

## Kwalificatiedossier Politieonderwijs

Kwalificatiedossier	Master Tactisch Leidinggeven
Beroepskolom	Politieleider
Diploma's	<i>Executive Master of Tactical Policing</i> , NLQF 7 (60 C)
Deeldiploma	-
Certificaten na- en bijscholing	10
Status	Vastgesteld
Datum vaststelling POR	26 september 2014
Datum vaststelling minister VenJ	10 februari 2015

NLQF	Politie <span>man</span> - <span>vrouw</span>	Rechercheur	Politieleider
2	Assistent Politiedewerker		
3	Basis Politiedewerker en		
4	Allround Politiedewerker		
5	<i>Associate</i> Politiekunde	<i>Associate</i> Recherchekunde	<i>Associate</i> Operationele sturing
6	<i>Bachelor</i> Politiekunde hbo	<i>Bachelor</i> Recherchekunde hbo	
7	<i>Master Crisis and Public Order Management</i> (multidisciplinair, hbo)  <i>Master</i> Politiekunde (wo)	<i>Master</i> Recherchekunde hbo	<i>Master</i> Tactisch leidinggeven (hbo)  <i>Master</i> Strategisch leidinggeven (wo)



## Inhoudsopgave

Inleiding

Deel A. Beroep en beroepsprofiel

A.1 Beroep

A.2 Beroepsprofiel

Deel B. Kwalificaties

B.1 Diploma *Executive Master of Tactical Policing* (EMTP)

B.2 Deeldiploma's (geen)

B.3 Certificaten van na- en bijscholing (10)

Deel C. Examenvereisten

C.1 Examenvereisten diploma EMTP

C.2 Examenvereisten deeldiploma's (geen)

C.3 Examenvereisten certificaten van na- en bijscholing

Deel D. Verantwoording en Ontwikkelpunten

D.1 Verantwoording

D.2 Ontwikkelpunten

Begrippenlijst

Descriptoren NLQF 7



## Inleiding

Het politieonderwijs leidt in grote lijnen op voor drie soorten beroepen, de Politieaanwettiger/-vrouw, de Rechercheur en de Politieleider. Dit kwalificatiedossier (KD) betreft het politieberoep Politieleider. Dit beroep wordt uitgeoefend op meerdere kwalificatieniveaus. De kwalificatie waar het in dit dossier om gaat, bevindt zich op NLQF kwalificatieniveau 7 (hbo master).

In deel A wordt onder A.1 het politieberoep tactisch politieleider beschreven. Onder A.2 wordt ingegaan op het beroepsprofiel, waarbij wordt aangesloten op het leiderschapsmodel dat de Nationale Politie hanteert en het Landelijk Functiegebouw Nederlandse Politie (LFNP).

In deel B is onder deel B.1 het diploma hbo Master Tactisch Leidinggevende (MTL) vermeld, in het Engels *Executive Master of Tactical Policing*, alsmede het bijbehorende kwalificatieprofiel. In deel B.2 zijn geen deeldiploma's vermeld. In deel B.3 zijn certificaten met betrekking tot grootschalig en bijzonder optreden vermeld.

In deel C zijn de examenvereisten vermeld, in termen van kennis, vaardigheden en attitudes, onderscheiden naar mensgericht leiderschap, resultaatgericht leiderschap, omgevingsgericht leiderschap, organisatiegericht leiderschap, en onderzoek & innovatie. De formulering van examenvereisten is leerwegneutraal.

In deel D volgt de verantwoording van hetgeen is vermeld onder de delen A, B en C. Daarbij worden criteria van onderbouwing, navolgbaarheid, samenhang en doelmatigheid gehanteerd (deel D.1). In deel D.2 zijn ontwikkelpunten met betrekking tot dit KD vermeld.

De gehanteerde begrippen zijn toegelicht in bijlage 1 bij dit KD. In bijlage 2 staan de descriptorren van een niveau 7 kwalificatie vermeld.

## Deel A. Beroep en beroepsprofiel

### A.1 Beroep

Leidinggeven bij de politie onderscheidt zich van leidinggeven binnen een ander beroep doordat de context waarin leiding wordt gegeven altijd onderhevig is aan het gegeven dat de politie – in vredetijd – als enige organisatie geweld mag toepassen (het zogenaamde geweldsmonopolie) en inbreuk mag maken op grondrechten die de vrijheid van het individu inperken. Dat brengt verantwoordelijkheden met zich mee waardoor het leiderschap gelegitimeerd moet worden ten overstaan van de samenleving, formeel aan het bevoegd gezag, informeel aan de burgers die van de politie een bijdrage aan een veilige samenleving verwachten.

