werkgroep van deskundigen van de ROC's en van defensie in op een betere leerlijn boeien en binden. Op de kwaliteit en kwantiteit van de militaire instructeurs ga ik verder in bij kanttekeningen bij hoofdstuk 7.

Observaties in de context van de BPV

Onderstaande volgt de voor mij opvallende constatering van hoofdstuk 7 en 8.

Zoals hiervoor is gesteld is de governance en organisatie van de VeVa opleidingen complex. Eind 2021 zijn er stappen gezet om op strategisch niveau, dat wil zeggen het niveau van College van Bestuur aan de zijde van de ROC's en voor defensie de HDP / DAOG, aangevuld met mijn Directeur HR, overleg-afspraken te maken². Ook het niveau daaronder, t.w. het niveau van het Programma-

² Dit is voor de eerste maal sinds de start van VeVa in 2009.

overleg VeVa (PRO-VeVa) van defensie, met directeuren als toehoorder en het directeuren-overleg van de ROC's, heeft eind december voorstellen gedaan om de governance en regie te vernieuwen, vast te leggen en betere aansluiting te realiseren.

Binnen het CLAS is de gelaagdheid, bij Grop vanaf het niveau stafCLAS tot de werkvloer, zijnde de Instructiegroepen BPV (IG-BPV) een gegeven. Afspraken zijn gemaakt de communicatie te verbeteren, onder meer in harde afspraken in *Reports & Returns*. Een centrale rol heeft hier de afdeling VeVa van Staf OTCo. Ik onderzoek het vereenvoudigen van de structuren, door bijvoorbeeld het oprichten van een "Grop-eenheid CLAS", waarbij de IG-BPV wordt ontvlochten van de KMS. Dit is ingebed in een heroriëntatie naar regionale manschappen- en onderofficiersopleidingen.

In relatie tot kwaliteit en conversie zet ik in op verbeteren van de kwaliteit van de instructeur. Het toedelen van voldoende instructeurs (kwantiteit) is ook belangrijk om de kwaliteit te verbeteren. Met voldoende instructeurs schep ik tijd en ruimte voor de individuele instructeur om zijn persoonlijke competenties op peil te houden en te verbeteren. Het kwantitatieve aspect is ook van belang vanwege de nodige begeleiding van de studenten in het MBO, al dan niet met een "rugzakje". Deze extra begeleidingstijd wordt soms onderschat en ik neem maatregelen teneinde de kwantitatieve vulling tot het vereiste te verzekeren. Vanuit het perspectief van regie, command & control betekent dit dat de lijn niet vrijelijk de BPV instructie en begeleidingscapaciteit elders, voor andere dan BPV taken, kan en mag inzetten: oormerken van BPV-begeleiders (TACON-principe) is een oplossing om kwantitatieve spanning op de werkvloer te mitigeren. Verder zet ik in op verhogen van de kwaliteit van de militaire instructeur, waarbij de begeleiding van mentoren en supervisors, belangrijk is.

Voor het verbeteren van de status en het imago van de BPV begeleider zie ik een belangrijke rol voor de lijnfunctionarissen en de stafadjudanten: zij zullen hiertoe een substantiële inspanning te leveren. Verbonden met dit aspect is een betere betrokkenheid van de parate eenheden bij de VeVa opleidingen, immers opleiden in de operationele context is een sleutel voor succes. Hiertoe zal ik in de lijn duidelijke opdrachten verstrekken, onder meer in het OPLAN.

