

Samenwerking met regulier onderwijs: een handreiking

Advies aan de minister van Justitie en Veiligheid

Politieonderwijsraad, oktober 2018



De Politieonderwijsraad is een adviesorgaan waarvan de positie en taken bij wet zijn geregeld. De Raad adviseert de minister van Justitie en Veiligheid met betrekking tot het Nederlandse politieonderwijs en de Strategische Onderzoeksagenda voor de Politie.

De Politieonderwijsraad fungeert daarnaast als een overleg- en afstemmingsorgaan tussen direct en indirecte betrokkenen bij het Nederlandse politieonderwijs. De aandacht in de Politieonderwijsraad gaat in het bijzonder uit naar de relatie tussen de kenmerken en ontwikkelingen van de politiepraktijk, de (politie)arbeidsmarkt en het politieonderwijs, alsmede het wetenschappelijk onderzoek dat daar betrekking op heeft. Daarbij heeft de relatie met het reguliere beroepsonderwijs en het hoger onderwijs steeds de aandacht, evenals de internationale dimensie.

De samenstelling van de Politieonderwijsraad en de commissies KSP, Onderwijs en Kennis & Onderzoek staat vermeld op de website.

Adres:

Mauritskade 37
2514 HE Den Haag

Postadres:

Postbus 25842
2502 HV Den Haag
Telefoon 088 1699080

www.politieonderwijsraad.nl

© Politieonderwijsraad 2018

Inhoud

| | | |
|----|---|----|
| 1. | Inleiding | 5 |
| 2. | Aanleidingen voor intensivering van samenwerking | 6 |
| 3. | Ervaringen met samenwerking | 7 |
| 4. | Criteria en kritische succesfactoren | 8 |
| 5. | Toepassing en evaluatie | 16 |
| | Bijlage: Overzichten criteria en kritische succesfactoren | 17 |
| | Geraadpleegde bronnen | 21 |

1. Inleiding

Het ministerie van JenV heeft de Politieonderwijsraad verzocht advies uit te brengen over de formulering van een “*beoordelingskader, met criteria voor de mate waarin opleidingen in het regulier onderwijs aansluiten op het politieonderwijs en op (onderdelen) van het politievak.*” Een aanleiding is dat de ontwikkeling om studenten met een relevant diploma een (verkorte) politiespecifieke opleiding te laten volgen, zich verder voortzet. Ook de voortgangsbrief van de minister van JenV meldt dat samenwerking met het regulier onderwijs kan bijdragen aan het anders en flexibeler vormgeven van het politieonderwijs.¹

Deze notitie gaat in op het beoordelingskader, hierna handreiking, voor samenwerking met – en benutting van – het regulier onderwijs. Er is gekozen voor een ruime interpretatie: behalve voor de beoordeling van de *aansluiting* van politieonderwijs en regulier onderwijs, kunnen de criteria eveneens worden toegepast voor andere doelen waarvoor één of andere vorm van benutting van het regulier onderwijs een middel kan zijn. Hoofdstuk 2 gaat hierop beknopt in.

Hoofdstuk 3 gaat in op een aantal eerdere ervaringen met samenwerking met het regulier onderwijs. Deze ervaringen zijn verwerkt in deze handreiking.

Hoofdstuk 4 bevat de eigenlijke handreiking. Het benoemt de criteria ter ondersteuning van de uitwerking van samenwerking met het regulier onderwijs. Daarnaast worden kritische succesfactoren aangegeven. Dit zijn randvoorwaarden voor een vruchtbare en langdurige samenwerking. Gezamenlijk vormen de criteria en de kritische succesfactoren een handreiking voor de verkenning van opleidingen en opleidingsinstituten die in aanmerking komen voor uitwisseling met het politieonderwijs. Zij zijn het resultaat van literatuuronderzoek en interviews met vertegenwoordigers van organisaties die ervaring hebben met onderwijsuitwisseling.

Een tweede adviesvraag gaat over een “*verkenning naar welke reguliere opleidingen er zijn die potentie hebben voor een goede aansluiting op het politieonderwijs en op de in- en doorstroombehoefte binnen verschillende domeinen van vakmanschap van de politie.*” Zijdelings worden in deze notitie ter illustratie enkele reguliere opleidingen genoemd die interessant kunnen zijn voor een samenwerkingsverband. Een meer uitgebreide verkenning hiervan vindt in een separate notitie plaats.

In hoofdstuk 5 wordt voorgesteld om deze handreiking bij de beantwoording van de tweede adviesvraag toe te passen en vervolgens te evalueren.

Tot slot worden in de bijlage de criteria en kritische succesfactoren nog eens opgesomd.

¹ Voortgangsbrief Politie/HRM, Ministerie van JenV, 20 december 2017, kenmerk 2167924.

2. Aanleidingen voor intensivering van samenwerking

Kosten- en inhoudelijke overwegingen zijn aanleidingen voor een intensivering van een vorm van samenwerking tussen het politieonderwijs en het regulier onderwijs. Voorbeelden zijn:

- De vervangingsvraag van de politie in de jaren 2020-2026 leidt tot een grote instroom van politiemedewerkers en daarmee tot een forse opleidingsinspanning. De Politieacademie kan zich in eerste instantie richten op de politiespecifieke competenties en vorming. Door overige onderdelen van het politieonderwijs anders te organiseren, kan de Politieacademie *efficiënter* grote aantallen studenten opleiden. Uitbesteden van niet-politiespecifieke onderdelen is een optie.
- Gericht(er) inspelen op de vooropleiding van aspiranten kan tot een *versnelling* van onderwijstrajecten leiden. Een dergelijk scenario is de Politieacademie niet vreemd. Het huidige traject van de HTV-Politie (zie hoofdstuk 3) is een voorbeeld: een specifieke op veiligheid gerichte middelbare beroepsopleiding in het regulier onderwijs wordt gevolgd waarna, mits geschikt bevonden, de opleiding tot Allround Politiedeskundige in 2 jaar in plaats van 3 jaar kan worden afgerond.²
- Een verkenning van het aanbod van minoren in het regulier onderwijs vermindert de druk op de opleidingscapaciteit van de Politieacademie. Tegelijkertijd wordt de diversiteit van de achtergrond van experts vergroot. Door aan te haken bij bestaande onderwijsactiviteiten wordt snel ingespeeld op vakinhoudelijke ontwikkelingen. De verkenning van een (gemeenschappelijke) minor op het terrein van de Forensische Opsporing is hiervan een voorbeeld.
- In het kader van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de politie kan door samenwerking met het regulier onderwijs de *toegankelijkheid* van politieonderwijs worden vergroot.
- Andere voorbeelden van samenwerking om inhoudelijke redenen zijn (1) een wederzijdse kennisdeling, (2) een diverser personeelsbestand door meerdere instroomarrangementen en (3) een kruisbestuiving 'in diverse klaslokalen' tussen docenten, politiemedewerkers en professionals van andere disciplines. Deze aspecten staan ten dienste van de professionaliteit en externe oriëntatie van de politieorganisatie.³

De boodschap is om een intensivering van samenwerking met het regulier onderwijs niet alleen vanuit kostenoverwegingen te benaderen, maar ook vanuit andere motieven.