Zoals elk beroep heeft ook het politieberoep te maken met ontwikkelingen in de samenleving, zoals de toenemende globalisering, digitalisering en sociaal-culturele diversiteit – ontwikkelingen die (volgens *Schakelen in verantwoordelijkheid*, 2011) voor politieleiders veranderingen tot gevolg hebben, die zowel de aard als de afbakening van het politieel leidinggeven beïnvloeden, zoals het toenemende belang van horizontaal functionerende netwerken, informatietechnologieën en (nieuwe) sociale media. Daardoor heeft een politieleider niet alleen te maken met hiërarchische werkrelaties, maar ook met horizontale werkrelaties (intern en extern). De politieleider moet niet alleen territoriaal, maar ook functioneel en nodaal opereren en niet alleen het handelen volgens professionele standaarden en protocollen bevorderen, maar ook het improviserend vermogen van de medewerkers. Dit alles gericht op het effect dat het handelen heeft op de veiligheid in de samenleving.

De politieleider geeft niet alleen sturing aan het personeel, maar coördineert vooral ook het politiewerk en stelt het politievak centraal. In het *Realisatieplan Nationale Politie* (2012) wordt benadrukt dat de organisatiestructuur ook een cultuurverandering impliceert: “Het bereiken van de doelen van de Nationale Politie vereist het voortdurend aanpassen van de cultuur, het gangbare gedrag en de vorm van het leiderschap. Ook is duidelijk dat cultuur iets is van de gehele organisatie en dat voorbeeldgedrag een belangrijke katalysator is. Daarom zullen politieleiders op alle niveaus het goede voorbeeld moeten geven.”

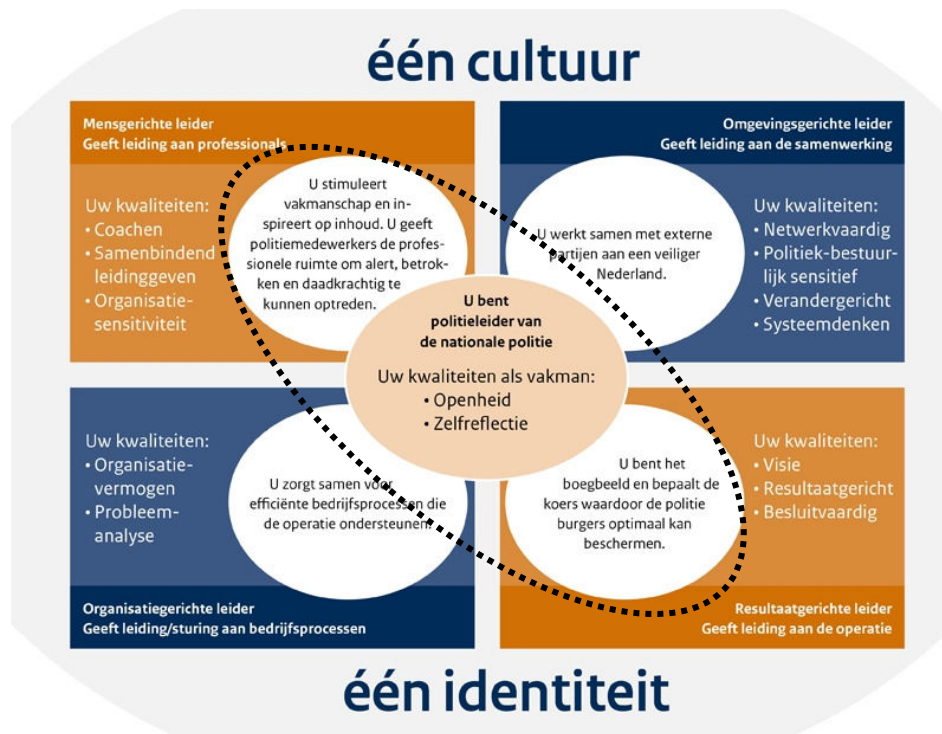
In dit geval gaat het om de tactisch politieleider van een ‘robuust team’. In termen van het LFNP opereert deze op het niveau van de teamchef B/C, een positie tussen strategisch leidinggevend en de organisatorische coördinatie van het uitvoerende politiewerk.