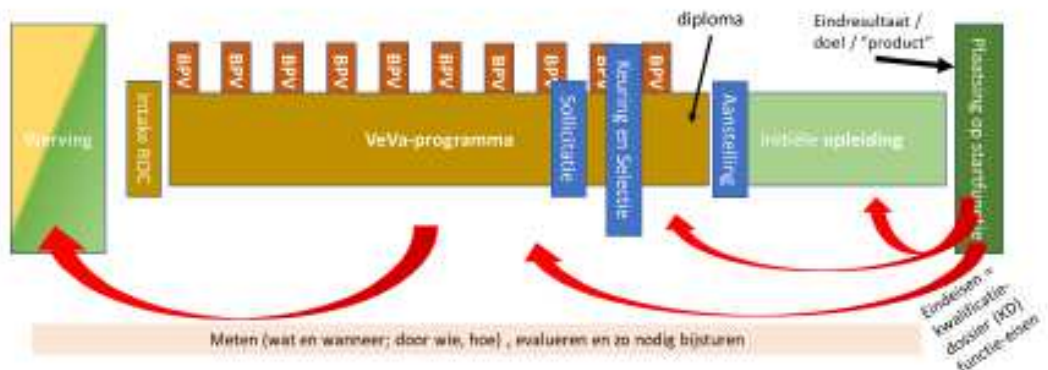
Pilots en Samen Verder

Ik deel de observatie dat pilots bij de uitvoering een vorm van sub-optimalisatie kunnen veroorzaken. De informatie en gegevens die een pilot kan genereren is echter belangrijk voor het vinden en toepassen van verbeteringen. De kanttekeningen in het rapport over de pilots neem ik me ter harte, door toe te zien op een goede en tijdige evaluatie en te voorkomen dat pilots onmerkbaar doorglijden in een soort standaard programma. Een doorgaande pilot is meest al niet efficiënt. Ik heb mijn directie P&O in samenwerking met Staf OTCo opdracht gegeven de (VeVa-) pilots actief te volgen, informatie te genereren en om te zetten in een regulier programma, dan wel in voorkomend geval ook op het juiste moment te doen beëindigen.

Het project Samen Verder, dat naar de VeVa opleidingen én de gehele samenwerking met het MBO onderzoekt ondersteun ik actief met experts. Tegelijkertijd schroom ik niet om parallel (bovengenoemde) pilots uit te voeren, ook al geeft dit soms wat onrust bij de experts aan de tekentafel: informatie uit een praktijk-experiment is dikwijls alleen uit die praktijk te halen.

De vaststellingen van hoofdstuk 8 zie ik als een hoofdopdracht voor alle lijnfunctionarissen die te maken hebben met VeVa opleidingen. Dit is ook een hoofdtaak voor de experts in het

kwaliteitssysteem. Hiervoor zijn dus niet alleen procesaanwijzingen nodig, zoals wie rapporteert wat aan wie, maar vooral ook subject (lees VeVa-)experts in een audit rol. Onderstaand (vereenvoudigd) schema – uitgaand van het huidige lint programma - is hier leidend:



Naast de rapportages en evaluaties ("meten en bijsturen") speelt de fysieke inbreng (de expert in het auditteam) in dit schema een essentiële rol.

Logistiek

Weliswaar wordt dit in de bijlage (referentiekader) benoemd, maar de organisatie van de logistiek, waaronder de onderwijsleermiddelen (OLM) onderbelicht. Het ontbreken van materiaal, zoals OLM, is een bron voor irritatie en ontevredenheid bij zowel begeleiders als instructeurs. Begin januari 2022 start een werkgroep met logistieke experts van DCPL, OTCO en de ROC's om de omissies te inventariseren en de logistiek beter te organiseren. Mijn verwachting is dat voor een structurele oplossing een extra toevoeging van logistieke functionarissen op het niveau van DCPL nodig zal zijn.

Afronding

Onderstaande zie ik als vier "hefbomen" voor een succesvolle verbetering van de BPV, verbetering van de conversie en hiermee een verhoging van de instroom.

- (1) De observaties in dit rapport bevestigen de noodzaak om de kwaliteit en kwantiteit van de begeleiding bij de BPV te verbeteren. Acties hiertoe zijn gestart.
- (2) Governance en regie. Op strategisch niveau van de HDP/DAOG met de CvB's neem ik deel aan inrichten van nieuw overleg. Op operationeel niveau richt ik mijn verbeteringen vooral op het beschrijven van de huidige structuur en hierbij doen wat we hebben afgesproken: eerst consensus en draagvlak over de huidige structuur en van daaruit verbeteringen ontwikkelen.
- (3) Een hardnekkige dissatisfier is de logistiek. Processen zijn niet helder. Hier moet een helder procesdocument, met logistieke C2 en communicatie, worden opgesteld / geactualiseerd. Vanaf januari 2022 brengt een projectgroep de logistieke knelpunten en processen in kaart.
- (4) Essentieel is nieuwe energie in IKZ met een auditteam dat actief resultaten meet en verbeteringen aandraagt. Afspraken met DCPL en de ROC's worden hierover op korte termijn gemaakt. Naast kwaliteitszorg op de uitvoering is een check op (herijkte) coördinatie en communicatie essentieel en moet worden ingeregeld.