² Aangepaste routes zijn eveneens beschikbaar voor medewerkers van de KMar die de opleiding tot Allround Politiedeskundige versneld kunnen doorlopen. Een in het kader van het sectorplan Politie-Defensie verricht onderzoek, bevestigt dat sprake is van een aanzienlijke verwantschap tussen functies en opleidingen van de KMar en de Politie. De resultaten van dit onderzoek kunnen de basis zijn om de arbeidsmobiliteit tussen Defensie- en Politiepersoneel te intensiveren en zodoende de druk op de werving en de opleidingscapaciteit van de Politieacademie verder te verminderen (zie tevens de 'Eindrapportage maatregel 8.1a Sectorplan Politie-Defensie: Vergelijken opleidingen, juni 2017).

³ Minder ontgonnen en in het kader van de tweede adviesvraag nog te verkennen betreft tal van initiatieven in het regulier (hoger) onderwijs in het veiligheidsdomein. Een voorbeeld is de door de Universiteit Leiden verzorgde Bachelor 'Security Studies' die, evenals de wetenschappelijke opleidingen Criminologie, Rechten, Bestuurskunde of Veiligheidskunde een snelle route tot de Politiekundige Bachelor mogelijk maakt. Ook Masteropleidingen zoals 'Cyber Security' kunnen de professionaliteit van de politie vergroten zonder een onevenredige opleidingsinspanning van de Politieacademie te vragen. Maatwerktrajecten (trainingen, workshops, korte leergangen, vakopleidingen) op basis van deze opleiding behoren tot de mogelijkheden.

3. Ervaringen met samenwerking

De wens tot samenwerking met het regulier onderwijs is niet nieuw. Al in 1999, bij de ontwikkeling van PO2002, vormde samenwerking één van de pijlers van het nieuwe stelsel. Vanaf 2000 kreeg de samenwerking structureel vorm in een samenwerkingsovereenkomst met zeven ROC's en drie instellingen voor hoger beroepsonderwijs. Redenen voor samenwerking waren niet zozeer een efficiënte aanwending van middelen, maar hadden een vermaatschappelijking van politieonderwijs tot doel. Dit leidde tot het gezamenlijk ontwikkelen en uitvoeren van opleidingsprogramma's en kennisdeling.

In een rapport over de samenwerking tussen het politie- en regulier onderwijs concludeerde de Politieonderwijsraad in 2007 dat in de samenwerking tussen twee werelden sprake was van fricties en knelpunten (Politieonderwijsraad 2007). Goede communicatie over samenwerkingsmogelijkheden met de potentiële partner(s) en afstemming van wederzijdse verwachtingen waren belangrijke leerpunten. Daarnaast constateerde men problemen door cultuurverschillen tussen politieonderwijs en regulier onderwijs, onder andere door de sterk uiteenlopende samenstelling van de studentenpopulaties.⁴

Ervaringen met het doorstroomprogramma HTV-Politie zijn recenter. Dit programma is in het kader van het project 'Versterking samenhang politieonderwijs en regulier onderwijs' (VESPORO) opgezet. Centraal staat de doorstroom vanuit de door ROC's aangeboden opleiding Handhaver Toezicht en Veiligheid-Politie (HTV-P) naar de politieopleidingen op niveau 3 en 4. De vrije ruimte van deze opleiding wordt ingevuld met een aantal politieonderdelen. Dit programma biedt de mogelijkheid om in twee jaar een HTV-diploma te behalen waarna een verkort traject aan de Politieacademie kan worden gevolgd. Het doel is om doelgroepen (vroegtijdig) voor het politieberoep te interesseren, de kwaliteit van instroom te verbeteren en de uitval tijdens de politieopleiding te reduceren (Doorstroomprogramma HTV-Politie, maart 2011).

Tot slot mag in het kader van samenwerking niet onvermeld blijven dat de Master of Crisis and Public Order Management (MCPM) gezamenlijk door de Politieacademie en het Instituut Fysieke Veiligheid (IFV) wordt aangeboden. Een recent voorbeeld van samenwerking is de aankondiging van de (pilot) Minor Forensische Opsporing. Het gaat hier om een samenwerkingsverband van vijf hogescholen, een universiteit, het NFI, het Expertisecentrum forensische opsporing van de Politie en de Politieacademie.

Ervaringen met het VESPORO doorstroomtraject geven aanknopingspunten voor criteria voor toekomstige samenwerkingsactiviteiten. Gebleken is dat bij studenten die elders een opleiding volgen als voorbereiding op een politieopleiding, de kwaliteit van studenten extra aandacht vraagt. Deze kwaliteit moet aan de voorkant geborgd worden om uitval tijdens selectie aan de politiepoort te reduceren. Ook zijn gemeenschappelijke uitgangspunten wenselijk als er meerdere uitvoeringsinstanties zijn voor één uitwisselingsprogramma. Dit pleit voor een beperkt aantal samenwerkende partners.⁵ Daarnaast vraagt de deskundigheid van docenten in het regulier onderwijs aandacht en dient de bereidheid van deelnemende onderwijsinstellingen om (flexibel) te organiseren en te investeren bij voorkeur aan het begin te worden getoetst. Dit om verrassingen tijdens het project te voorkomen.

⁴ De conclusies van het onderzoek zijn in hoofdstuk 4.0 verwerkt.

⁵ Met betrekking tot het HTV-Politie doorstroomprogramma is in eerste instantie samengewerkt met 23 ROC's, later tot 12 teruggebracht.

4. Criteria en kritische succesfactoren

Dit hoofdstuk gaat in op criteria en kritische succesfactoren die gezamenlijk de handreiking vormen voor samenwerking met het regulier onderwijs. De criteria worden beschouwd als vragen en aandachtspunten die in de zoektocht aan de orde komen: 'welk vraagstuk vraagt om een oplossing, wie zijn essentiële interne partners, is er voldoende draagvlak, naar welke aspecten kijk je als je uitvoering wilt geven aan een vorm van samenwerking met het regulier onderwijs, welke criteria hanteer je voor toetsing van keuzes voor onderwijsuitwisseling, wat bepaalt of tot samenwerking wordt overgegaan? De focus van de handreiking ligt hierbij niet alleen op het onderwijs, maar ook op de onderwijsinstelling.

De Raad en de commissie KSP hebben aangegeven wat de ontwerpeisen zijn:

- De handreiking richt zich voornamelijk op het vakspecialistisch politieonderwijs (VPO) maar kan ook worden toegepast op het basispolitieonderwijs (BPO).
- De handreiking maakt zo weinig mogelijk onderscheid tussen middelbaar – en hoger onderwijs. Het uitgangspunt is dat de criteria voor beide niveaus toepasbaar zijn.

