

# Studiegids Master of Crisis and Public order Management

Leergang 8



Instituut Fysieke Veiligheid  
Afdeling  
Postbus 7010  
6801 HA Arnhem  
Kemperbergerweg 783, Arnhem  
www.ifv.nl  
info@ifv.nl  
026 355 24 00

**Colofon**

Titel: Studiegids Master of Crisis and Public order Management  
leergang 8  
Datum: 2 april 2021  
Status: Definitief, vastgesteld 3 februari 2021  
Versie: 1.0  
Auteurs: Onderwijsteam MCPM  
Contactpersoon: Saskia van Aubel  
Review: Onderwijsteam MCPM

# Inhoud

<b>1</b>	<b>Inhoud</b>	<b>5</b>
1.1	Context van de MCPM	5
1.2	Inhoud van de opleiding	6
1.3	Literatuurlijst	6
1.4	Inhoud van de examens	7
1.5	Geldigheidsduur van examenresultaten	8
<b>2</b>	<b>Structuur en opbouw van de leergang</b>	<b>9</b>
2.1	Structuur en opbouw	9
2.2	Studiebelasting	9
2.3	Werken in syndicaten, de samenstelling	10
<b>3</b>	<b>Te verwerven competenties</b>	<b>11</b>
3.1	Van eindtermen .....	11
3.2	..... naar competenties	12
<b>4</b>	<b>Overzicht van de examenmomenten</b>	<b>16</b>
4.1	Voorwaardelijkheden examenopdrachten en aanwezigheidsverplichting	16
4.2	Plagiaatcontrole	17
4.3	Inlevermomenten examenopdrachten	18
4.4	Bekendmaking examenresultaten	20
4.5	Tijdslijnen herexamen	20
4.6	Tijdslijnen thesis	20
4.7	Maximaal aantal woorden bij een examenopdracht	21
4.8	Auteursrecht	21
<b>5</b>	<b>Studiebegeleiding en studievoortgang</b>	<b>22</b>
5.1	Direct betrokkenen bij de uitvoering van de opleiding MCPM	22
5.2	Overige betrokkenen bij de opleiding MCPM	23
<b>6</b>	<b>Toelatingseisen, toelatingsprocedure en vrijstellingen</b>	<b>25</b>
6.1	Toelatingseisen	25
6.2	Toelatingsprocedure	25
6.3	Ontwikkelassessment	25
6.4	Vrijstellingen	25
<b>7</b>	<b>Voorzieningen en locaties</b>	<b>26</b>
7.1	Itslearning	26
7.2	Locatie Instituut Fysieke Veiligheid	26
7.3	Locatie Politieacademie	26
<b>8</b>	<b>Kwaliteitszorg</b>	<b>27</b>
8.1	Kwaliteitskalender	27
	<b>Bijlage 1: Het kwalificatiedossier</b>	<b>35</b>
	<b>Bijlage 2 Randvoorwaardelijke competenties</b>	<b>37</b>

# 1 Inhoud

## 1.1 Context van de MCPM

Aan het begin van de 21<sup>e</sup> eeuw hebben een aantal grote incidenten, zowel nationaal (*de vuurwerkcramp te Enschede en de cafébrand in 't Hemeltje te Volendam*) als internationaal (*aanslag WTC in New York*), geleid tot een herbeschouwing van het vakgebied van de (toen nog) klassieke rampenbestrijding. De beweging naar de moderne crisisbeheersing is daarmee ingezet, op zowel beleidsmatig als organisatorisch niveau, maar ook in het onderzoek en onderwijs op dit thema. Een belangrijke ontwikkeling daarbij is de inrichting van veiligheidsregio's sinds 2010, waar de multidisciplinaire samenwerking tussen de verschillende partners (politie, brandweer, GHOR, defensie, gemeenten) verder vormgegeven wordt. Ook de komst van de Nationale Politie heeft invloed op deze samenwerking. Daarnaast was (en is) er een toenemende complexiteit van grootschalige incidenten en de maatschappelijke impact daarvan wat vraagt om een multidisciplinaire inzet. De MCPM levert graag een bijdrage aan deze ontwikkeling en professionalisering, door de crisisprofessional in zijn<sup>1</sup> complexe praktijk toe te rusten om op cognitief, handelings- en gedragsniveau een piekprestatie te leveren.

De vuurwerkcramp van zaterdag 13 mei 2000 kostte 22 Enschedeërs het leven. Bijna duizend mensen liepen verwondingen op, van wie een groot aantal met blijvend letsel. De materiële schade van de enorme explosie bedroeg bijna een half miljard euro. 500 woningen werden verwoest of onbewoonbaar en een veelvoud aan woningen liep flinke schade op. Jan Mans leidde de rampenstaf van de tot dan toe grootste crisis in Nederland sinds de Bijlmerramp: *'Als burgemeester heb ik met regelmaat geoefend. Voor een deel vraag je je bij oefeningen af wat het nut ervan is, omdat het vaak op hetzelfde neerkomt. Het is de geijkte LPG-tank die ontploft of de bus met schoolkinderen die kantelt. Je denkt het allemaal onder de knie te hebben. Totdat je bij de ramp pas merkt hoe belangrijk die oefeningen zijn geweest als je voor de werkelijke vraagstukken wordt gesteld.'*<sup>2</sup>

De hierboven aangehaalde gebeurtenissen hebben de opvattingen over de klassieke rampenbestrijding aardig opgeschud. En dat blijkt maar goed ook, want door de toenemende verstrengeling tussen economie, technologie, ecologie, cultuur en bestuur is de complexiteit van de samenleving sterk toegenomen. De moderne crisisbeheersing moet zich verhouden tot nieuwe typen crisis: de dreiging van een pandemieën, moorden met een politieke en/of criminele aanleiding ( Pim Fortuyn, Theo van Gogh, Derk Wiersum), dierziekten, opkomst IS, maatschappelijke onrust als gevolg van vluchtelingen crises of klimaatveranderingen, maatschappelijke ontwrichting door het uitvallen van vitale infrastructures, etc. En dan is er ook steeds vaker sprake van het fenomeen van 'de ongekende crisis'. Nieuwe vormen van dreiging vragen om een ander soort aanpak, andere partners en een andere strategie, en uiteraard heeft dit ook gevolgen voor de werkzaamheden van de studenten van de MCPM.

De MCPM is bedoeld voor alle partners in veiligheid. Het gaat om personen, werkzaam op tactisch-strategisch niveau bij de overheid of in het bedrijfsleven, die veiligheidszorg en rampenbestrijding en/of crisismanagement – zoals de voorbeelden hierboven – in hun portefeuille hebben of krijgen en personen, die een verantwoordelijkheid hebben bij evenementenbeleid en/of grootschalig optreden.

<sup>1</sup> Omwille van de leerbaarheid is bij de beschrijving van dit document gekozen voor de mannelijke vorm. Daar waar u 'hij' of 'hem; leest, kan tevens 'zij' of 'haar' worden gelezen.

<sup>2</sup> Jong, W. & R. Johannink. (2007). 'Als het dan toch gebeurt, bestuurlijke ervaringen met crises.' Enschede, Bestuurlijk Netwerk Crisisbeheersing (ISBN: 90-78228-02-8).

Van een MCPM'er wordt verwacht dat hij na afronding van de leergang in staat is zowel in de voorbereiding als tijdens gevaar- en crisisbeheersing een rol te spelen. Bij de voorbereiding gaat het dan om de inhoudelijke ontwikkeling en deelname aan oefeningen en simulaties, het aansturen of bijdragen aan planvorming, het participeren in risico-assessments en evaluatietrajecten en het opzetten en in stand houden van een multidisciplinair netwerk. Bij het functioneren binnen gevaar- en crisisbeheersing moet de MCPM'er binnen een operationele en tactische setting kunnen functioneren, en kunnen adviseren aan en participeren in een bestuurlijke setting.

Het doel van de MCPM kan dan ook als volgt worden geformuleerd: het versterken van de werkzaamheden en de daarbij behorende gedeelde kennis, vaardigheden en gedrag van functionarissen op masterniveau in de crisisorganisatie met als doel de bescherming van de openbare orde en veiligheid.

## 1.2 Inhoud van de opleiding

Het accent binnen de Master of Crisis and Public order Management (MCPM) ligt op ramp- en crisismanagement en gevaarsbeheersing. Een multidisciplinaire aanpak is hierbij altijd het uitgangspunt. In de leergang staat de integratie van analytische inzichten en praktijkgerichte vaardigheden centraal. Hierbij wordt veelvuldig gebruikgemaakt van cases, presentaties en groepsopdrachten.

De MCPM bestaat uit acht inhoudelijke modules:

- A. Partners in veiligheid;
- B. Crisismanagement;
- C. Risico en veiligheid;
- D. Public order Management;
- E. Politiek-bestuurlijk krachtenveld
- F. Evalueren in de crisisbeheersing
- G. Methoden van onderzoek;
- H. Samenwerken en professionele groei

## 1.3 Literatuurlijst

De MCPM is een leergang die een looptijd heeft van twee jaar en probeert om zoveel mogelijk gebruik te maken van recente literatuur. Een deel van de te bestuderen literatuur is Engelstalig. Op Itslearning staat de actuele literatuurlijst. Ook staat daar aangegeven welke literatuur bestudeerd dient te worden voor de (schriftelijke) tentamens (examenopdracht 3 en 6).

## 1.4 Inhoud van de examens

Het examen bestaat uit verschillende examenopdrachten die gerelateerd zijn aan de modules van de opleiding en de masterthesis die overstijgend aan alle modules is.