Bijlage 2 Afkortingen

AGDEF	Aanwijzing Gereedstelling Defensie
AMO	Algemeen Militaire Opleiding
BPV	Beroepspraktijkvorming
BS	Bestuursstaf
CLAS	Commando Landstrijdkrachten
DCPL	Dienstencentrum Personeelslogistiek
DOSCO	Defensie Ondersteuningscommando
DP&O	Directie Personeel & Organisatie
GROP	Grondoptreden
KD	Kwalificatiedossier
KMS	Koninklijke Militaire School
mbo	Middelbaar Beroepsonderwijs
NBOF	Niet beschikbaar op functie
OJKL	Oriëntatiejaar Koninklijke Landmacht
OTCO	Opleidings- en trainingscommando
PLB	Praktijkleerboek
PLM	Praktijkleermeester
ROC(a)	Regionaal Opleidingscentrum (meervoud ROC's)
SBB	Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven
SME	Subject Matter Expert
SPL	Stichting Praktijkleren
VeVa	Veiligheid en Vakmanschap

Bijlage 3 Referentiekader

B3.1. Referentiekader

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen worden de volgende referentiekaders gehanteerd:

- Invulling van het begrip kwaliteit voor dit onderzoek.
- De eisen die de Inspectie van het Onderwijs stelt aan de beroepspraktijkvorming.
- De taken van de besturingsniveaus: richten, inrichten en verrichten.
- De managementbouwstenen: mensen, middelen, structuur.
- De soft controls: helderheid, uitvoerbaarheid, bespreekbaarheid en aanspreekbaarheid.

B3.2. Kwaliteit

Kwaliteit is een ruim begrip en kent bij dit onderwerp vele invalshoeken. Bijvoorbeeld:

- Het idee van Defensie dat door de goede kwaliteit van VeVa minimaal 50% van de VeVa leerlingen uiteindelijk wordt aangesteld als militair. Hetgeen impliceert dat een nog hoger percentage moet solliciteren bij Defensie.
- Of vanuit het perspectief van de leerling dat er sprake is van een goede kwaliteit wanneer de BPV GROEP CLAS voldoet aan zijn/haar verwachtingen (wat die ook moge zijn).
- Of wanneer de BPV GROEP CLAS voor de leerling een zo volledig en getrouw mogelijk beeld geeft van het beroep (soldaat bij de infanterie/huzaar bij de cavalerie).
- Of voldoen aan de eisen van de Inspectie van het Onderwijs/Kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven.
- Of voor de schoolbataljons het hebben van goede curricula met duidelijke en in de gestelde tijd haalbare leerdoelen en voldoende beschikbare onderwijsleermiddelen zodat de leerlingen in staat zijn om de opdrachten zoals vermeld in hun portfolio uit te voeren.

Onder juiste kwaliteit verstaan we in dit onderzoek:

Curricula met duidelijk en in de gestelde tijd haalbare leerdoelen die aansluiten op de praktijk, waarbij de benodigde instructeurs en onderwijsleermiddelen in de aangegeven aantallen beschikbaar zijn, dit alles conform de door de Kenniscentra Beroepsonderwijs bedrijfsleven (of de Inspectie van het Onderwijs) gestelde criteria, zodat de leerlingen in staat zijn om de opdrachten zoals vermeld in hun portfolio uit te voeren en zo realistisch mogelijk beeld krijgen van hun werkzaamheden als militair (infanterist).

Indien er behoefte is om inzicht te krijgen in de andere (hier genoemde) invalshoeken van kwaliteit dan is hier aanvullend onderzoek voor nodig.

B3.3. Eisen aan BPV vanuit Inspectie van het Onderwijs

Op te nemen vanuit documenten van de Inspectie van het Onderwijs of SBB.

B3.4. Taken besturingsniveaus

Richten. Het "richten" van de organisatie vindt plaats op het strategische besturingsniveau (Bestuursstaf (BS)/Defensie Ondersteuningscommando (DOSCO)). Welke resultaten wil Defensie de komende 3 tot 5 jaren leveren met VeVa. Hoe wil Defensie omgaan met de ROC's? Wat moet Defensie doen om VeVa tot een succes te laten zijn? Welke mensen zijn nodig? Welke ((nieuwe) technologische) middelen kan Defensie inzetten? Welke structuur is daarvoor nodig?

Inrichten. Het "inrichten" van de organisatie wordt wel de tactische besturing (DOSCO/CLAS) genoemd. Daarbij gaat het in de eerste plaats om de tactische of meerjaren planning (1 tot 3 jaar). Hierbij vindt een toedeling of allocatie plaats van mensen en middelen aan Defensieonderdelen die bepaalde resultaatverplichtingen hebben gekregen. In de tweede plaats gaat het om (her)inrichten van de organisatie in termen van (proces-)structuur of cultuur.

Verrichten. Op het operationele besturingsniveau (CLAS/Opleidings- en Trainingscommando (OTCo)) worden alle bouwstenen afzonderlijk bestuurd (termijn minder dan een jaar). Dit binnen de kaders die het tactische niveau gesteld heeft.