De criteria zijn ondergebracht in een aantal fasen van de zoektocht naar een vorm van samenwerking: vanaf het moment dat een vraagstuk zich aandient waarvoor een vorm van samenwerking een mogelijke oplossing is, tot uiteindelijk het vastleggen van afspraken met een onderwijspartner. Deze fasen zijn:

- Fase 1, intern gericht: formulering van het doel van een mogelijke samenwerking.
- Fase 2, intern gericht: verkenning van de meest effectieve samenwerkingsvorm.
- Fase 3, extern gericht: uitvoering van de verkenning gericht op opleidingen, onderwijsinstelling en afspraken met onderwijsinstellingen.

Iedere fase eindigt met een *bewuste keuze* tot 'go – no go'. Dit betekent dat na het doorlopen van een fase kritisch wordt beoordeeld of sprake is van een reële slagingskans en of overgang naar een volgende fase met de gegeven resultaten in dit stadium zinvol lijkt. Ter illustratie: als het doel van mogelijke samenwerking onvoldoende helder is geformuleerd en (bij interne partners) vragen oproept, dan is het essentieel deze op te lossen alvorens een 'go' uit te spreken voor uitvoering van de volgende fase. De ervaring leert dat onduidelijkheid (waaronder vage formuleringen) en onvoldoende commitment in het beginstadium, in een later stadium tot misverstanden en verschil van wederzijdse verwachtingen kunnen leiden. Met alle consequenties van dien.

Met het oog op de toepassing van de handreiking wordt het volgende meegegeven:

- De handreiking bevat geen opleidingsvisie:
 - De handreiking geeft geen waardeoordeel over de wenselijkheid van de schaalgrootte en vorm van samenwerking met het regulier onderwijs.
- De handreiking is geen keurslijf:
 - Het bevat aandachtspunten die je scherp houden bij de verkenning. Het is een hulpmiddel, geen uitgebreide invuloefening.
 - Het kader is niet uitputtend. Eerdere ervaringen met samenwerking en andere bronnen kunnen een goede aanvulling zijn.
- De fasen hoeven niet per sé lineair te worden gevolgd:
 - Doe een stap terug als dat nodig lijkt. Op basis van voortschrijdend inzicht kan sprake kan zijn van een herwaardering van eerdere keuzes. Herformuleer eventueel de samenwerkingsvorm, pendel tussen onderwijsinstelling en opleidingen als ervaringen daartoe aanleiding geven. Het uitgangspunt is immers de geformuleerde vraag. Waar het om gaat is dat keuzes, en dus ook gewijzigde keuzes, beargumenteerd en transparant en in overleg plaatsvinden.⁶

⁶ Het instrument kan door de Politie en de Politieacademie en andere actoren separaat of in gezamenlijkheid worden toegepast. De reikwijdte van de vraagstelling bepaalt de mate van afstemming tussen de gebruikers. Daar waar het gaat over politieopleidingen ligt het in de rede dat de Politie en de Politieacademie (en eventueel het ministerie) in gezamenlijkheid de vraagstelling formuleren. Daar waar het gaat om andere toepassingen, bijvoorbeeld de verkenning van niet-politiele opleidingen of de uitwisseling van studenten, ligt de verantwoordelijkheid bij respectievelijk de Politie en de Politieacademie.

Fase 1: Doelformulering Politieacademie

Centraal in deze eerste fase staat de vraag ‘voor welk vraagstuk een vorm van samenwerking een mogelijke oplossing is’. Gaat het om een substantieel aantal studenten dat een deel van de politieopleiding elders kan volgen om zodoende de interne opleidingscapaciteit te ontlasten? Of is sprake van de ontwikkeling van specialistische kennis en vaardigheden waarvoor andere onderwijsinstellingen beter toegerust zijn. Of gaat het om afspraken met een diversiteit aan onderwijsinstellingen om individuele loopbaanwensen van medewerkers te faciliteren (leidinggeven, juridische vaardigheden, algemene opleidingen etc.). De volgende aspecten komen hierbij aan de orde:

- *Doel(en) / functie* van het zoeken naar een samenwerkingsvorm tussen Politie en het regulier onderwijs.
- Voor welk *onderwijs / opleiding / competenties* wordt een samenwerkingsvorm gezocht.
- Wat is de *doelgroep* van het onderwijs waarvoor een samenwerkingsvorm wordt gezocht.
- Van welke eventuele essentiële voorwaarden is sprake.

Het formuleren van het doel en functie vormt het fundament. Het behoed je voor een oplossing voor een verkeerd gesteld doel. Essentieel in deze fase is een goede dialoog en afstemming tussen de Politie, de Politieacademie en mogelijke andere partners (ministerie). Vooral als het gaat om de verkenning van politieopleidingen. Belangen, mogelijk tegengesteld, worden expliciet gemaakt: ‘leidt het efficiënter opleiden van studenten (primair doel Politieacademie) tot een diversiteit van het personeelsbestand (doel Politie)? Welke consequenties heeft dit voor de doelformulering?’

Uit literatuur en ervaringen blijkt dat explicitering van genoemde uitgangspunten een noodzakelijke basis vormt voor een effectieve zoektocht naar samenwerkingsvormen.

| criterium | Toelichting |
|----------------------------------|--|
| Doel Politie / Politieacademie | Voor welk vraagstuk is een vorm van samenwerking een oplossing? Is sprake van een vraagstuk vanuit kostenoverwegingen, inhoudelijke overwegingen of een combinatie? |
| Voorbeelden | <ul style="list-style-type: none"> • vergroten opleidingscapaciteit door (delen van) initiële opleidingen elders onder te brengen • snelle instroom door specialisatie elders onder te brengen, wat resteert, is een verkorte politieopleiding ten behoeve van verkrijgen van bevoegdheden • (doel-)groepen tijdig voor politieberoep interesseren • streven naar een diverser personeelsbestand • toegankelijk(er) maken van politieonderwijs vanuit de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de Politie • het (deels) elders onderbrengen van vakopleidingen • verbeteren employability politiemedewerkers • kostenbesparing • niet politiele opleidingen |
| Welk politieonderwijs | Voor welk ‘soort’ onderwijs is samenwerkingsvorm wenselijk? <ul style="list-style-type: none"> • deel politieopleiding (BPO, VPO, training) • welke kennis, kunde en/of vaardigheden worden gezocht. |
| Doelgroep | Op welke doelgroep richt de samenwerking zich? <ul style="list-style-type: none"> • politiedoelgroep • wederkerigheid in de zin van uitwisseling van studenten, docenten, lectoren |
| Interne verantwoordelijkheid | <ul style="list-style-type: none"> • Borging van de interne verantwoordelijkheid. Bij wie ligt de verantwoordelijkheid voor toepassing van de handreiking gezien de doelstelling: bij één partij, gezamenlijk. |
| Kritische succesfactoren | Toelichting |
| Duidelijkheid en transparantie | Duidelijkheid over – en explicitering van - het doel van een potentiële vorm van samenwerking. Wat is de verwachting van de samenwerking? |
| Draagvlak | Voldoende intern draagvlak op bestuurlijk – , management- en uitvoerend niveau bij voornaamste actoren (ministerie, Politie, Politieacademie, Politieonderwijsraad) |

| | |
|---|--|
| Motivatie / urgentie | Aanwezigheid van daadwerkelijke motivatie om een samenwerkingsvorm aan te gaan |
| Flexibiliteit / veranderingsgerichtheid | De intentie om zo nodig 'te bewegen', om binnen grenzen aanpassingen aan het eigen onderwijs te doen |
| Juridisch inzicht | Kennis van mogelijke juridische consequenties van samenwerking |