Modulenaam	Examenopdracht	Uitvoeringsvorm	Studiepunten <sup>3</sup>	
A. Partners in Veiligheid	1. Betogend essay crisisbeheersing	Individueel	4	Cijfer
B. Crisismanagement	3. Schriftelijke casusanalyse	Individueel	6	Cijfer
C. Risico en veiligheid	4. Uitvoeren risicoanalyse	Syndicaatsopdracht	4	Cijfer
D. Public order Management	6. Schriftelijk tentamen PoM	Individueel	6	Cijfer
E. Politiek bestuurlijk krachtenveld	9. Bestuurlijk adviseren	Individueel	6	Cijfer
F. Evalueren in de crisisbeheersing	12. Evalueren in de crisisbeheersing	Syndicaatsopdracht	6	Cijfer
G. Methoden van onderzoek	8. Internationaal vergelijkend onderzoek	Syndicaatsopdracht	8	Cijfer
	10. Schrijven plan van aanpak onderzoek	Individueel	4	Voldoende / onvoldoende
	14. Schrijven masterthesis	Individueel	10	Cijfer
	15. Verdedigen masterthesis	Individueel	1	Voldoende / onvoldoende
H. Samenwerken en professionele groei	2. Persoonlijk leercontract	Individueel	1	Voldoende / onvoldoende
	5. Schrijven reflectieverslag 1	Individueel	1	Voldoende / onvoldoende
	7. Schrijven reflectieverslag 2	Individueel	1	Voldoende / onvoldoende
	11. Schrijven reflectieverslag 3	Individueel	1	Voldoende / onvoldoende
	13. Schrijven eindverslag en voeren eindgesprek	Individueel	1	Voldoende / onvoldoende

<sup>3</sup> Volgens een internationaal Europees systeem wordt studiebelasting uitgedrukt in studiepunten (ECTS). Eén studiepunten (1 ECTS) staat voor 28 uur studie.

## 1.5 Geldigheidsduur van examenresultaten

Behaalde examenresultaten hebben een beperkte geldigheidsduur. Zij blijven geldig tot vier jaar na startdatum van de opleiding. Dit is in afstemming met artikel 36 lid 1 OER politieonderwijs 2021 waarin is bepaald dat de maximaal toegestane doorlooptijd van in dit geval de MCPM het dubbele is van de standaard doorlooptijd. Binnen de maximaal toegestane doorlooptijd moeten alle examens met goed gevolg zijn afgelegd. Enkele afwijkingen hiervan staan geformuleerd in artikel 36 lid 2 OER politieonderwijs 2021. Indien conform artikel 37 OER politieonderwijs 2021 verlenging van de maximaal toegestane doorlooptijd wordt toegekend, kan er sprake zijn van een aanvullende opdracht voor de examenopdrachten die hun geldigheidsduur hebben verloren. Deze aanvullende opdrachten worden ontwikkeld en vastgesteld door het Onderwijsteam en dienen te borgen dat de student op het moment van diplomering ook daadwerkelijk beschikt over actuele kennis en vaardigheden.



# 2 Structuur en opbouw van de leergang

## 2.1 Structuur en opbouw

De lesdagen binnen de verschillende modules worden niet achtereenvolgens aangeboden, maar kennen een parallel karakter, passend bij het complexe karakter van hun werkveld. Aan het begin van de opleiding wordt bij elke student een assessment afgenomen. Dit assessment wordt tijdens de hele leergang gebruikt om onder andere persoonlijke leervragen en ontwikkelplannen te destilleren en monitoren (o.a. module H). De meeste modules (A t/m F) worden min of meer lineair in de tijd verzorgd. Tussen deze modules door worden de onderdelen uit de overige modules ingepland. Iedere module wordt afgerond met één of meer examenopdrachten. Het laatste deel van de tweejarige opleiding besteden de studenten aan het doen van hun onderzoek en het schrijven van de bijbehorende thesis. Met deze examenopdracht wordt de opleiding afgerond.

## 2.2 Studielast

De MCPM is een deeltijdopleiding. De studielast van 1680 sbu is verspreid over twee jaar. Er zijn 71 contactdagen. Studenten delen voor een groot deel zelf (of gezamenlijk in syndicaatsverband) hun tijd in. Gemiddeld genomen zullen de studenten ongeveer 20 sbu per week aan hun opleiding besteden. Bij een groot deel van de examenopdrachten zijn examendata of inleverdata vastgesteld. Bij de opzet van de opleiding is rekening gehouden met de gemiddelde studielast om pieken zo veel mogelijk te voorkomen. Het efficiënt indelen van de studietijd is een verantwoordelijkheid van de student.

Een verdeling van de sbu over contacturen, zelfstudie en examenopdrachten is weergegeven in onderstaande tabel.

Urenverdeling MCPM	Contacturen	Zelfstudie	Examen
Module A Partners in Veiligheid	76	28	16
Module B Crisismanagement	72	74	12
Module C Risico en veiligheid	40	24	10
Module D Public order Management	74	44	12
Module E Politiek bestuurlijk krachtenveld	89	71	20
Module F Evalueren in de crisisbeheersing	40	28	32
Module G Methoden van onderzoek	61	104	616

Module H Samenwerken en professionele groei	69	49	19
<b>TOTAAL</b>	<b>1680</b>	<b>521</b>	<b>737</b>

## 2.3 Werken in syndicaten, de samenstelling

Binnen de MCPM wordt op verschillende momenten in syndicaten gewerkt. Achterliggende gedachte hierbij is dat dit een van de werkwijzen is waardoor de student leert functioneren in een multidisciplinair team. Het Onderwijsteam stelt voor de start van de betreffende module de syndicaten samen. Hierbij worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- > Alle studenten hebben een plek binnen een syndicaat.
- > De syndicaten zijn per examenopdracht evenwichtig multidisciplinair samengesteld;
- > En syndicaat bestaat uit minimaal drie en maximaal zes personen.
- > Het streven is dat de student aan het einde van de opleiding met al zijn medestudenten in één van de syndicaten heeft gewerkt.

Ook werken de studenten soms in groepen, het betreft dan studie-activiteiten die gekoppeld zijn aan onderwijs en niet aan examinering.

# 3 Te verwerven competenties

## 3.1 Van eindtermen .....

De deelnemer die de MCPM heeft voltooid is in staat om vanuit een multidisciplinair perspectief vraagstukken en problemen op het gebied van crisisbeheersing te analyseren en vervolgens in alle fasen van de veiligheidsketen professioneel op te treden. Om dit doel te bereiken zijn kerntaken met activiteiten beschreven die de basis zullen zijn voor een geactualiseerd kwalificatiedossier (zie ook bijlage 1). Deze kerntaken en activiteiten staan hieronder weergegeven. Aangezien deze nog niet officieel zijn vastgesteld zijn de eindtermen uit het kwalificatiedossier opgenomen als bijlage 1.

Een Master of Crisis and Public order Management kan:

1. *Functioneren binnen een (complexe) multidisciplinaire context*
  - > Stakeholdersanalyses uitvoeren
  - > in de koude fase proactief de contacten leggen ten behoeve van de werkzaamheden in de warme fase
  - > samenwerking met betrokken partners uit de algemene en functionele keten bevorderen
  - > acteren binnen de vier posities binnen de veiligheidsketen (preventie, preparatie, respons en nazorg) en heeft hier zicht op
  - > de bevoegdheden in de lokale, regionale en landelijke context onderscheiden en toepassen
2. *Samenwerken in een team*
  - > een actieve bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat of probleemoplossing en hierop reflecteren
  - > verschillende werkstijlen herkennen en toepassen
  - > een actieve bijdrage leveren aan het multidisciplinair, kolomoverstijgend en kolomdoorbrekend functioneren en hierbij creatief en innovatief te werk gaan
  - > Gezamenlijk belang boven het eigen belang stellen
  - > kennis over zichzelf, het team en de omgeving gebruiken in het samenwerkingsproces
  - > in zijn kennisnetwerk relevante expertise vinden en hier gebruik van maken
3. *Theorie en praktijk koppelen binnen het werkveld*
  - > een onderzoek beoordelen op kwaliteit en bruikbaarheid
  - > (praktijk)problemen identificeren en vertalen naar een onderzoeksopzet
  - > een (kwalitatief) onderzoek opzetten en uitvoeren
  - > op creatieve en innovatieve wijze gebruik maken van (internationale) wetenschappelijke/theoretische kennis en inzichten in zijn functioneren
  - > bijdragen aan de ontwikkeling van het vakgebied gevaar- en crisisbeheersing
4. *Het proces van crisisbesluitvorming ondersteunen*
  - > gegevens verzamelen, analyseren en in een breder perspectief plaatsen om te komen tot een weloverwogen besluit.
  - > omgaan met onzekerheden
  - > de inzichten en standpunten van verschillende stakeholders mee nemen in het besluitvormingsproces
  - > beslissingen uitleggen aan verschillende stakeholders (van burgers tot politiek)
  - > de effecten van de genomen beslissingen overzien

5. *Risicomanagement toepassen*
  - > effectief omgaan met onzekerheden en risico's
  - > risicoanalyses uitvoeren en toepassen
  - > risico- en gevaarsaspecten bekijken vanuit verschillende gezichtspunten
  - > verschillende (innovatieve) alternatieve scenario's ontwikkelen binnen een risico-/gevaarssetting
6. *In een politiek-bestuurlijk krachtenveld opereren*
  - > de kennis van de politieke en de ambtelijke wereld gebruiken in het maken van een omgevingsanalyse
  - > Kennis van de omgevingsanalyse actief benutten in het politiek-bestuurlijk krachtenveld
  - > processen organiseren zodat bestuurders tijdig een professioneel en afgewogen advies krijgen in een hanteerbare vorm
  - > meedenken in de verschillende verantwoordelijkheden
  - > het bestuur adviseren en heldere keuzes/ scenario's voorleggen
  - > gepaste invloed uitoefenen op het besluitvormingsproces, met behulp van kennis van de besluitvormingscyclus en interventiemogelijkheden
  - > adequaat omgaan met sterke bestuurlijke en operationele druk
  - > omgaan met belangentegenstellingen
7. *Kwaliteitsmanagement toepassen*
  - > de PDCA-cyclus herkennen en toepassen:
    - a. kritisch naar de huidige situatie kijken en mogelijkheden voor verbeteringen identificeren
    - b. evaluaties opzetten, uitvoeren en over de resultaten communiceren
    - c. op basis van evaluatieresultaten aanbevelingen omzetten in verbeteracties, innovaties en leren
    - d. de implementatie van de aanbevelingen monitoren
  - > kwaliteitsdenken stimuleren
8. *Internationale aspecten integreren*
  - > monitoren van nationale en internationale ontwikkelingen in relatie tot crisis en rampen
  - > (wetenschappelijke) kennis en ervaringen in een internationale context verzamelen, beschouwen en uitwisselen met als doel verbeteracties, innovaties en leren te stimuleren
  - > gebruik maken van kennis en inzicht in het functioneren van de Europese Unie (in relatie tot crisismanagement)
  - > met behulp van de kennis van het European Civil Protection Mechanism een bijdrage leveren aan de rol die EU kan spelen in respons op crisis en rampen