B3.5. Managementbouwstenen

M.A. Nieuwenhuis onderkent in 'The art of management' zes managementbouwstenen. Te weten: Strategie, Structuur, Cultuur, Mensen, Middelen en Resultaten. Ten einde goed invulling te kunnen geven op het operationele niveau aan de BPV GROEP CLAS is het van belang dat de structuur juist is en dit niveau de beschikking heeft over de juiste (in kwantiteit en kwaliteit) mensen en middelen. Daarom is hier gekozen voor deze drie elementen.

Structuur. Het aandachtsgebied structuur gaat over de organisatie- en de processtructuur. In essentie gaat het om de vraag hoe de bedrijfsactiviteiten georganiseerd zijn en welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden de medewerkers hebben.

Mensen. Het aandachtsgebied mensen gaat in hoofdzaak over het managen van de competenties (kennis- en vaardigheden). Daarbij wordt gebruik gemaakt van twee invalshoeken: de ontwikkeling en borging van kennis- en vaardigheden van een organisatie en de persoonlijke (loopbaan)ontwikkeling van de medewerker zelf.

Middelen. Het aandachtsgebied middelen gaat over een breed scala van alle 'overige' resources te weten: financieel management (geld), informatiemanagement (ICT), facilitymanagement (huisvesting, materiaal, secretariaat, beveiliging, catering) en communicatiemanagement.

B3.6. Soft controls

In zijn doctoraal onderzoek naar de oorzaken van 150 'ontsporingen' binnen organisaties, laat professor Muel Kaptein zien dat er acht cultuurdimensies zijn die het gedrag van mensen in organisaties het meest beïnvloeden. Deze acht dimensies zijn onder te verdelen in drie categorieën: Dit zijn: Preventie met Helderheid, Voorbeeldgedrag, Betrokkenheid, Uitvoerbaarheid; Detectie met Transparantie/Zichtbaarheid en Bespreekbaarheid; en Respons met Aanspreekbaarheid en Handhaving.

Voor dit onderzoek is het van belang dat de mensen weten wat ervan hen verwacht wordt (helderheid), dat het curriculum uitvoerbaar is (uitvoerbaarheid), dat ze problemen/dilemma's kunnen bespreken (bespreekbaarheid) en dat mensen worden aangesproken op het moment dat ze dingen anders doen afgesproken, zonder dat hierover met andere stakeholders is afgestemd (aanspreekbaarheid).

1. **HELDERHEID** over aan welke eisen de BPV moet voldoen, Defensie moet voldoen om leerbedrijf te zijn. Hoe helderder dit begrip, hoe beter mensen begrijpen wat ze moeten doen, en hoe groter de kans dat ze dat ook écht doen. *Helderheid voor bestuur, managers en medewerkers over wat gewenst en ongewenst gedrag is. Hoe helderder de verwachtingen, hoe beter mensen begrijpen wat ze moeten doen, en hoe groter de kans dat ze dat ook écht doen.*
2. **UITVOERBAARHEID** van de BPV. Zijn de leerdoelen van de BPV uitvoerbaar. Hoe beter uitvoerbaar, hoe beter de innovatie-coaches kunnen doen wat van hen wordt verwacht. *Uitvoerbaarheid van doelen, verantwoordelijkheden en taken. Hoe méér mensen*

kunnen beschikken over de juiste kennis en kunde, hoe beter ze kunnen doen wat van hen wordt verwacht.

3. **BESPREEKBAARHEID** van problemen, dilemma's die men tegenkomt bij de BPV. Hoe meer ruimte mensen hebben om hierover te praten, hoe meer zij dit ook daadwerkelijk doen en hoe meer ze hierbij leren van anderen.
Bespreekbaarheid van standpunten, emoties, dilemma's en overtredingen. Hoe meer ruimte mensen hebben om te praten over dit soort morele kwesties, hoe meer zij dit ook daadwerkelijk doen en hoe meer ze hierbij leren van anderen.
4. **AANSPREEKBAARHEID** op het al dan niet houden aan de aan de BPV gestelde eisen. Wordt men aangesproken?
Aanspreekbaarheid op fouten, incidenten en calamiteiten. Hoe veiliger mensen zich voelen met dingen melden, of met het direct aanspreken van anderen in de organisatie, hoe meer zij dit ook daadwerkelijk zullen doen en hoe meer ze van deze situaties leren.

Auditdienst Rijk

Postbus 20201
2500 EE Den Haag
(070) 342 77 00