Fase 2: Expliciteren van de samenwerkingsvorm

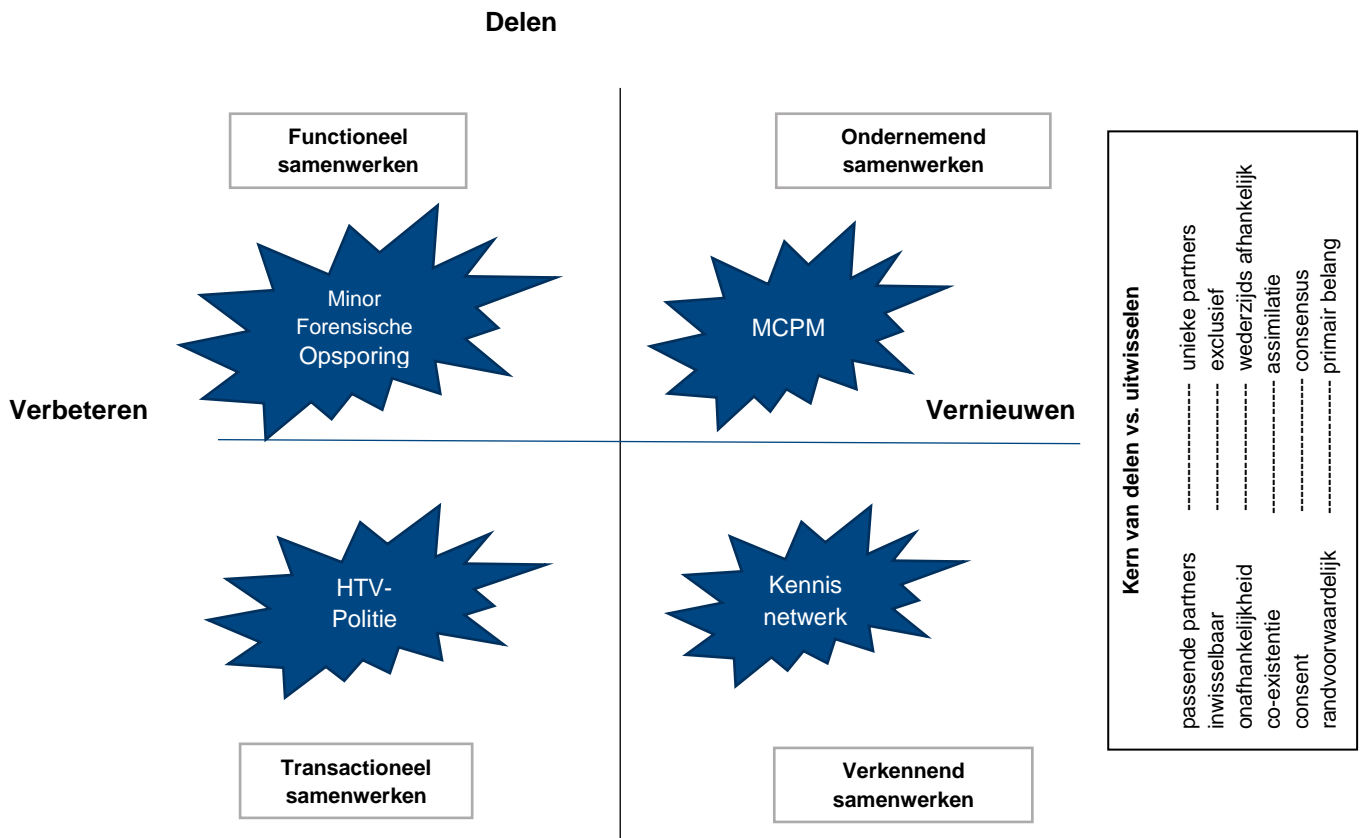
Na het expliciteren van de in fase 1 genoemde uitgangspunten wordt vervolgens in kaart gebracht welke *vorm van samenwerking*, gezien het doel, het meest effectief is (Hogeboom et al, 2012). Uit ervaringen blijkt dat het afstemmen en expliciteren van (wederzijdse) verwachtingen tussen de Politieacademie en het regulier onderwijs belangrijk is voor samenwerking. Gegeven de door de Politieacademie geformuleerde doelstelling helpt het bewust worden en zichtbaar maken van de gewenste samenwerkingsvorm bij de verkenning naar - en overleg met - potentiële onderwijspartners. Niet in alle gevallen hoeft te worden overgegaan tot een intensieve samenwerking waarbij mogelijk ook aanpassingen van het politieonderwijs aan de orde zijn. Ook inkoop en uitbesteding zijn vormen van samenwerking die minder verstrekkend zijn maar wel het gewenste doel kunnen dienen.

Ten aanzien van vormen van samenwerking onderscheiden Hogeboom et al:

Samenwerkingsvorm

- 1) *Samenwerking (zie tevens afbeelding 1)*: ten aanzien van samenwerking is sprake van een viertal grondvormen.
 - a) bij een *transactionele samenwerking* is de essentie dat organisaties ieder eigen kerntaken en competenties hebben. Samenwerking vindt plaats door informatie, (onderwijs-)programma's en handelen (taken en werkwijzen) op elkaar af te stemmen en uit te wisselen. Transactionele samenwerking is gericht op de verbetering van het bestaande, de partnerrelatie kenmerkt zich door opdrachtgever - opdrachtnemer. Motto: *'spreek af wie wat doet'*.
 - b) als onderdelen van de bedrijfsvoering worden gedeeld (en mogelijk aan een derde partij worden uitbesteed), dan is sprake van *functioneel samenwerken*. De focus ligt op verbetering van het bestaande. Motto: *'doe waar je goed in bent'*.
 - c) bij een *verkennende samenwerking* zoeken partijen op basis van gelijkwaardigheid oplossingen voor gezamenlijk ervaren problemen (kennissenetwerk). De samenwerking is gericht op een gezamenlijk verkenning van een probleem en bedenken samen op basis van gelijkwaardigheid en wederkerigheid ('halen en brengen') een oplossing. Motto: *'meer weten meer dan één'*.
 - d) tot slot is sprake van *ondernemend samenwerken* waarbij gezamenlijk een nieuw (onderwijs-) programma wordt gerealiseerd dat je zelfstandig niet kunt realiseren. De inbreng van beide partijen is nodig, afgesproken wordt wat ieders bijdrage is. Motto: *'samen kan je meer dan alleen'*.
- 2) *Inkoop*: de Politieacademie maakt (tegen betaling) gebruik van de diensten (onderwijsaanbod) van een aanbieder. Eerdere maatwerktrajecten, ingekocht bij de Haagse Hogeschool voor de wijkagent, zijn hiervan voorbeelden.
- 3) *Uitbesteding*: bij deze vorm laat de organisatie werk dat niet tot haar kerntaak behoort over aan een hierin gespecialiseerde organisatie.