### A.2 Beroepsprofiel

Een beroepsprofiel is ruimer dan een functieprofiel, omdat het een “klasse van functies afdekt” (*Schakelen*, 2011). Afgezien van het feit dat functiebenamingen kunnen veranderen (daarom wordt hierna soms gesproken van ‘naast hogere leidinggevende’), is dit onderscheid vooral van belang omdat in een beroepsprofiel de vereiste vakbekwaamheid voor een bepaald functieniveau wordt geadresseerd, terwijl het navolgende kwalificatieprofiel verwijst naar de te verwachten startbekwaamheid bij het afsluiten van een opleiding.

In een beroepsprofiel gaat het om verantwoordelijkheden en taken. De verantwoordelijkheden van een tactisch politieleider staan in het teken van het waardegedreven verbinden van mensen aan resultaten om zo bij te dragen aan een effectieve en efficiënte organisatie en uitvoering van het politiewerk en aan legitimering van het politieoptreden in de samenleving.

De bij deze verantwoordelijkheden horende taken worden uitgeoefend in een complexe en veranderlijke omgeving van handhaving, opsporing en aansturen van het politiewerk. Deze leidinggevende beroepstaken passen bij het leiderschapsmodel dat de Nationale Politie hanteert. Dit model is hieronder weergegeven.



Bron: *Traject Operationeel Leiderschap Nationale Politie. Eindrapportage Deel I.*

Het leiderschapsmodel is gebaseerd op het concurrerende waardenmodel van Quinn. Alle kwadranten van het model zijn in principe van een even groot belang. De Nationale Politie legt de nadruk op de verbinding van linksboven naar rechtsonder (stippellijn). Hiermee wordt gefocust op de verbinding tussen politieprofessionals en de bescherming van burgers. Dat neemt niet weg, dat de andere twee kwadranten nog steeds van belang zijn.

De ‘verbindende politieleider’ moet de vier invalshoeken in balans brengen en houden. Een politieleider kan de eigen leiderschapskwaliteiten op waarde schatten, durft de persoonlijk zwakke kanten te erkennen en daarvoor aanvullende leiderschapskwaliteiten te organiseren. De politieleider kan in functie van de organisatiedoelstellingen reflecteren op het eigen handelen: is het koersvast, transparant, voorspelbaar? De politieleider is daarop aanspreekbaar, organiseert tegenspraak en laat zo zien, dat hij/zij als lerende politieleider bijdraagt aan een lerende organisatie. Zowel ten aanzien van het leiderschap als het gedrag van medewerkers zijn de kernwaarden “integer, betrouwbaar, moedig en verbindend” leidend voor een gedeelde beroepsidentiteit.

De beroepstaken van de tactisch politieleider zijn geordend naar de vier invalshoeken. Ze worden hierna beschreven in een volgorde die het leggen van de “waardegedreven verbinding van mensen en resultaten” vergemakkelijkt (de accentuering van Quinn’s model door de Nationale Politie).

## Beroepstaken

Het betreft de volgende beroepstaken van de vakbekwame tactisch politieleider en de daarvoor benodigde intellectuele en operationele bagage.

### 1. Mensgericht politieleiderschap

Leiding geven aan een team medewerkers vraagt – in afstemming op de *span of control* – om zorg voor het personeel en de professionele ontwikkeling van medewerkers, wat onder meer blijkt uit het begeleiden van cultuurveranderingen, het faciliteren van de dagelijkse inzet en het bieden van een veilige werkomgeving (steunen naar ‘boven’ en naar ‘buiten’), waardoor medewerkers elkaar ook durven aan te spreken op ongewenst gedrag. Dat vraagt om een open cultuur. Voor het stelselmatig (laten) houden van functionerings- en beoordelingsgesprekken is kennis van het van toepassing zijnde arbeidsrecht noodzakelijk (Barp, Bbp, Brvvp).

In persoonlijk opzicht is de tactisch politieleider een motiverende en inspirerende kracht die de medewerkers zowel coacht als hun verwachtingen managet. Voor zowel goed leidinggeven als de persoonlijke ontwikkeling is van belang dat de politieleider niet alleen het vak kent en de eigen professionele ruimte benut, maar ook kritisch gebruik maakt van de adviezen van medewerkers, daarbij uitstralend dat hij/zij weet wat mensen in de frontlijn bezighoudt en nodig hebben. De politieleider zorgt voor een hecht team en de nodige faciliteiten en stemt het werkplan af met de naast hogere leidinggevende, met specialisten en externe stakeholders. Bij het monitoren van de dagelijkse inzet van medewerkers weet de tactisch politieleider gebruik te maken van de multidisciplinaire samenstelling en de diversiteit van een team (in allerlei opzicht).