## 3.2 ..... naar competenties

Aan de hierboven beschreven kerntaken met activiteiten zijn de competenties gekoppeld. Deze competenties zijn afkomstig uit HR21. HR21 is een functiewaarderingssysteem voor gemeentes. Het maakt gebruik van een competentiewoordenboek. Dit competentiewoordenboek kent 31 competenties verdeeld over 4 dimensies, te weten de persoonlijke, conceptuele, relationele en operationele dimensie. In dit woordenboek wordt de volgende definitie van competenties gehanteerd: 'Observerbare, kundige gedragingen, voortkomend uit het samenspel tussen kennis, vaardigheden en karaktereigenschappen (attitudes en drijfveren), die in een bepaalde situatie en vanuit een bepaalde houding leiden tot succesvol gedrag'.

Per competentie is opgenomen:

- > De beschrijving / definitie van de competentie.
- > Het zichtbaar werkgedrag (gedragsvaardigheden) onderverdeeld in vier niveaus.

Er is een onderscheid gemaakt tussen te ontwikkelen competenties (zie hieronder) en randvoorwaardelijke competenties (zie bijlage 2).

## Persoonlijke dimensie

### Zelfreflectie

Heeft inzicht in het eigen functioneren. Staat open voor kritiek in verband met de mogelijkheid tot gedragsverandering.

#### Niveau B (leren)

- > Vraagt bij het ontvangen van feedback door naar suggesties ter verbetering.
- > Zet feedback om in verandering.
- > Neemt initiatieven om eigen functioneren te verbeteren, op basis van eerder gekregen feedback.
- > Leert van fouten uit het verleden.
- > Draagt uit dat het belangrijk is te werken aan de eigen ontwikkeling.

## Conceptuele dimensie

### Analytisch vermogen

Signaleert problemen; herkent belangrijke informatie; legt verbanden tussen gegevens. Spoort mogelijke oorzaken van problemen op; zoekt ter zake doende gegevens.

#### Niveau A (achterhalen)

- > Identificeert de achterliggende oorzaken van complexe problemen.
- > Schat de afbreukrisico's in ten aanzien van de verschillende oplossingsrichtingen.
- > Houdt rekening met diverse belangentegenstellingen zowel binnen als buiten de organisatie.
- > Weet draagvlak te krijgen voor een oplossingsrichting.
- > Bekijkt ingewikkelde vraagstukken vanuit diverse invalshoeken.

### Oordeelsvorming

Weegt gegevens en mogelijke handelwijzen in het licht van relevante criteria tegen elkaar af om tot realistische beoordelingen te komen.

#### Niveau B (afwegen)

- > Brengt mogelijke handelwijzen in beeld.
- > Weegt gegevens en/of handelwijzen op juiste wijze af.
- > Scheidt relevante criteria van irrelevante criteria.
- > Komt met een goed afgewogen oordeel.

## Relationele dimensie

### Omgevingsbewustzijn

Is zich bewust van maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren. Speelt in op deze ontwikkelingen en vertaalt deze naar het eigen werkgebied.

#### Niveau A (nationaal)

- > Speelt proactief in op ontwikkelingen uit de omgeving die van invloed kunnen zijn op de organisatie.
- > Voert een constructieve discussie met belangenpartijen en stakeholders.
- > Anticipeert snel op wensen vanuit politiek bestuur.
- > Komt met initiatieven die blij geven van inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen.
- > Vertaalt maatschappelijke en politiek/economische ontwikkelingen naar consequenties en realistische voorstellen voor het eigen aandachtsgebied en belangen van de eigen organisatie.

## Samenwerken

Voert in een team een opdracht uit. Draagt bij aan de harmonie van de groep en aan de optimale inzet van de leden ten behoeve van het groepsdoel, desnoods ten koste van eigen korte termijn belangen.

Niveau B (zorgdragen voor cohesie)

- > Maakt, door regelmatig overleg, een gemeenschappelijk plan van aanpak.
- > Laat anderen inzien dat het te halen resultaat een gezamenlijke verantwoording is.
- > Neemt initiatief tot samenwerking met anderen.
- > Heeft oog voor sfeer binnen de groep en is effectief in het optimaliseren van ontspannen samenwerking.
- > Zet eigen belangen opzij ten behoeve van het gemeenschappelijk doel.
- > Houdt rekening met de verschillende rollen en posities binnen de groep.

## Operationele dimensie

### Kwaliteitsgerichtheid

Is zich ervan bewust dat het te leveren product moet voldoen aan gestelde eisen, normen en prioriteiten en handelt hiernaar. Legt verantwoording af voor het gerealiseerde kwaliteitsniveau. Streeft naar continue kwaliteitsverbetering.

Niveau B (ontwikkelen, verbeteren)

- > Streeft naar kwaliteitsverbetering van het product.
- > Werkt actief aan de bevordering van eigen persoonlijke kwaliteiten en mogelijkheden.
- > Signaleert kansen om de kwaliteit te verbeteren via een andere organisatie of logistiek in processen.
- > Verbetert ook de kwaliteit wanneer dit niet direct van hem/haar verwacht wordt.

Uiteraard moet er een relatie bestaan tussen de beschreven kerntaken met bijbehorende werkzaamheden en de competenties die (verder) ontwikkeld worden tijdens de opleiding. Onderstaande tabel geeft de relatie weer.

Werkzaamheden		Zelfreflectie	Analytisch vermogen	Oordeels- vorming	Omgevings- bewustzijn	Samenwerken	Kwaliteit- sgerichtheid
1.	Functioneren binnen een (complexe) multidisciplinaire context	X			<b>X</b>	X	
2.	Samenwerken in een team	X		X		<b>X</b>	X
3.	Theorie en praktijk koppelen binnen het werkveld		<b>X</b>		X		X
4.	Het proces van crisisbesluitvorming ondersteunen		X	<b>X</b>	X	X	
5.	Risicomanagement toepassen		<b>X</b>	X			X
6.	In een politiek-bestuurlijk krachtenveld opereren	X	X	X	<b>X</b>	X	
7.	Kwaliteitsmanagement toepassen	X	X	X			<b>X</b>
8.	Internationale aspecten integreren			X	<b>X</b>		X

# 4 Overzicht van de examenmomenten

## 4.1 Voorwaardelijkheden examenopdrachten en aanwezigheidsverplichting

### Voorwaardelijkheden

#### Voorwaardelijkheid 1

De examenopdrachten 1 tot en met 12 zijn voorwaardelijk voor examenopdracht 14. Indien vervangende opdrachten zijn verstrekt, zijn deze ook voorwaardelijk voor examenopdracht 14. Dit houdt in dat u de thesis die hoort bij examenopdracht 14 mag inleveren als:

- > *uw examenopdrachten 1 tot en met 12 met een voldoende zijn beoordeeld.*  
Voldoende resultaten op de eerste 12 examenopdrachten worden aangetoond door ingevulde beoordelingsformulieren die door het Onderwijsteam zijn verstrekt,  
EN
- > *uw eventuele vervangende opdrachten zijn uitgevoerd.*  
Het voldaan hebben aan eventueel vervangende opdrachten blijkt uit een bevestiging hiervan die verkregen wordt in de schriftelijke communicatie tussen u en het Onderwijsteam MCPM.

Het Onderwijsteam MCPM zal voorafgaand aan het beoordelen van examenopdracht 14 controleren of aan de voorwaarden is voldaan en u tot de betreffende examenopdracht kunt worden toegelaten. Indien u niet aan deze voorwaarden voldoet, wordt er een gemiste gelegenheid (GG) geregistreerd in uw studieresultaten.

#### Voorwaardelijkheid 2

Examenopdrachten 14 is voorwaardelijk voor examenopdracht 15. Dit houdt in dat u de thesis mag verdedigen (examenopdracht 15) als deze (examenopdracht 14) met een voldoende is beoordeeld. Indien examenopdracht 14 niet met een voldoende is beoordeeld, zal er geen thesisverdediging worden gepland.

### Aanwezigheidsverplichting

In principe hanteert de MCPM een 100% aanwezigheidsplicht op de lesdagen.

Aanwezigheid wordt geregistreerd door het tekenen van een aanwezigheidsformulier, bij online meetings wordt aanwezigheid geregistreerd door de hoofdocenten. Een lesdag kan bestaan uit verschillende onderdelen, die elk bij verschillende modules horen. Als de student meer contacturen afwezig is dan toegestaan, krijgt hij een vervangende opdracht met betrekking tot de gemiste lesstof (ongeacht reden van afwezigheid). Dit om te borgen dat de student de gemiste inhoud zich toch eigen maakt. In onderstaande tabel staat aangegeven wanneer de student een vervangende opdracht ontvangt.