Bewustwording en explicitering van de meest waarschijnlijke samenwerkingsvorm geven richting aan de oriëntatie op het aanbod van het regulier onderwijs. Bovendien vergen de samenwerkingsvormen verschillende besluitvormingsprocedures, sleutelfiguren en sturing. Afbeelding 1 geeft hiervan een overzicht. Zichtbaar wordt, als voorbeeld, dat transactioneel – en verkennend samenwerken beide gericht zijn op uitwisseling van bijvoorbeeld kennis, informatie en middelen (waaronder personeel). De verhoudingen tussen de partners en de scope van de oplossing zijn echter verschillend.



Uitwisselen

| Kern van verbeteren vs. vernieuwen | |
|---|---------------------------------|
| opdrachtgever - opdrachtnemer | ----- gelijke partners |
| morgen | ----- toekomst |
| resultaatbeschrijving | ----- ambitie en doelstellingen |
| beter | ----- anders |
| stabiliteit / continuïteit | ----- creativiteit |
| stap voor stap | ----- innovatie |

*Afbeelding 1: Vormen van samenwerking
(Naar: Kaats, 2005)*

Het praktisch nut van de samenwerkingsvormen en inzicht in de variëteit aan onderlinge posities en verantwoordelijkheden tussen partners, is dat duidelijk wordt wat men wederzijds mag verwachten: als het opzetten van een kennisnetwerk (verkennende samenwerking) het doel van de Politieacademie en/of Politie is, dan wordt de verhouding gekenmerkt door het *gelijkwaardig* aan elkaar vinden van een oplossing voor een gezamenlijk ervaren probleem. De criteria en kritische succesfactoren worden in het licht van deze samenwerkingsvorm bezien.

Als daarentegen vanuit een ondernemende samenwerking sprake is van het gezamenlijk met een externe partner realiseren van een nieuw onderwijsprogramma, dan betekent de gelijkwaardigheid en de wederzijdse afhankelijkheid waarschijnlijk dat het huidige politieonderwijs (deels) moet worden aangepast. Bewustwording hiervan leidt ertoe dat met een intensievere blik wordt gekeken naar de beoordelingscriteria van de opleiding en opleidingsinstelling.

De handreiking is vanuit het perspectief van de Politie / Politieacademie opgesteld. Dit laat onverlet dat, welke samenwerkingsvorm men ook kiest, de Politieacademie zich realiseert dat

onderwijspartners (eigen) belangen hebben en daarop inspeelt. Onderwijspartners serieus nemen en duidelijk uitspreken wat men van elkaar verwacht is een 'must'.

| criterium | Toelichting |
|---------------------------|--|
| Doel | Welke vorm van samenwerking is het meest effectief, gegeven de doelstelling? |
| Duur samenwerking | Behoeft aan de duur van samenwerking naar verwachting? <ul style="list-style-type: none"> • incidenteel • structureel • kortlopend • langdurig |
| Aantal onderwijspartners | Zijn er naar verwachting meerdere onderwijspartners betrokken, gezien het doel? Hoe gaan we daarmee om? |
| Kritische succesfactoren | Toelichting |
| Samenwerkingsvorm | Duidelijkheid over de meest wenselijke samenwerkingsvorm gegeven de doelstelling en verwachtingen. |
| Verwachtingen intern | Expliciteren van (interne) verwachtingen over de vorm van samenwerking. |
| Verwachtingen extern | Duidelijk uitspreken wat men van elkaar verwacht: geen valse verwachtingen |
| Gevolgen van samenwerking | Zicht hebben op de gevolgen van samenwerking <ul style="list-style-type: none"> • staf • studenten • docenten • onderwijslogistiek • (samenwerking met) de eenheden |
| Belangen | Zich bewust zijn dat ook de externe partner belangen heeft: 'wals hier niet overheen'. |
| Vervolgtraject | Duidelijk zijn over het vervolgtraject: op welke termijn reactie? Wie neemt contact op? Hoe verloopt het besluitvormingstraject? |

Fase 3: uitvoering van nadere verkenning

Na interne explicitering van het doel en samenwerkingsvorm wordt overgegaan tot een oriëntatie op (1) het opleidingsaanbod in het regulier onderwijs dat in aanmerking komt voor samenwerking en (2) passende onderwijsinstellingen. Deze fase bestaat derhalve uit een aantal stappen.

1. Verkenning van opleidingen

Op basis van de uitgangspunten van fase 1 wordt verkend welk onderwijsaanbod verwantschap vertoont met de interne vraag. Deze verkenning kan bijvoorbeeld plaatsvinden aan de hand van:

- Eerdere praktijkervaringen.
- Websites van onderwijsinstellingen.
- Online beschikbare overzicht van minoren.
- Literatuuronderzoek waaronder de 'keuzegids mbo/hbo/universiteit/masters' die alle officieel geregistreerde opleidingen op de betreffende niveaus beschrijft.
- Een eerste (telefonische) oriëntatie bij een onderwijsinstelling.

Aan de hand van de volgende criteria / vragen wordt de potentiële geschiktheid beoordeeld.

| criterium | Toelichting |
|--------------------|---|
| Inhoudelijk | |
| Verwantschap | In welke mate is sprake van verwantschap? <ul style="list-style-type: none"> • kennisdomein • titel⁷ |

⁷ Opgemerkt wordt dat door de verschillen in taal de verwantschap (of het ontbreken daarvan) op basis van de titel niet sluitend hoeft te zijn. Een (tussentijdse) consultatie van de onderwijsinstelling kan opheldering bieden.