De tactisch politieleider vermijdt wegstappen van problematische situaties (non-interventie), bestrijdt een ongewenste groeps cultuur en tolereert geen normafwijkend gedrag. Voor al deze kwaliteiten is kennis van principes uit *human talent development* van belang, naast kennis van principes uit de sociale psychologie, de werking van groepsdynamica en het bezigen van een gezamenlijke 'taal' (eenheid van taal).

## II. Resultaatgericht politieleiderschap

Het gaat om het dragen van resultaat- en budgetverantwoordelijkheid voor het behalen van de door de samen met de naast hogere leidinggevende vastgestelde resultaatdoelen in de uitvoeringspraktijk, zoals beoogd in het werkplan voor een team. Dat vraagt om een meervoudig perspectief en om deductief vermogen, d.w.z. het vertalen van grotere verbanden naar intern samenhangende vraagstukken, van doelen naar beoogde resultaten en van teamdoelstellingen naar individuele bijdragen. Kortom, om het bepalen en uitzetten van de koers, het maken van keuzes en stellen van prioriteiten ten aanzien van doelstellingen, tactieken en lange termijn oplossingen. Daarvoor is nodig dat de tactisch politieleider op de hoogte is van organisatiepsychologische aspecten die hierbij een rol (kunnen) spelen en van de dynamiek van besluitvormingsprocessen: hoe kunnen uitkomsten daarvan beïnvloed worden?

De tactisch politieleider is in staat om complexe vraagstukken doelgericht aan te pakken, waarbij de gekozen bezetting afgewogen wordt tegen de te bereiken resultaten. Ofwel, hij/zij kan effectief en efficiënt leidinggeven onderscheiden. De tactisch politieleider gaat met medewerkers de dialoog aan over wat op individueel en teamniveau aan resultaten verwacht kan worden en verdedigt resultaten vanuit het opereren op basis van de gemeenschappelijke kernwaarden van de Nationale Politie, niet vanuit een louter cijfergedreven aanpak. Hij/zij hakt op het juiste moment knopen door, pleegt proactief betekenisvolle interventies of draait zo nodig besluiten terug – ook tegen de stroom in, wanneer zaken onzeker zijn, risico's inhouden of niet alle informatie (*intelligence*) beschikbaar is.

## III. Omgevingsgericht politieleiderschap

De operationele kant van leidinggeven aan een politieteam vraagt om het beïnvloeden en onderhouden van samenwerkingsverbanden en netwerken met ketenpartners, (vertegenwoordigers van) maatschappelijke organisaties en het (lokale) politiek-bestuurlijke krachtenveld, waarbij de legitimiteit van het politiewerk bevestigd wordt en politiek-maatschappelijk verantwoording wordt afgelegd over de inzet van bevoegdheden. Bij een gezamenlijke aanpak van veiligheidsproblemen moet de tactisch politieleider kunnen omgaan met externe veranderingen en transitie binnen de Nationale Politie en koersvast zijn in de (politieke) waan van de dag.

Hij/zij is op de hoogte van theorieën van *change management*, systeemdenken, elementaire politicologische/bestuurkundige inzichten, (inter)nationale politierelevante maatschappelijke ontwikkelingen en van internationale, met name Europese richtlijnen voor grensoverschrijdende politiesamenwerking. Bij het sturen op het effect van het politiewerk, het meten daarvan, en bij het gebruik van bevoegdheden houdt de tactisch politieleider rekening met aspecten van legitimiteit, ook ten overstaan van de politiek-maatschappelijke omgeving.

In breder verband is de tactisch politieleider actief in netwerken en coalities met het oog op het verkrijgen van de gewenste informatie, steun en medewerking. Als het gaat om externe informatievergaring, gebeurt dit integer, d.w.z. met inachtneming van het Nederlandse juridische kader. Ook weet hij/zij politierelevante zaken op de (bestuurlijke) agenda te krijgen.