Module	Vervangende opdracht bij:
Module A Partners in Veiligheid	Meer dan 8 gemiste contacturen
Module B Crisismanagement	Meer dan 8 gemiste contacturen
Module C Risico en veiligheid	Meer dan 4 gemiste contacturen
Module D Public order Management	Meer dan 8 gemiste contacturen
Module E Politiek bestuurlijk krachtenveld	Meer dan 8 gemiste contacturen
Module F Evalueren	Meer dan 4 gemiste contacturen
Module G Methoden van onderzoek	Meer dan 6 gemiste contacturen
Module H Samenwerken en professionele groei – lesdagen H01, H02, H04, H07, H10, H11 en H16	Meer dan 4 gemiste contacturen
Module H Samenwerken en professionele groei – intervisie H03, H05, H06, H08, H09, H12, H13, H14, H15, H17 en H18	Meer dan 1 gemiste intervisie

Van studenten wordt verwacht dat zij eventuele afwezigheid vooraf melden bij de opleidingscoördinator. Indien dit niet mogelijk is, kan dit op de dag zelf of zo snel mogelijk daarna. Tijdens de contactdagen tekenen studenten voor hun aanwezigheid.

## 4.2 Plagiaatcontrole

De Politieacademie heeft er voor gekozen om de functie voor plagiaatcontrole via Urkund in Itslearning te integreren. Op deze wijze kan heel snel en eenvoudig worden nagegaan in hoeverre studenten hun werk zelf hebben gemaakt. Er is sprake van plagiaat als er andermans werk is overgenomen zonder correcte bronvermelding. De plagiaattechnologie van Urkund vergelijkt het ingeleverde werk van studenten in hoog tempo met teksten en documenten op internet en met de database van reeds ingeleverde werkstukken van de Politieacademie. Vervolgens wordt het percentage dat het werk overeenkomt met deze bronnen berekend.

Bij het uploaden van werkstukken stuurt de student ook een ingevuld voorblad mee. Door het geeft de student / het syndicaat aan dat:

- > het ingeleverde werk eigen werk is en derhalve geen inbreuk maakt op de auteursrechten van anderen;
- > alle gebruikte bronnen zijn voorzien van correcte bronvermelding;
- > niet meer dan 10% van de tekst letterlijk is overgenomen uit tekst van anderen.

Na het uploaden in Itslearning vindt er automatisch een plagiaatscan plaats. Door het uploaden wordt toestemming gegeven tot het opnemen van de tekst in de database van het betreffende detectieprogramma.

### 4.3 Inlevermomenten examenopdrachten

Binnen de MCPM7 zijn verschillende varianten examenopdrachten. Het onderscheid is van belang voor bijbehorende tijdslijnen.

	Afname vorm	Inleverdatum	Afname-datum	Beoordelings- termijn
1. Betogend essay crisisbeheersing	Individueel schriftelijk werk	28-06-2021	Gelijk aan inleverdatum	binnen maximaal 20 werkdagen na de inleverdatum
2. Opstellen persoonlijk leercontract	Individueel schriftelijk werk	Uiterlijk twee weken voor het eerste voortgangsgesprek met de hoofddocent	Datum van voortgangsgesprek	Binnen maximaal 20 werkdagen na de datum van het voortgangsgesprek
3. Schriftelijke casusanalyse	Individueel schriftelijk tentamen	n.v.t.	10-09-2021	binnen maximaal 20 werkdagen na de afnamedatum
4. Uitvoeren risicoanalyse	Schriftelijk werk in syndicaatsvorm met bijbehorende presentatie/discussie tijdens contactdag	01-11-2021	05-11-2021	05-11-2021
5. Schrijven reflectieverslag 1	Individueel schriftelijk werk	05-11-2021	Gelijk aan inleverdatum	binnen maximaal 20 werkdagen na de inleverdatum
6. Schriftelijk tentamen PoM	Individueel schriftelijk tentamen	n.v.t.	21-01-2022	binnen maximaal 20 werkdagen na de afnamedatum
7. Schrijven reflectieverslag 2	Individueel schriftelijk werk	3-05-2022	Gelijk aan inleverdatum	binnen maximaal 20 werkdagen na de inleverdatum
8. Internationaal vergelijkend onderzoek	Schriftelijk werk in syndicaatsvorm met bijbehorende	26-08-2022	16-09-2022	23-09-2022

		presentatie/discussie tijdens contactdag			
9.	Bestuurlijk adviseren	Individueel schriftelijk werk	09-09-2022	Gelijk aan inleverdatum	binnen maximaal 20 werkdagen na de inleverdatum
10.	Schrijven plan van aanpak onderzoek	Individueel schriftelijk werk met bijbehorende presentatie/discussie tijdens contactdag	17-10-2022	Gelijk aan inleverdatum	binnen maximaal 20 werkdagen na de inleverdatum
11.	Schrijven reflectieverslag 3	Individueel schriftelijk werk	13-01-2023	Gelijk aan inleverdatum	binnen maximaal 20 werkdagen na de inleverdatum
12.	Evaluëren in de crisisbeheersing	Schriftelijk werk in syndicaatsvorm	13-01-2023	Gelijk aan inleverdatum	binnen maximaal 20 werkdagen na de inleverdatum
13.	Schrijven eindverslag en voeren eindgesprek	Individueel schriftelijk werk met bijbehorend eindgesprek	Twee weken voor datum eindgesprek	Wordt gepland in overleg met student	Datum eindgesprek, uiterlijk 02-04-2023
14.	Schrijven masterthesis	Individueel schriftelijk werk	Vrij te plannen	Gelijk aan inleverdatum	binnen maximaal 20 werkdagen na de inleverdatum
15.	Verdedigen masterthesis	Individueel mondeling	n.v.t.	Te plannen in overleg, nadat examenopdracht 14 met een voldoende is beoordeeld	Direct na afname

Bovenstaande inleverdata zijn **NIET** vrijblijvend. Op de bijbehorende beoordelingsformulieren is de randvoorwaarde opgenomen dat het werkstuk tijdig en compleet moet zijn ingeleverd. Als een student zijn werkstuk niet tijdig inlevert, wordt een gemiste gelegenheid geregistreerd.

LET OP: Conform art 17 lid 6 OER politieonderwijs 2021 geldt dat de vastgestelde inleverdatum geldt als datum van examenafname en niet de datum waarop het schriftelijk werk door de student is ingeleverd.

## 4.4 Bekendmaking examenresultaten

Bekendmaking van het examenresultaat vindt plaats binnen Itslearning. Hier vindt zowel communicatie plaats over het resultaat (voldoende of onvoldoende of het verkregen cijfer), maar ook het ingevulde beoordelingsformulier zal hier worden geüpload door het Onderwijsteam MCPM. Dit beoordelingsformulier zal ook via Osiris worden gedeeld binnen tien werkdagen na bekendmaking van het examenresultaat.

## 4.5 Tijdslijnen herexamen

Indien de student tijdens de eerste afname datum geen voldoende behaald voor de betreffende examenopdracht, zal er in overleg met de student(en) gekeken worden naar een nieuwe datum moment voor een herexamen. Hierbij zal indien mogelijk rekening gehouden worden met de wensen van de student(en). Een tweede en derde gelegenheid zullen moeten plaatsvinden binnen de vier jaar studietijd die de student heeft conform art 36 OER politieonderwijs 2021.

## 4.6 Tijdlijnen thesis

In het laatste deel van de opleiding schrijft de student een thesis. Rondom deze thesis is een aantal tijdslijnen vastgesteld, waarvan hieronder een overzicht.

### Go/ no go-moment plan van aanpak

Aan het plan van aanpak voor het onderzoek is een “go/no go-moment” gekoppeld:

- > Als u het in examenopdracht 10 als voldoende beoordeelde plan van aanpak ongewijzigd gebruikt bij deze examenopdracht, verkrijgt u hiermee ook de ‘go’ in dit “go/no go-moment”.
- > Als u een nieuw plan van aanpak schrijft, beoordeelt een lid van de wetenschapscommissie in eerste instantie het nieuwe plan van aanpak conform de beoordelingscriteria van examenopdracht 10. U mag starten met uw onderzoek als uw plan van aanpak is goedgekeurd.

### Thesis schrijven

Vier weken voordat u de masterthesis in moet leveren, moeten de examenopdrachten 1 tot en met 12 met een voldoende zijn beoordeeld.

### Thesis verdedigen

De thesis is in examenopdracht 14 met een voldoende beoordeeld. Indien dit niet het geval is, zal er geen thesisverdediging worden gepland.

LET OP: in principe wordt er een week gepland waarin de thesisverdedigingen zullen plaatsvinden. Dit zal waarschijnlijk plaatsvinden in februari 2023. Als deze datum bekend is, geven bovenstaande tijdslijnen u duidelijkheid met betrekking tot inleveren en beoordeling. Mocht u van de geplande thesisweek willen afwijken, door later uw thesis te willen verdedigen, zal er in overleg met het Onderwijsteam een thesisdatum worden gepland. Ook in die situatie geven bovenstaande tijdslijnen u duidelijkheid met betrekking tot inleveren en beoordeling.

## 4.7 Maximaal aantal woorden bij een examenopdracht

Bij een aantal examenopdrachten (of onderdelen daarvan) staat aangegeven hoeveel woorden het examenwerk maximaal mag bevatten. Bij overschrijding van het maximaal aantal woorden, zal ter beoordeling alleen gekeken worden naar de eerste maximaal toegestane woorden. Bestaat het examenwerk uit bijvoorbeeld 3000 woorden, maar mag het werk maximaal 2500 bevatten, dan zullen alleen de eerste 2500 woorden worden gebruikt voor beoordeling.

## 4.8 Auteursrecht

In afwijking van hetgeen beschreven staat in art. 49 OER politieonderwijs 2021 dragen alleen de studenten die in dienst zijn bij Nederlandse Politie de auteursrechten op de door hen in dienstverband en tijdens de opleiding vervaardigde werken over aan de politieacademie. De studenten met een andere werkgever maken zelfstandig afspraken over auteursrechten van de door hen in dienstverband en tijdens de opleiding vervaardigde werken.