| | |
|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • beroepsbeschrijving • doelgroep (initiële studenten, volwassen professionals) |
| Passendheid / aansluiting | <p>In welke mate is er aansluiting tussen het regulier onderwijs en de vraag?</p> <ul style="list-style-type: none"> • (NLQF-)niveau • overlap vergelijking curriculum • deficiënties vergelijking curriculum • aansluiting leeruitkomsten • doelgroep (vooropleiding, leeftijd) • ingangseisen • doorlopende leerlijnen / leerroutes politieonderwijs en regulier onderwijs • mogelijke vrijstellingen • studiebelastingen |
| Doelverwezenlijking | <p>In hoeverre voldoet de opleiding aan het gestelde doel?</p> <ul style="list-style-type: none"> • verkorting opleidingsduur politieonderwijs • kennisdeling • aanvullende specialistische competenties • diversiteit personeelsbestand |
| Kwaliteitsstandaarden | <p>Is opleiding opgenomen in (wettelijk) register, aan welke standaard wordt voldaan?</p> <ul style="list-style-type: none"> • CREBO • CROHO • NVAO |
| Duurzaamheid | <p>Is het onderwijs toekomstbestendig, wordt rekening gehouden met actuele en toekomstige ontwikkelingen?</p> |
| Eindkwalificatie | <p>Zijn de eindkwalificaties van de opleiding voldoende geconcretiseerd?</p> <ul style="list-style-type: none"> • inhoud • niveau • beroepspraktijkvorming |
| Beroepspraktijkvorming | <p>Beschikbaarheid stageplaatsen en/of begeleiding?</p> |
| Onderwijsvorm | <p>Welke onderwijsvorm(en) is / zijn wenselijk?</p> <ul style="list-style-type: none"> • klassikaal • (digitaal) afstandsonderwijs • massive open online course (MOOC) |
| Competentietaal | <p>Van welke competentietaal is sprake?</p> <ul style="list-style-type: none"> • uitwisselbaarheid competentietaal Politie? • mogelijke consequenties daarvan voor transfer? |
| Organisatorisch | |
| Kosten / baten | <p>Inschatting financiële effecten?</p> <ul style="list-style-type: none"> • economisch voordelig, evenredigheid kosten / baten • lagere opleidingskosten politie • subsidieregeling |
| Selectie | <p>Hoe vindt selectie / intake van studenten plaats?</p> <ul style="list-style-type: none"> • assessment • fysieke test • persoonlijkheidstest • intakegesprek • verklaring omtrent gedrag indien nodig |
| Adaptiviteit | <p>Past het curriculum bij de vraag van de Politieacademie?</p> <ul style="list-style-type: none"> • volgorde • aanpassing inhoud |
| Voltijd / deeltijd | <p>Is onderwijs in voltijd en deeltijd mogelijk?</p> |
| Geografische spreiding | <p>Op welke locatie(s) wordt onderwijs aangeboden?</p> |
| Opleidingstraject | <p>Van welk soort opleidingstraject is evt. sprake?</p> <ul style="list-style-type: none"> • duaal • beroepsopleidende leerweg (BOL), (mbo) • beroepsbegeleidende leerweg (BBL), (mbo) |
| Kritische succesfactoren | Toelichting |
| Flexibiliteit / veranderingsgerichtheid | <p>De intentie van de PA om indien nodig 'te bewegen', binnen grenzen het eigen onderwijs aan te willen passen</p> |

2. Verkenning van onderwijsinstelling

Na de eerste verkenning van onderwijs dat in aanmerking komt voor een samenwerkingsverband, is een verdere oriëntatie op de betreffende onderwijsinstelling(en) aan de orde. Centrale vragen hierbij zijn of de onderwijsinstelling voldoet aan door de Politieacademie gestelde eisen op het terrein van onder andere cultuuraspecten en kwaliteitsbeleid.

| criterium | Toelichting |
|--------------------------|---|
| Cultuur | Karakterisering cultuuraspecten, overeenkomsten? <ul style="list-style-type: none"> • (gedeelde) algemene visie op onderwijs • visie op - / ervaring met samenwerking andere onderwijsinstellingen blijktens bijv. jaarverslagen |
| Ervaringsgegevens | Is sprake van ervaring met de onderwijsinstelling? <ul style="list-style-type: none"> • eerdere samenwerking • jaarverslagen |
| Samenwerkingsverband | Maakt de onderwijsinstelling deel uit van een samenwerkingsverband? <ul style="list-style-type: none"> • overkoepelende organisatie • netwerken met andere organisaties |
| Kwaliteitsbeleid | Is sprake van een kwaliteitsbeleid van de onderwijsinstelling <ul style="list-style-type: none"> • beschikbaarheid kader voor het opstellen en beoordelen van kwaliteitsdoelstellingen • verplichting tot het voldoen aan de eisen van continue verbetering • bewustzijn van medewerkers van de gevolgen van gevoerde kwaliteitsbeleid • toetsing (jaarlijks) van kwaliteit |
| Kwaliteitszorgsysteem | Beoordeling van de systematiek van kwaliteitszorg van de samenwerkende partner <ul style="list-style-type: none"> • kwaliteitskeurmerk • inbedding kwaliteitsbewustzijn • transparantie, meetbaarheid, duurzaamheid onderwijsresultaten • audits • intercollegiale toetsing • betrokkenheid Stichting Praktijkleren |
| Klantgerichtheid | Hoe wordt klantgerichtheid zekergesteld? <ul style="list-style-type: none"> • omzetten behoeften en verwachtingen van klant in eisen • klachtenprocedure |
| Leerbedrijf | Beschikt de onderwijsinstelling over een netwerk van (erkende) stagebedrijven? |
| Curriculumontwikkeling | Heeft de onderwijsinstelling zich verbonden aan een methodiek van curriculumontwikkeling <ul style="list-style-type: none"> • methodiek De Bie |
| Samenwerkingservaring | Heeft de onderwijsinstelling ervaring met samenwerkingsprojecten <ul style="list-style-type: none"> • Veiligheid en Vakmanschap (VeVA) / Defensie • HTV-Politie |
| | |
| Kritische succesfactoren | Toelichting |
| | |
| Kennis | Voldoende kennis van elkaars werelden op bestuurlijk, tactisch en uitvoerend niveau |
| Vertrouwen | Voldoende vertrouwen in elkaars kennis en expertise op bestuurlijk, tactisch en uitvoerend niveau |

3. Afspraken met onderwijsinstelling

De derde fase van de uitvoering van activiteiten op het gebied van samenwerking is de fase waarin een vorm van samenwerking met een onderwijsinstelling bezegeld wordt. De criteria zijn voor de hand liggend, het 'venijn' zit in de kritische succesfactoren. Uit ervaringen blijkt dat het veronachtzamen van communicatie, het onvoldoende managen van wederzijdse verwachtingen en het niet tijdig en structureel evalueren een effectieve samenwerking in de weg kan staan.