#### IV. Organisatiegericht politieleiderschap

Het gaat om leidinggeven aan het politiewerk, d.w.z. aan de organisatie van een zeer brede variëteit aan uitvoerende werkzaamheden van een team medewerkers en specialisten. Het inrichten van het politiewerk, waarbij capaciteitsmanagement een aspect kan zijn, en een adequate inzet van bevoegdheden staan daarbij centraal. Dat komt tot uitdrukking in het vaststellen, realiseren, monitoren, evalueren en tijdig bijsturen van het werkplan voor het team, waarbij de inzet van mensen en middelen verantwoord wordt op basis van een analyse van prioriteiten, randvoorwaarden en beoogde resultaten.

Vanuit een positie in bijvoorbeeld de handhaving en opsporing is daarvoor analytisch vermogen vereist en kennis in organisatiesociologisch, organisatiekundig en managementopzicht, evenals het besef wat deze kennis betekent voor de operationele aansturing van het werk. De tactisch politieleider moet in de aansturing van het politiewerk rekening houden met uiteenlopende uitvoeringsvormen en met door medewerkers voorgestelde operationele verbeteringen. Hij/zij kan organisatorische knelpunten benoemen en op grond van een samenhangende analyse verbeterlagen introduceren.

De tactisch politieleider durft ingrijpende organisatorische beslissingen te nemen als de effectiviteit van het politiewerk in het gedrang komt of als de gegeven teamsamenstelling daarvoor een belemmering zou vormen. Dat kan op grond van eigen inzichten of vanwege het honoreren van initiatieven van teamleden. Concreet gaat het om (mee)beslissen over kwaliteit en kwantiteit van producten en diensten, en het bijdragen aan de vraagarticulatie/behoeftestelling inzake contracten en plannen van aanpak voor werkwijzen, personeel, middelen, financiële, juridische en overige randvoorwaardelijke aspecten.

## Deel B. Kwalificaties

### B.1 Diploma's

Code KD	Code KSP 2013	C	Titel diploma
3.7.1	-	60	<i>Executive Master of Tactical Policing</i> (hbo Master Tactisch Leidinggeven, MTL)

#### Kwalificatieprofiel

De hbo master Tactisch Leidinggeven kan:

##### Vakmatig

1. leiding geven aan een team van uitvoerende medewerkers en specialisten met gevarieerde en niet-routinematige werkzaamheden, ook bij niet eerder verkende problematiek en onder veranderende omstandigheden.
2. meebeslissen over de ontwikkeling van beleid en beslissen over een samenhangende operationele planning.
3. analyses en evaluaties maken/beoordelen voor het (laten) opstellen en monitoren van een resultaatgericht werkplan voor het eigen team.
4. strategisch beleid en het eigen werkplan vertalen naar een effectieve, efficiënte en integrale operationele en tactische aansturing.

##### Contextueel

5. samenwerking in het team faciliteren en regisseren en daarover afspraken maken met hogere leidinggevendenden, specialisten en externen.
6. complexe vraagstukken vanuit een meervoudig perspectief onderzoeken, interpreteren en ernaar handelen.
7. relevante (inter)nationale politiek-bestuurlijke ontwikkelingen onderkennen en daarop anticiperen.
8. de eigen positie en invloed bij het (bestuurlijk) agenderen van (politie)zaken aanwenden en benutten.

##### Sociaal

9. de leden van het team ontwikkelingsgericht inzetten, een veilige werkomgeving bieden, professionele ruimte geven, feedback stimuleren en ervoor open staan
10. intern en extern productieve relatienetwerken ontwikkelen / onderhouden en verwachtingen managen.
11. gericht en waardegedreven de dialoog aangaan met medewerkers over hun inzet en resultaten.
12. de diversiteit /talenten binnen het team verbinden aan de kernwaarden van de politie en bijdragen aan de beroepsidentiteit van de medewerkers.

##### Individueel

13. tijdig en moedig interveniëren en zich daarover waardegedreven verantwoorden.
14. de eigen professionele ruimte adequaat benutten vanuit inzicht in het vak, de eigen kwaliteiten en die van anderen.
15. bijdragen aan de ontwikkeling en innovatie van het politievak vanuit zelfreflectie op eigen handelen en inzicht in het potentieel van de medewerkers.
16. plannen en organiseren vanuit een lange termijn perspectief en adequaat reageren op incidenten.

Het kwalificatieprofiel beschrijft de competenties die de tactisch leidinggevende nodig heeft om de onder A2 vermelde verantwoordelijkheden en taken uit te kunnen voeren. De vier typen competenties, vakmatig, contextueel, sociaal en individueel sluiten direct aan op het op Quinn georiënteerde leiderschapsmodel van de Nationale Politie. Een startbekwame politieleider kan balans brengen en bewaren tussen een mensgerichte en een resultaatgerichte oriëntatie, rekening houdend met interne bedrijfsprocessen en externe partners.