# 5 Studiebegeleiding en studievoortgang

## 5.1 Direct betrokkenen bij de uitvoering van de opleiding MCPM

### Hoofddocenten

Elke student krijgt een hoofddocent toegewezen. De hoofddocenten zijn bijna altijd aanwezig tijdens de opleidingsdagen. Zij begeleiden de studenten bij het uitvoeren van de examenopdrachten en besteden aandacht aan de aandachtspunten die door de student zelf benoemd zijn in zijn persoonlijke leercontract. De hoofddocenten voeren drie voortgangsgesprekken en één eindgesprek met elke student. Hierin maken zij afspraken over de studievoortgang. Het eerste voortgangsgesprek vindt op de werkplek van de student plaats. Hierbij is de leidinggevende van de student het eerste half uur aanwezig in verband met kennismaking, afstemming en duiding van de verantwoordelijkheden. De hoofddocenten voor de MCPM7 zijn Ralf Beerens en Ron Berkhout.

### Docenten

Elke module wordt verzorgd door diverse docenten. Zij zijn verantwoordelijk voor de verschillende lesdagen. Veel docenten zijn verbonden aan een universiteit en worden om hun vakspecialisme in deze opleiding betrokken. Soms zullen er ook gastsprekers aanwezig zijn. De namen van de docenten zijn te vinden in het rooster.

### Opleidingscoördinator

De MCPM kent een eigen opleidingscoördinator. De opleidingscoördinator draagt zorg voor de dagelijkse organisatie en coördinatie van de opleiding en is tevens belast met de interne en externe informatievoorziening en communicatie, facilitaire dienstverlening, financiën, administratieve, regelende en ondersteunende taken. Tevens houdt de opleidingscoördinator de aanwezigheid bij. Jolanda van den Berg is de opleidingscoördinator.

### Onderwijskundige

De MCPM wordt ondersteund door een onderwijskundige. Zij houdt zich bezig met de onderwijskundige ondersteuning, accreditatie en kwaliteitszorg. Saskia van Aubel is de onderwijskundige.

### Onderwijsteam

Het onderwijsteam wordt gevormd door de hoofddocenten, opleidingscoördinator en de onderwijskundige. Gezamenlijk zorgen zij ervoor dat de MCPM zowel inhoudelijk als organisatorisch goed verloopt.

### **Thesisbegeleider**

Elke student krijgt een thesisbegeleider voor zijn masterthesis. Getracht wordt een begeleider toe te wijzen die veel affiniteit heeft met het onderwerp van de thesis. De thesisbegeleiders worden, na de keuze van het onderwerp, in het begin van het tweede jaar toegewezen. Bij de selectie van thesisbegeleiders wordt gekeken naar de volgende eisen:

- > Academisch geschoold
- > Zelf vaardig in het doen van onderzoek
- > Goede begeleidingsvaardigheden

### **Beoordelingscommissies**

De thesis van de student wordt beoordeeld door een beoordelingscommissie die voor deze student wordt samengesteld. De beoordelingscommissie bestaat uit twee (externe) examinatoren, waarvan de voorzitter een wetenschappelijk georiënteerde professional uit de praktijk is en de andere examinerator een lid is van de wetenschapscommissie MCPM. De beoordelingscommissie wordt geadviseerd door de thesisbegeleider ten aanzien van de mate van zelfstandigheid van de student in de rol van onderzoeker bij de totstandkoming van de thesis. In principe gaan de twee examinatoren van de beoordelingscommissie voor consensus bij de beoordeling, maar in geval van een meningsverschil heeft de voorzitter (de wetenschappelijk georiënteerde professional uit de praktijk) een doorslaggevende stem.

## **5.2 Overige betrokkenen bij de opleiding MCPM**

### **De Wetenschapscommissie**

De wetenschapscommissie heeft als hoofddoel het bewaken van het wetenschappelijk niveau van de gehele opleiding. Leden van de wetenschapscommissie zijn verbonden aan universiteiten en andere onderzoeksinstituten, waaronder IFV en PA. Het Onderwijsteam MCPM is aanwezig bij de bijeenkomsten van de wetenschapscommissie

De wetenschapscommissie is op de volgende manieren betrokken zijn bij de MCPM:

- > Adviseren en meedenken bij inhoud en opzet van het onderwijs, in het bijzonder voor de module onderzoeksmethoden  
Voor de start van elke nieuwe leergang presenteert het Onderwijsteam de modules aan de wetenschapscommissie. Eventuele inhoudelijke wijzigingen ten opzichte van eerdere leergangen worden toegelicht. Ook de keuze voor de inzet van docenten wordt besproken, waarbij de wetenschapscommissie toetst of met deze groep het wetenschappelijk niveau voldoende bereikt kan worden. Aan het einde van de vergadering stemt de wetenschapscommissie al dan niet toe met de voorstellen van het Onderwijsteam.
- > Aanbevelingen richting curriculum MCPM  
Nadat de examens van een lichting MCPM hebben plaatsgevonden, komt de wetenschapscommissie bijeen om eventuele aanbevelingen te doen voor aanpassing van of in het curriculum MCPM op basis van de bevindingen van de examens van de betreffende lichting.
- > Mede beoordeling van de examenopdracht plan van aanpak onderzoek  
Elke student maakt een plan van aanpak voor een onderzoek als examenopdracht. Dit plan van aanpak wordt beoordeeld door examinatoren die lid zijn van de wetenschapscommissie. De student kan dit als voldoende beoordeelde plan van aanpak ongewijzigd gebruiken bij de examenopdracht schrijven en verdedigen van de masterthesis. Het lid van de wetenschapscommissie beoordeelt het plan van aanpak onder andere ten aanzien van kwaliteit en uitvoerbaarheid van het voorgestelde onderzoek en de voorgestelde onderzoeksmethodologie.
- > Lid van de beoordelingscommissie  
De examenopdracht Schrijven en verdedigen masterthesis wordt beoordeeld door een

beoordelingscommissie. In elke beoordelingscommissie heeft een lid van de wetenschapscommissie zitting, naast een wetenschappelijk georiënteerde professional uit de praktijk (de voorzitter). Het lid van de wetenschapscommissie, dat een eerder plan van aanpak voor een onderzoek heeft goedgekeurd, is niet per se de hetzelfde lid van de wetenschapscommissie dat deelneemt aan de beoordelingscommissie. In principe gaan de leden van de beoordelingscommissie voor consensus bij de beoordeling, maar in geval van een meningsverschil heeft de voorzitter (de wetenschappelijk georiënteerde professional uit de praktijk) een doorslaggevende stem.

- > Sparringpartner voor de thesisebegeleider  
Thesisebegeleiders kunnen bij de leden van de wetenschapscommissie dilemma's voorleggen aangaande de thesisebegeleiding en/of een second opinion vragen. De communicatie met de student verloopt altijd via de thesisebegeleider.

### **Het curatorium**

Het curatorium heeft als hoofddoel te toetsen of de inhoud van de opleiding MCPM voldoet aan de eisen die het werkveld stelt aan afgestudeerden. Leden van het curatorium komen uit de praktijk van de crisis management en public order management en bekleden in die context strategische posities. Tevens is deze groep een representatieve afspiegeling van de kolommen uit het werkveld waartoe de MCPM haar studenten opleidt.

Het curatorium adviseert gevraagd en ongevraagd over de onderwerpen die in de MCPM een belangrijke rol spelen.

Zowel vanuit het Onderwijsteam als vanuit de wetenschapscommissie, maar ook vanuit het curatorium kunnen initiatieven genomen worden om tot aanpassing te komen van het curriculum. Vanuit het curatorium kunnen onderwerpen worden aangedragen die vervolgens door het Onderwijsteam worden uitgewerkt. Ook op basis van evaluatieresultaten kan het curatorium aan het Onderwijsteam aanpassingen ter overweging meegeven.

### **De opleidingscommissie**

Een opleidingscommissie bestaat in principe uit studenten en docenten. Het Onderwijsteam MCPM heeft er, in afstemming met de directie van de Politieacademie, voor gekozen om de opleidingscommissie iets anders in te richten. De opleidingscommissie bestaat uit twee studenten uit de huidige leergang en de twee hoofddocenten. Zij hebben formeel stemrecht waar het gaat om het instemmingsrecht van een opleidingscommissie. Daarnaast nemen als extra deelnemers twee alumni en twee vertegenwoordigers uit het werkveld deel aan de opleidingscommissie. Zij hebben de bevoegdheid om formeel te adviseren aan het Onderwijsteam.

Op adviezen van de opleidingscommissie wordt schriftelijk gereageerd, waarbij indien van toepassing betrokkenen in de uitvoering zullen worden geraadpleegd. De adviezen en de reactie daarop worden gearchiveerd.



# 6 Toelatingseisen, toelatingsprocedure en vrijstellingen

## 6.1 Toelatingseisen

Na de inschrijving worden de kandidaten getoetst op de instroomeisen: in het bezit zijn van een HBO-/WO-diploma diploma en het hebben van enige jaren relevante werkervaring. Met kandidaten die niet voldoen aan de eis van enige jaren relevante werkervaring wordt een gesprek gevoerd door een van de hoofddocenten om de haalbaarheid van deelname te bepalen. Voldoet de kandidaat aan beide eisen, dan volgt het ontwikkelassessment.

## 6.2 Toelatingsprocedure

In principe start elke twee jaar een leergang. Het minimum aantal deelnemers ligt op 16 studenten. Per leergang MCPM worden maximaal 24 studenten toegelaten. Wanneer er meer aanmeldingen zijn dan beschikbare opleidingsplaatsen, wordt de groep samengesteld op basis van de volgende criteria:

- > tijdstip van aanmelden;
- > multidisciplinaire groepssamenstelling;
- > geografische spreiding over regio's;
- > getalsverhouding man-vrouw.

Bij alle kandidaten met het vereiste vooropleidingsniveau wordt een ontwikkelassessment afgenomen.

## 6.3 Ontwikkelassessment

Het doel van de ontwikkelassessments is om op een objectieve wijze een beeld te schetsen van de kwaliteiten en ontwikkelpunten van de kandidaten voor de MCPM-opleiding. De tijdens de opleiding verder te ontwikkelen competenties (6) en randvoorwaardelijke competenties (13) zijn hierbij leidend. De rapportage kan worden gebruikt om onder andere persoonlijke leervragen en ontwikkelplannen te destilleren en monitoren (o.a. module H).