| criterium | Toelichting |
|----------------------------------|---|
| Contractclausules | Wordt in (eerdere) samenwerkingscontracten gesproken over: <ul style="list-style-type: none"> • resultaatverplichtingen • ontbindingsmogelijkheden • ontbindende voorwaarden • betalingsvoorwaarden |
| Formaliseren | Vastleggen van afspraken <ul style="list-style-type: none"> • onderwijsarrangement • financiële consequenties • juridische consequenties • integriteitsverklaringen / screening |
| | |
| Kritische succesfactoren | Toelichting |
| Communicatie | Heldere communicatie / feedback over: <ul style="list-style-type: none"> • wederzijdse verwachtingen • inhoud en betekenis van de samenwerkingsvorm • goed georganiseerde interactie tussen verschillende niveaus |
| Draagvlak | Wederzijds voldoende draagvlak op bestuurlijk -, management- en uitvoerend niveau |
| Financiële kaders | Duidelijkheid en transparantie over financiële consequenties |
| Monitoring | Structurele monitoring van: <ul style="list-style-type: none"> • instroom • voortgang • uitval • uitstroom • knelpunten |
| Betrokkenheid actoren | Voldoende betrokkenheid van relevante actoren bij het besluitvormingsproces. <ul style="list-style-type: none"> • politie • interne PA-partners (school, directie) • besturen in het geval van meerdere partners • ministerie |
| | |
| Stappenplan / proces | Duidelijke processchets vanaf de start van het samenwerkingsprogramma t/m examinering |
| Robuustheid | Voldoende robuustheid in de samenwerking, ook bij beweging in de (politiek-bestuurlijke) context |

5. Toepassing en evaluatie

Deze handreiking bestaat uit criteria en kritische succesfactoren die behulpzaam zijn bij de verkenning van samenwerking met het regulier onderwijs. Het komt er nu op aan om de praktische bruikbaarheid verder te toetsen.⁸ Deze toets kan plaatsvinden door aan te sluiten bij de adviesvraag van het ministerie waarover in de inleiding al is gesproken. Na operationalisering van de adviesvraag en toepassing van de handreiking, wordt deze geëvalueerd en eventueel aangepast.

⁸ Deze handreiking is besproken met enkele vertegenwoordigers van de Politieacademie en getoetst aan eerdere initiatieven op het terrein van een verkenning naar samenwerking.

Bijlage: Overzichten criteria en kritische succesfactoren

Tabel 1: Overzicht criteria voor samenwerking met het regulier onderwijs

| criterium | Toelichting |
|--|--|
| Fase 1 | |
| Doelformulering Politieacademie | |
| Doel Politie / Politieacademie | <p>Voor welk vraagstuk is een vorm van samenwerking een oplossing? ? Is sprake van een vraagstuk vanuit kostenoverwegingen, inhoudelijke overwegingen of een combinatie? Wat is de verwachting van de samenwerking?</p> <ul style="list-style-type: none"> • vergroten opleidingscapaciteit door (delen van) initiële opleidingen elders onder te brengen • snelle instroom door specialisatie elders onder te brengen, wat resteert, is een verkorte politieopleiding ten behoeve van verkrijgen van bevoegdheden • (doel-)groepen tijdig voor politieberoep interesseren • streven naar een diverser personeelsbestand • toegankelijk(er) maken van politieonderwijs vanuit de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de Politie • het (deels) elders onderbrengen van vakopleidingen • verbeteren employability politiemedewerkers • kostenbesparing |
| Welk politieonderwijs | <p>Voor welk 'soort' onderwijs is samenwerkingsvorm wenselijk?</p> <ul style="list-style-type: none"> • deel politieopleiding (BPO, VPO, training) • welke kennis, kunde en/of vaardigheden worden gezocht. |
| Doelgroep | <p>Op welke doelgroep richt zich samenwerking?</p> <ul style="list-style-type: none"> • politiedoelgroep • wederkerigheid in de zin van uitwisseling van studenten, docenten, lectoren |
| Interne verantwoordelijkheid | <ul style="list-style-type: none"> • Borging van de interne verantwoordelijkheid. Bij wie ligt de verantwoordelijkheid voor toepassing van de handreiking gezien de doelstelling: bij één partij, gezamenlijk. |
| Fase 2 | |
| Samenwerkingsvorm | |
| Doel | Welke vorm van samenwerking is gewenst, gegeven de doelstelling? |
| Duur samenwerking | <p>Behoeft aan de duur van samenwerking naar verwachting?</p> <ul style="list-style-type: none"> • incidenteel • structureel • kortlopend • langdurig |
| Aantal onderwijspartners | Zijn er naar verwachting meerdere onderwijspartners betrokken, gezien het doel? |
| Fase 3.1 | |
| Verkenning van opleidingen | |
| Verwantschap | <p>In welke mate is sprake van verwantschap?</p> <ul style="list-style-type: none"> • kennisdomein • titel • beroepsbeschrijving • doelgroep (initiële studenten, volwassen professionals) |
| Passendheid / aansluiting | <p>In welke mate is er aansluiting tussen het regulier onderwijs en de vraag?</p> <ul style="list-style-type: none"> • (NLQF-)niveau • overlap vergelijking curriculum • deficiënties vergelijking curriculum • aansluiting leeruitkomsten • doelgroep (vooropleiding, leeftijd) • ingangseisen • doorlopende leerlijnen / leerroutes politieonderwijs en regulier onderwijs • mogelijke vrijstellingen • studiebelastingen |
| Doelverwezenlijking | In hoeverre voldoet de opleiding aan het gestelde doel? |

| | |
|------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • verkorting opleidingsduur politieonderwijs • kennisdeling • aanvullende specialistische competenties • diversiteit personeelsbestand |
| Kwaliteitsstandaarden | Is opleiding opgenomen in (wettelijk) register, aan welke standaard wordt voldaan? <ul style="list-style-type: none"> • CREBO • CROHO • NVAO |
| Duurzaamheid | Is het onderwijs toekomstbestendig, wordt rekening gehouden met actuele en toekomstige ontwikkelingen? |
| Eindkwalificatie | Zijn de eindkwalificaties van de opleiding voldoende geconcretiseerd? <ul style="list-style-type: none"> • inhoud • niveau • beroepspraktijkvorming |
| Beroepspraktijkvorming | Beschikbaarheid stageplaatsen en/of begeleiding? |
| Onderwijsvorm | Welke onderwijsvorm(en) is / zijn wenselijk? <ul style="list-style-type: none"> • klassikaal • (digitaal) afstandsonderwijs • massive open online course (MOOC) |
| Competentietaal | Van welke competentietaal is sprake? <ul style="list-style-type: none"> • uitwisselbaarheid competentietaal Politie? • mogelijke consequenties daarvan voor transfer? |
| | |
| Organisatorisch | |
| | |
| Kosten / baten | Inschatting financiële effecten? <ul style="list-style-type: none"> • economisch voordelig, evenredigheid kosten / baten • lagere opleidingskosten politie • subsidieregeling |
| Selectie | Hoe vindt selectie / intake van studenten plaats? <ul style="list-style-type: none"> • assessment • fysieke test • persoonlijkheidstest • intakegesprek • verklaring omtrent gedrag indien nodig |
| Adaptiviteit | Past het curriculum bij de vraag van de Politieacademie? <ul style="list-style-type: none"> • volgorde • aanpassing inhoud |
| Voltijd / deeltijd | Is onderwijs in voltijd en deeltijd mogelijk? |
| Geografische spreiding | Op welke locatie(s) wordt onderwijs aangeboden? |
| Opleidingstraject | Van welk soort opleidingstraject is evt. sprake? <ul style="list-style-type: none"> • duaal • beroepsopleidende leerweg (BOL), (mbo) • beroepsbegeleidende leerweg (BBL), (mbo) |
| Fase 3.2 | Verkenning van onderwijsinstelling |
| | |
| Cultuur | Karakterisering cultuuraspecten, overeenkomsten? <ul style="list-style-type: none"> • (gedeelde) algemene visie op onderwijs • visie op - / ervaring met samenwerking andere onderwijsinstellingen blijktens bijv. jaarverslagen |
| Ervaringsgegevens | Is sprake van ervaring met de onderwijsinstelling? <ul style="list-style-type: none"> • eerdere samenwerking • jaarverslagen |
| Samenwerkingsverband | Maakt de onderwijsinstelling deel uit van een samenwerkingsverband? <ul style="list-style-type: none"> • overkoepelende organisatie • netwerken met andere organisaties |
| Kwaliteitsbeleid | Is sprake van een kwaliteitsbeleid van de onderwijsinstelling <ul style="list-style-type: none"> • beschikbaarheid kader voor het opstellen en beoordelen van kwaliteitsdoelstellingen • verplichting tot het voldoen aan de eisen van continue verbetering • bewustzijn van medewerkers van de gevolgen van gevoerde kwaliteitsbeleid • toetsing (jaarlijks) van kwaliteit |
| Kwaliteitszorgsysteem | Beoordeling van de systematiek van kwaliteitszorg van de samenwerkende partner |

| | |
|------------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • kwaliteitskeurmerk • inbedding kwaliteitsbewustzijn • transparantie, meetbaarheid, duurzaamheid onderwijsresultaten • audits • intercollegiale toetsing • betrokkenheid Stichting Praktijkleren |
| Klantgerichtheid | <p>Hoe wordt klantgerichtheid zekergesteld?</p> <ul style="list-style-type: none"> • omzetten behoeften en verwachtingen van klant in eisen • klachtenprocedure |
| Leerbedrijf | Beschikt de onderwijsinstelling over een netwerk van (erkende) stagebedrijven? |
| Curriculumontwikkeling | <p>Heeft de onderwijsinstelling zich verbonden aan een methodiek van curriculumontwikkeling</p> <ul style="list-style-type: none"> • methodiek De Bie |
| Samenwerkingservaring | <p>Heeft de onderwijsinstelling ervaring met samenwerkingsprojecten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veiligheid en Vakmanschap (VeVA) / Defensie • HTV-Politie |
| Fase 3.3 | Afspraken met onderwijsinstelling |
| | |
| Contractclausules | <p>Wordt in (eerdere) samenwerkingscontracten gesproken over:</p> <ul style="list-style-type: none"> • resultaatverplichtingen • ontbindingsmogelijkheden • ontbindende voorwaarden • betalingsvoorwaarden |
| Formaliseren | <p>Vastleggen van afspraken</p> <ul style="list-style-type: none"> • onderwijsarrangement • financiële consequenties • juridische consequenties |

Tabel 2: Overzicht kritische succesfactoren

| Kritische succesfactoren | Toelichting |
|---|---|
| Fase 1 | |
| Doelformulering Politieacademie | |
| Duidelijkheid en transparantie | Duidelijkheid over – en explicitering van - het doel van een potentiële vorm van samenwerking. Wat verwacht de Politieacademie van samenwerking? |
| Draagvlak | Voldoende intern draagvlak op bestuurlijk – , management- en uitvoerend niveau bij voornaamste actoren (ministerie, Politieacademie, Politie, Politieonderwijsraad) |
| Motivatie / urgentie | Aanwezigheid van daadwerkelijke motivatie om een samenwerkingsvorm aan te gaan |
| Flexibiliteit / veranderingsgerichtheid | De intentie om zo nodig 'te bewegen', om binnen grenzen aanpassingen aan het eigen onderwijs te doen |
| Juridisch inzicht | Kennis van mogelijke juridische consequenties van samenwerking |
| Fase 2 | |
| Explicitering samenwerkingsvorm | |
| Samenwerkingsvorm | Duidelijkheid over de meest wenselijke samenwerkingsvorm gegeven de doelstelling en verwachtingen. |
| Verwachtingen | Expliciteren van (interne) verwachtingen ten aanzien van de vorm van samenwerking. |
| Gevolgen van samenwerking | Zicht hebben op de gevolgen van samenwerking? <ul style="list-style-type: none"> • staf • studenten • docenten • onderwijslogistiek • samenwerking met de eenheden |
| Fase 3.1 | |
| Verkenning van opleidingen | |
| Flexibiliteit / veranderingsgerichtheid | De intentie van de PA om indien nodig 'te bewegen', binnen grenzen het eigen onderwijs aan te willen passen |
| Fase 3.2 | |
| Verkenning van onderwijsinstelling | |
| Kennis | Voldoende kennis van elkaars werelden op bestuurlijk, tactisch en uitvoerend niveau |
| Vertrouwen | Voldoende vertrouwen in elkaars kennis en expertise op bestuurlijk, tactisch en uitvoerend niveau |
| Fase 3.3 | |
| Afspraken met onderwijsinstelling | |
| Communicatie | Heldere communicatie / feedback over: <ul style="list-style-type: none"> • wederzijdse verwachtingen • inhoud en betekenis van de samenwerkingsvorm • goed georganiseerde interactie tussen verschillende niveaus |
| Draagvlak | Wederzijds voldoende draagvlak op bestuurlijk -, management- en uitvoerend niveau |
| Financiële kaders | Duidelijkheid en transparantie over financiële consequenties |
| Monitoring | Structurele monitoring van: <ul style="list-style-type: none"> • instroom • voortgang • uitval • uitstroom • knelpunten |
| Betrokkenheid actoren | Voldoende betrokkenheid van relevante actoren bij het besluitvormingsproces. <ul style="list-style-type: none"> • politie • interne PA-partners (school, directie) • besturen in het geval van meerdere partners • ministerie |
| Stappenplan / proces | Duidelijke processchets vanaf de start van het samenwerkingsprogramma t/m examinering |
| Robuustheid | Voldoende robuustheid in de samenwerking, ook bij beweging in de (politiek-bestuurlijke) context |

Geraadpleegde bronnen:

- *Doorstroomprogramma HTV-politie, onderwijsarrangement ten behoeve van de onderwijsuitvoering*, maart 2011.
- Hogeboom, B. et al, *De kracht van samenwerking, vormen van samenwerking tussen scholen en partners*, december 2012.
- Kaats, E., P van Klaveren en W. van Opheij, *Organiseren tussen organisaties*, Schiedam Scriptum, 2005.
- Politieonderwijsraad, *Co-educatie in perspectief, over de samenwerking tussen politieonderwijs en regulier onderwijs*, 2007 De Bilt.