## 6.4 Vrijstellingen

Er worden geen vrijstellingen verleend voor examenopdrachten op basis van eerder behaalde diploma's.

# 7 Voorzieningen en locaties

## 7.1 Itslearning

De MCPM gebruikt het programma Itslearning als digitale leeromgeving. Feitelijk verloopt alle communicatie via Itslearning. De studenten vinden hier alle relevante informatie, zoals het rooster, beroepsprofiel, opleidingskader. Op Itslearning staan de mailadressen van alle betrokkenen bij de leergang (studenten, hoofddocenten, opleidingscoördinator, onderwijskundige, opleidingsmanager). Voor de onderwijsuitvoering is per lesdag binnen elke module aangegeven welke activiteiten van de student verwacht worden in de voorbereiding, een korte beschrijving van de inhoud van de lesdag en een beschrijving van de activiteiten na de lesdag. Uiteraard staan hier de verwijzingen naar de relevante literatuur bij. Ook deze literatuur staat op Itslearning, tenzij die in hardcopy is. Belangrijke documenten behorende bij de verschillende lesdagen, zoals gebruikte PowerPoint presentaties, staan indien mogelijk ook op Itslearning. Naast de informatie over het onderwijs vindt de student hier ook alle noodzakelijke informatie over het examen van de MCPM, met alle examenopdrachten. De studenten kunnen gebruik maken van een forum om over de lesinhoud te discussiëren en ook alle communicatie en bestanden die horen bij de groepsopdrachten kunnen hun plek vinden op Itslearning.

## 7.2 Locatie Instituut Fysieke Veiligheid

De meeste contactdagen vinden plaats bij het Instituut voor Fysieke Veiligheid. Het bezoekadres is: Kemperbergerweg 783, 6816 RW, Arnhem.

## 7.3 Locatie Politieacademie

In het programma staan ook enkele tweedaagse opgenomen. Deze vinden plaats op de locatie Warnsveld van de Politieacademie. Het bezoekadres is: Rijksstraatweg 127, 7231AD Warnsveld.

# 8 Kwaliteitszorg

## 8.1 Kwaliteitskalender

Binnen de MCPM is kwaliteitszorg een speerpunt. De externe kwaliteitszorg betreft het traject van accreditatie, maar ook van eventuele inspectie onderzoeken. De interne kwaliteitszorg moet zo zijn ingericht dat de daarbij gegenereerde informatie direct bruikbaar is voor de externe kwaliteitszorg, bijvoorbeeld een accreditatie-aanvraag. Alle activiteiten binnen de interne kwaliteitszorg staan gepland in een kwaliteitskalender. De verschillende onderdelen zijn vervolgens apart beschreven. De onderbouwing voor de verschillende instrumenten staat telkens weergegeven bij het waarom van het instrument.

	Waarover?	Wie/wat?
	Evaluatieresultaten	Opleidingscommissie gesprek
	periode	Studenten gesprek
	Periode	Studenten enquête
	Examenopdracht	Studenten enquête
	Thesis-begeleiding	Studenten enquête
	Half jaar studie voortgang	Voortgangsgesprekken
	Module	Docenten enquête
	Hele leergang	MCPM werkgevers enquête
	Uitkomsten werkgevers enquête	Alumni gesprek
	Proces en inhoud	Hoofddocentenoverleg
	Inhoud en proces	Onderwijsteam MCPM
	Wetenschappelijk gehalte opleiding	Wetenschapscommissie
	Inhoud opleiding	Curatorium
Jan		
Feb	X	
Maart		X
April	X	1, 2
Mei		3
Juni		X
Juli	X	4

<sup>4</sup> April na afloop van de tweejarige leergang, dus eigenlijk in het derde jaar

Aug						X		
Sept	X		5				X	X
Okt		X		X		X		
Nov		X	6				X	
Dec					D	X		
Jan			X				X	
Feb	X	X				X		X
Maart			7				X	
April		X	8	X	E	X	X	
Mei			9					
Juni			10			X	X	
Juli		X	X				X	
Aug						X		
Sept	X		11		F		X	X X <sup>5</sup>
Okt			12	X		X		
Nov						X	X	
Dec			13, 14	X	G H	X		

### Gesprek met de opleidingscommissie

Wat?	Gesprek
Met wie?	Leden opleidingscommissie en onderwijskundige
Wanneer?	Twee keer per jaar
Waarover?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alle resultaten van onderstaande producten</li> <li>Vragen vanuit onderwijsteam om mee te denken</li> </ul>
Waarom?	Advies krijgen op basis van alle verzamelde resultaten t.b.v. mogelijke aanpassingen van de opleiding
Verder:	Acties indien nodig opgenomen in Document "verantwoording wijzigingen MCPM"

<sup>5</sup> September voor de start van de tweejarige leergang, dus in het jaar voorafgaand aan jaar 1.

## Periodieke groepsevaluatie

Wat?	Een groepsgesprek onder leiding van onderwijskundige
Met wie?	een wisselende afvaardiging van de studentengroep van lopende MCPM leergang
Wanneer?	Ongeveer elke drie maanden in de periode dat de studenten contactdagen hebben (6 maal gedurende de leergang)
Waarover?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluatieresultaten</li><li>• Onderwijsinhoud – studiebelasting</li><li>• Examenopdrachten</li><li>• Begeleiding door hoofddocenten</li><li>• Faciliteiten</li><li>• Digitale leeromgeving</li><li>• Wat verder ter tafel komt</li></ul>
Waarom?	Om in een informele setting dieper door te kunnen praten over de ervaringen van de deelnemers, mede op basis van geluiden die uit andere evaluaties (LOEP voortgangsgesprekken) gehoord worden. Daarnaast ook nieuwe informatie op te halen.
Verder:	<ul style="list-style-type: none"><li>- Resultaten worden besproken in OT MCPM</li><li>- Acties indien nodig opgenomen in Document "verantwoording wijzigingen MCPM"</li><li>- Terugkoppeling naar gehele groep door plaatsen document op SharePoint</li><li>- Grote lijn bespreken met opleidingscommissie</li></ul>

## Studenten enquête

Wat?	Digitale enquête SurveyMonkey
Met wie?	Studenten van lopende MCPM leergang
Wanneer?	Voorafgaand aan groepsevaluatie
Waarover?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informatievoorziening voor de start van het onderwijs (alleen eerste keer)</li><li>• Behalen doel MCPM (alleen laatste keer)</li><li>• Studiebelasting</li><li>• Gebruik leermiddelen</li><li>• Lesdagen / Inhoud onderwijs</li><li>• Docenten</li><li>• Hoofddocenten</li></ul>
Waarom?	Eventuele aanpassingen te verrichten in opbouw, inhoud en inrichting van de opleiding.
Verder:	<ul style="list-style-type: none"><li>- Resultaten worden besproken in OT MCPM</li><li>- Acties indien nodig opgenomen in Document "verantwoording wijzigingen MCPM"</li><li>- Terugkoppeling naar gehele groep door plaatsen document op SharePoint</li></ul>

- Grote lijn bespreken met opleidingscommissie

### Studenten enquête

Wat?	Digitale enquête SurveyMonkey
Met wie?	Studenten van lopende MCPM leergang
Wanneer?	Na afloop examenopdracht
Waarover?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examenbeschrijving</li> <li>• Relatie examenopdracht - onderwijs Uitvoering</li> </ul>
Waarom?	Eventuele aanpassingen te verrichten in opbouw, inhoud en inrichting van de opleiding.
Verder:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultaten worden besproken in OT MCPM</li> <li>- Acties indien nodig opgenomen in Document "verantwoording wijzigingen MCPM"</li> <li>- Terugkoppeling naar gehele groep door plaatsen document op SharePoint</li> <li>- Grote lijn bespreken met opleidingscommissie</li> </ul>

### Enquête over thesisebegeleiding bij studenten

Wat?	Digitale vragenlijst via SurveyMonkey, open vragen
Met wie?	Studenten uit de lopende MCPM leergang
Wanneer?	Tussen het inleveren van de thesis en de beoordeling
Waarover?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deskundigheid van de thesisebegeleider (inhoudelijk, procesbegeleiding en netwerk/contacten)</li> <li>• Wijze van begeleiden (intensiteit, werkwijze, beoordelingscriteria, verwachtingen/doelen, knelpunten, nakomen afspraken)</li> <li>• Organisatie thesisproces (kennis van eindtermen, inlevertermijnen en inlevervorm)</li> </ul>
Waarom?	Eventuele aanpassingen te verrichten in opbouw, inhoud en inrichting van de thesisebegeleiding en informatie verzamelen over de kwaliteit van de thesisebegeleiders.
Verder:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultaten worden besproken in OT MCPM</li> <li>- Acties indien nodig opgenomen in Document "verantwoording wijzigingen MCPM"</li> <li>- Grote lijn bespreken met opleidingscommissie</li> </ul>

### Voortgangsgesprekken met studenten

Wat?	Individueel gesprek
Met wie?	Tussen student en hoofddocent
Wanneer?	Twee keer per jaar
Waarover?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voortgang</li><li>• Studielast</li><li>• Kwaliteit van de opleiding in zijn algemeenheid</li></ul>
Waarom?	Leerprocesbegeleiding
Verder:	<ul style="list-style-type: none"><li>- Resultaten worden besproken in hoofddocentenoverleg</li><li>- Indien nodig besproken in OT MCPM</li><li>- Acties indien nodig opgenomen in Document "verantwoording wijzigingen MCPM"</li></ul>

### Docenten enquête

Wat?	Digitale vragenlijst via SurveyMonkey, open vragen
Met wie?	Docenten die in betreffende module hebben lesgegeven
Wanneer?	Na afloop van een de laatste examenopdracht van een module
Waarover?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inhoud van de module</li><li>• Samenhang binnen de module</li><li>• Samenhang tussen betreffende module en andere modules van de leergang</li><li>• Inzet studenten</li><li>• Tevredenheid over lesgeven binnen MCPM</li><li>• Duidelijkheid opdrachtbeschrijving</li><li>• Duidelijkheid beoordelingscriteria</li><li>• Wijze van beoordelen</li></ul>
Waarom?	Eventuele aanpassingen te verrichten in opbouw, inhoud en inrichting van de opleiding
Verder:	<ul style="list-style-type: none"><li>- Resultaten worden besproken in OT MCPM</li><li>- Acties indien nodig opgenomen in Document "verantwoording wijzigingen MCPM"</li><li>- Grote lijn bespreken met opleidingscommissie</li></ul>

### MCPM werkgevers enquête per leergang

Wat?	Digitale vragenlijst via SurveyMonkey
Met wie?	Werkgevers van studenten die de MCPM hebben afgerond

Wanneer?	In april, na afloop van de tweejarige leergang (dus eigenlijk in het derde jaar)
Waarover?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achtergrond respondent</li> <li>• Bekendheid met de opleiding MCPM</li> <li>• Eindtermen nog actueel en relevant</li> <li>• Opleiding voldoende effort in de het aanleren van de eindtermen</li> <li>• Relatie tussen de leergang en de huidige functie van de oud-student (naar reden van het volgen van de leergang, formele en kwalitatieve veranderingen in het werk sinds afstuderen, de aansluiting tussen leergang en huidige functie en de loopbaanperspectieven door de leergang)</li> <li>• De leergang zelf (studietijd en kosten van de leergang, de breedte en diepgang van de leergang, de moeilijkheidsgraad, niveau en bruikbaarheid van de onderdelen uit de leergang)</li> </ul>
Waarom?	Kijken in hoeverre de opleiding aansluit bij de arbeidsmarkt, wensen van werkgevers en actualiteit en relevantie van de eindtermen
Verder:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Resultaten worden besproken in OT MCPM</li> <li>– Bespreken met opleidingscommissie</li> <li>– Bespreken met alumni</li> <li>– Acties indien nodig opgenomen in Document “verantwoording wijzigingen MCPM”</li> </ul>

### Gesprek met alumni over uitkomsten MCPM werkgevers enquête

Wat?	Gesprek
Met wie?	Alumni die in periode tussen de alumnidagen zijn afgestudeerd
Wanneer?	Voorafgaande aan tweejaarlijkse alumni dag
Waarover?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achtergrond respondent</li> <li>• Eindtermen nog actueel en relevant</li> <li>• Opleiding voldoende effort in de het aanleren van de eindtermen</li> <li>• Relatie tussen de leergang en de huidige functie van de oud-student (naar reden van het volgen van de leergang, formele en kwalitatieve veranderingen in het werk sinds afstuderen, de aansluiting tussen leergang en huidige functie en de loopbaanperspectieven door de leergang)</li> <li>• De leergang zelf (studietijd en kosten van de leergang, de breedte en diepgang van de leergang, de moeilijkheidsgraad, niveau en bruikbaarheid van de onderdelen uit de leergang)</li> <li>• Resultaten MCPM werkgevers enquête</li> </ul>
Waarom?	Kijken in hoeverre de opleiding aansluit bij de arbeidsmarkt en actualiteit en relevantie van de eindtermen
Verder:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Resultaten worden besproken in OT MCPM</li> <li>– Bespreken met opleidingscommissie</li> <li>– Acties indien nodig opgenomen in Document “verantwoording wijzigingen MCPM”</li> </ul>



### Hoofddocentenoverleg over proces en inhoud

Wat?	Gesprek
Met wie?	Tussen hoofddocenten die betrokken zijn bij lopende leergang MCPM
Wanneer?	Elke twee maanden
Waarover?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proces binnen de studentengroep</li><li>• Inhoud van de leergang binnen de studentengroep</li><li>• Input uit voortgangsgesprekken</li></ul>
Waarom?	Afstemmen en eventuele knelpunten binnen lopende leergang signaleren
Verder:	<ul style="list-style-type: none"><li>- Indien nodig besproken in OT MCPM</li><li>- Acties indien nodig opgenomen in Document "verantwoording wijzigingen MCPM"</li></ul>

### OT MCPM over proces en inhoud

Wat?	Werkoverleg
Met wie?	Hoofddocenten, onderwijskundige en opleidingscoördinator
Wanneer?	Elke zes weken
Waarover?	<ul style="list-style-type: none"><li>• inhoud van de lopende leergang en de toekomstige leergang</li><li>• Proces lopende leergang en de toekomstige leergang</li></ul>
Waarom?	Besluitvorming n.a.v. advies van opleidingscommissie en bespreken uitvoering lopende en toekomstige leergangen
Verder:	<ul style="list-style-type: none"><li>- Acties indien nodig opgenomen in Document "verantwoording wijzigingen MCPM"</li></ul>

### Wetenschapscommissie over wetenschappelijk gehalte opleiding

Wat?	Vergadering
Met wie?	Leden wetenschapscommissie, hoofddocenten en onderwijskundige
Wanneer?	Twee keer per jaar
Waarover?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adviseren en meedenken bij inhoud en opzet van het onderwijs, in het bijzonder voor de module onderzoeksmethoden</li><li>• Aanbevelingen richting curriculum MCPM</li></ul>
Waarom?	Borgen niveau opleiding
Verder:	<ul style="list-style-type: none"><li>- Resultaten worden besproken in OT MCPM</li></ul>

- Bespreken met opleidingscommissie
- Acties indien nodig opgenomen in Document "verantwoording wijzigingen MCPM"

### Curatorium over voldoen aan eisen werkveld aan afgestudeerden

Wat?	Vergadering
Met wie?	Leden curatorium, afvaardiging wetenschapscommissie, hoofdocenten en onderwijskundige
Wanneer?	Een keer per twee jaar
Waarover?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adviseren en meedenken bij inhoud en opzet van het onderwijs</li> <li>• Aanbevelingen richting curriculum MCPM</li> </ul>
Waarom?	Borgen afstemming van de opleiding met het werkveld
Verder:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultaten worden besproken in OT MCPM</li> <li>- Bespreken met opleidingscommissie</li> <li>- Acties indien nodig opgenomen in Document "verantwoording wijzigingen MCPM"</li> </ul>

# Bijlage 1: Het kwalificatiedossier

De competenties voor de kwalificatie MCPM staan beschreven in het kwalificatiedossier MCPM dat op 27 september 2013 is vastgesteld door de Politieonderwijsraad (vanaf nu benoemd als POR) en op 13 januari 2014 door de Minister van Veiligheid en Justitie. Hoewel de MCPM niet opleidt voor een specifiek beroep of functie staat in dit kwalificatiedossier wel informatie opgenomen over de beroepspraktijk waarin deze afgestudeerde masters<sup>6</sup> hun beroepsactiviteiten in het kader van de crisis- en openbare orde management verrichten. Verder staan in dit kwalificatiedossier onder andere de examenvereisten beschreven, op basis waarvan het examen voor deze opleiding is ontwikkeld. Bij de verantwoording zijn criteria van onderbouwing, navolgbaarheid, samenhang en doelmatigheid gehanteerd. In september 2017 heeft er op verzoek van de POR een 'light' actualisatie plaatsgevonden van het kwalificatiedossier. Hierdoor sluit het onderwijs aan op hetgeen in het dossier is beschreven. Er heeft inmiddels een herijking plaatsgevonden van de beroepsprofielen. De Master of Crisis and Public order Management leidt feitelijk niet op tot een beroep of functie. Dit is reden voor het Onderwijsteam om te investeren in een kwalificatiedossier, maar geen aansluiting te zoeken bij een (politie)beroepsprofiel. Motivatie hiervoor is ook de vinden in het multidisciplinaire karakter van de opleiding. Ten tijde van het schrijven van dit opleidingsdossier ligt er een beschrijving van kerntaken en werkzaamheden met bijbehorende competenties die is goed gekeurd door de opleidingscommissie. De intentie is om deze via een multidisciplinaire werkveldadviescommissie, via de POR, uiteindelijk te laten vaststellen door de Minister van J&V. Bij de ontwikkeling van de leergang MCPM8 is al gebruik gemaakt van deze nieuwe beschrijving. Hoewel het misschien lijkt dat er (grote) verschillen zitten tussen het vorige kwalificatiedossier en deze beschrijving valt dat in de concrete uitwerking mee. De MCPM heeft zich in alle leergangen inmiddels telkens aangepast aan de actualiteit, wat ook weer gebeurt bij de MCPM8 en waarmee dan tegelijkertijd aangesloten wordt bij de herschreven kerntaken en activiteiten.

In het kwalificatiedossier staan onderstaande eindtermen opgenomen.

1. Functioneren in een multidisciplinair team
  - > Weet van welke technieken en werkstijlen samenwerkingspartners of onderdelen daarvan zich bedienen en wat de (on)mogelijkheden van samenwerkingspartners zijn, zowel nationaal als internationaal.
  - > Vertaalt dit naar de eigen praktijk en de eigen regio.
  - > Denkt multidisciplinair, kolom overstijgend en kolom doorbrekend en gaat daarbij creatief en innovatief te werk.
2. Theorie en wetenschap betrekken bij het werk
  - > Beoordeelt onderzoek op merites en kan probleemstellingen formuleren en beoordelen.
  - > Kan een (kwalitatief) onderzoek uitvoeren.
  - > Betrekt op creatieve en innovatieve wijze wetenschappelijke/theoretische kennis bij het maken van afwegingen.
  - > Weet waar hij relevante expertise kan vinden en betreft deze zo nodig bij het werk; kan een kennisnetwerk opbouwen.

---

<sup>6</sup> Omwille van de leerbaarheid is bij de beschrijving van dit document gekozen voor de mannelijke vorm. Daar waar u 'hij' of 'hem'; leest, kan tevens 'zij' of 'haar' worden gelezen.

- > Ontwikkelt leervaardigheden door middel van het beoordelen van onderzoek op zijn merites en draagt bij aan de ontwikkeling van het vakgebied gevaar- en crisisbeheersing.
3. Vanuit verschillende gezichtspunten handelen
    - > Bekijkt risico- en gevaarsaspecten vanuit verschillende brillen (samenwerkingspartners, externe partners, politiek, burgers, media, etc.).
    - > Neemt de percepties van verschillende betrokken groeperingen (bijvoorbeeld slachtoffers, opposenten, omstanders) mee in beslissingen.
    - > Legt gevoelige beslissingen uit aan verschillende niveaus (van burgers tot politiek).
  4. Informatiemanagement toepassen
    - > Organiseert informatieprocessen, kent de protocollen en partijen die daarbij een rol spelen, krijgt tijdig informatie ter beschikking en organiseert dit proces. Weegt af welke informatie op het moment relevant is.
  5. Scenario denken toepassen
    - > Geeft aansturing aan het ontwikkelen en uitvoeren van risico-assessments.
    - > Is in staat om vanuit een risico/gevaarssetting verschillende (innovatieve) alternatieve scenario's te ontwikkelen.
  6. In een politiek-bestuurlijk krachtenveld opereren:
    - > Heeft inzicht in crisisbesluitvormingsprocessen.
    - > Heeft inzicht in het bestuurlijk krachtenveld en politiek-bestuurlijke dilemma's.
    - > Communiqueert met het bestuur, denkt mee in de verantwoordelijkheid van de bestuurder, adviseert het bestuur en legt heldere keuzes/scenario's voor.
    - > Gaat adequaat om met sterke bestuurlijke en operationele druk.
  7. Omgaan met de media
    - > Schat de impact van informatie in en kan deze vertalen naar de omgang met media.
    - > Gaat adequaat om met druk vanuit de media.
    - > Maakt gebruik van de media om doelen te bereiken.
    - > Gaat zorgvuldig om met informatie die niet naar buiten toe mag.
  8. Functioneren binnen een complexe multidisciplinaire context
    - > Mobiliseert samenwerking tussen de verschillende samenwerkingspartners.
    - > Houdt overzicht over de hele operatie en onderscheidt hoofd- van bijzaken; onderscheidt verantwoordelijkheden voor operationeel, tactisch en strategisch niveau.
    - > Overziet de effecten van de door hem genomen beslissingen.
    - > Improviseert, is niet afhankelijk van (rampen)plannen die op een specifieke situatie zijn geschreven.
    - > Treedt daadkrachtig op.
    - > Komt los van beeld en emotie, zonder los te komen van de situatie.
  9. Omgaan met respectievelijk het instrument evaluatie toepassen
    - > Trekt lering uit evaluaties, zet aanbevelingen om in verbeteracties, innovaties en leren.
    - > Is transparant, organiseert en neemt deel aan evaluaties en stelt het kunnen leren daaruit veilig.
    - > Verzamelt feiten die hij achteraf nodig heeft, legt zaken vast, ook vanwege juridische consequentie.

# Bijlage 2 Randvoorwaardelijke competenties

Hieronder staan de randvoorwaardelijke competenties.

## Persoonlijke dimensie

### Stressbestendigheid

Blijft onder tijdsdruk, hoge werkdruk en bemoeilijkende omstandigheden adequaat functioneren (bijvoorbeeld tegenslag, teleurstelling).

#### Niveau D (ontspannen)

- > Houdt overzicht bij een grote werkvoorraad.
- > Blijft goed functioneren onder tijdsdruk.
- > Ontspant zich na een zware werkdag.
- > Blijft rustig bij hectische omstandigheden.

### Verantwoordelijkheid

Komt gemaakte afspraken na en accepteert de gevolgen die voortvloeien uit het eigen handelen.

#### Niveau B (actie ondernemen)

- > Maakt helder geformuleerde afspraken.
- > Spreekt anderen er op aan wanneer afspraken niet worden nagekomen.
- > Gaat adequaat om met eventuele nadelige gevolgen van het eigen handelen.
- > Kent de eigen verantwoordelijkheid en handelt daar naar.

### Zelfstandigheid

Verricht zonder hulp van anderen taken, probeert op eigen kracht probleemsituaties de baas te worden. Handelt volgens eigen overtuiging, onafhankelijk van anderen.

#### Niveau B (proberen)

- > Kent eigen beperkingen en klopt bijtijds bij anderen aan.
- > Probeert eerst op eigen kracht problemen de baas te worden.
- > Durft een onafhankelijk standpunt in te nemen.
- > Gaat meningsverschillen niet uit de weg.

## Conceptuele dimensie

### Visie

Neemt afstand van de dagelijkse praktijk en plaatst deze in een breder verband. Is in staat zich op de lange termijn te richten. Vertaalt informatie naar ideeën voor de toekomst.

#### Niveau C (visie op het eigen vakgebied)

- > Heeft oog voor de gevolgen van ontwikkelingen voor het eigen vakgebied.
- > Past relevante ontwikkelingen toe op het eigen vakgebied.
- > Vertaalt de strategie en doelstellingen van de organisatie naar het eigen vakgebied.
- > Deelt zijn/haar visie op het eigen vakgebied met anderen.

## Relationele dimensie

### Conflicthantering

Reageert correct en tegemoetkomend op de reacties van anderen op het eigen gedrag, beleid of functie-uitoefening. Weet adequaat te reageren op problemen, zonder hierdoor in het gedrang te komen of er te emotioneel onder te worden. Vindt oplossingen bij belangentegenstellingen.

#### Niveau B (relativeren en ondersteunen)

- > Verwerkt tegenslagen in emotioneel opzicht soepel.
- > Probeert lering te trekken uit feedback.
- > Weet de situatie te relativeren.
- > Luistert in een conflictsituatie goed naar de belangen van de tegenpartij.
- > Helpt anderen bij het oplossen van conflictsituaties.

### Mondelinge communicatie

Maakt ideeën en meningen in begrijpelijke taal aan anderen mondeling duidelijk en weet aan te sluiten bij het publiek.

#### Niveau B (woordenschat en bondig)

- > Beschikt over een grote woordenschat.
- > Brengt de informatie goed geordend en bondig over.
- > Vat samen en legt bondig uit.
- > Stemt zijn/haar taalgebruik af op de toehoorders.
- > Beantwoordt inhoudelijke vragen afdoende.

### Netwerken

Bouwt een netwerk van (in)formele contacten op dat voor de organisatie functioneel is of kan worden.

#### Niveau B (contact onderhouden)

- > Onderhoudt actief een relevant relatienetwerk en netwerkbestand.
- > Legt contacten met andere organisatieonderdelen of organisaties met het oog op samenwerking.
- > Is alert op mogelijkheden om nieuwe contacten te leggen en (producten van) de organisatie onder de aandacht te brengen.
- > Weet mensen aan zich te binden.
- > Voert gesprekken op vele niveaus.

### Overtuigingskracht

Overtuigt anderen van een bepaald standpunt om instemming te krijgen met bepaalde plannen, ideeën of producten

#### Niveau D (argumenteren)

- > Verzamelt feiten die spreken voor zijn/haar standpunt.
- > Brengt suggesties duidelijk, enthousiast en met steekhoudende argumenten over.
- > Gelooft in het standpunt dat hij/zij vertegenwoordigt.
- > Gebruikt voorbeelden om het eigen standpunt te verhelderen.

## Schriftelijke communicatie

Brengt opvattingen duidelijk onder woorden en weet aan te sluiten bij de lezer. Formuleert ingewikkelde zaken kernachtig en weet woorden trefzeker te kiezen.

### Niveau B (kernachtig)

- > Verwoordt de doelstelling en het beoogde resultaat trefzeker.
- > Beschikt over een goede woordenschat.
- > Brengt de informatie geordend en bondig over.
- > Vat de boodschap adequaat samen.
- > Doseert informatie adequaat.
- > Formuleert een logische opbouw van zaken (inleiding, kern en samenvatting).

## Operationele dimensie

### Initiatief

Signaleert kansen en handelt ernaar in plaats van passief te blijven tot anderen iets gedaan hebben. Neemt actief maatregelen om de gang van zaken te beïnvloeden.

### Niveau C (voorbereiden)

- > Bereidt zaken goed voor.
- > Doet voorstellen om zaken aan te pakken.
- > Zoekt actief naar mogelijke verbeteringen of vernieuwingen in het eigen werkgebied.
- > Onderbouwt ideeën voor nieuwe of te verbeteren producten of activiteiten, stelt een plan op en zorgt voor uitvoering.

### Nauwkeurigheid

Verricht werkzaamheden met een grote mate van accuratesse.

### Niveau D (kwaliteit bewaken)

- > Heeft oog voor kwaliteit maar ook kwantiteit van het werk.
- > Controleert het eigen werk op tekortkomingen en herstelt gemaakte fouten.
- > Verwerkt gegevens en/of verricht handelingen met een grote mate van precisie.
- > Werkt zorgvuldig.

### Plannen en organiseren

Stemt activiteiten van zichzelf (en anderen) op elkaar af en bepaalt hun volgorde zodat doeleinden efficiënt en effectief gerealiseerd worden.

### Niveau C (structureren)

- > Stelt goede prioriteiten.
- > Gaat effectief te werk.
- > Brengt de nodige structuur aan.
- > Stuurt op het realiseren van de eigen taakstelling.

### Resultaatgerichtheid

Formuleert heldere doelstellingen en resultaten en is er actief op gericht om deze te behalen.

Niveau C (brede kaders)

- > Werkt binnen brede kaders aan het behalen van resultaten.
- > Neemt beslissingen en stelt de juiste prioriteiten noodzakelijk voor het behalen van de afgesproken resultaten.
- > Stelt acties bij.
- > Is vasthoudend bij het behalen van resultaten en zoekt effectieve oplossingen voor problemen.