Voor een kwalificatieprofiel hbo master gelden descriptoren van niveau 7 van het NLQF (zie bijlage 2). In termen van het equivalente EQF niveau 7 gaat het samengevat om:

#### Kennis

- Bijzonder gespecialiseerde kennis, die ten dele zeer geavanceerd is op een werk- of studiegebied, als basis voor originele ideeën en/of onderzoek.
- Kritisch bewustzijn van kennisproblemen op een vakgebied en op het raakvlak tussen verschillende vakgebieden.

#### Vaardigheden

- Gespecialiseerde vaardigheden in probleemoplossing, die op het gebied van onderzoek en/of innovatie vereist is om nieuwe kennis en procedures te ontwikkelen en kennis uit verschillende vakgebieden te integreren.

#### Competenties

- Managen en transformeren van complexe en onvoorspelbare werk- of studiecontexten die nieuwe strategische benaderingen vereisen.
- De verantwoordelijkheid op zich nemen om bij te dragen tot professionele kennis en manieren van werken en/of om strategische prestaties van teams kritisch te bekijken.

Het diploma Master Tactisch Leidinggeven is gericht op de functie van teamchef B of C. Het bereiken van een dergelijke functie is mede afhankelijk van (de aard van) werkervaring en presteren. Deelnemers aan de MTL opleiding zullen zich veelal in een eerdere fase van de loopbaan bevinden en bijvoorbeeld een functie bekleden als Operationeel Expert of Operationeel Specialist.

### B.2 Deeldiploma's

Er zijn geen deeldiploma's bij deze kwalificatie.

### B.3 Certificaten van na- en bijscholing

Code KD	Code KSP 2013	C	Titel certificaat
3.7.3	52.6.02	3	Tactisch leidinggeven aan grootschalig en bijzonder optreden: bewaking en beveiliging
3.7.3	52.6.03	3	Tactisch leidinggeven aan grootschalig en bijzonder optreden: interventie
3.7.3	52.6.04	3	Tactisch leidinggeven aan grootschalig en bijzonder optreden: mobiliteit
3.7.3	52.6.05	3	Tactisch leidinggeven aan grootschalig en bijzonder optreden: opsporing
3.7.3	52.6.06	3	Tactisch leidinggeven aan grootschalig en bijzonder optreden: informatie
3.7.3	52.6.07	3	Tactisch leidinggeven aan grootschalig en bijzonder optreden: ordehandhaving
3.7.3	52.6.08	3	Tactisch leidinggeven aan grootschalig en bijzonder optreden: ondersteuning
3.7.3	52.6.09	3	Tactisch leidinggeven aan grootschalig en bijzonder optreden: handhaving netwerken
3.7.3	52.6.09	3	Tactisch leidinggeven aan grootschalig en bijzonder optreden: handhaving netwerken
3.7.3	52.6.10	3	Tactisch leidinggeven aan grootschalig en bijzonder optreden: opsporingsexpertise

### Instroomeisen B.1

Het diploma Bachelor Politiekunde of een daaraan gelijkwaardig te stellen vooropleiding.

### Instroomeisen B.2

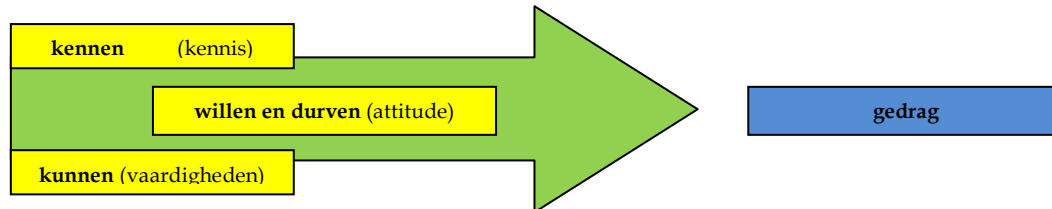
Niet van toepassing.

### Instroomeisen B.3

Zie D.2.

## Deel C. Examenvereisten

In aansluiting op het rapport *Traject Operationeel Leiderschap nationale Politie* (deel 1, 2013) zijn de examenvereisten verwoord in termen van kennis, vaardigheden en attitude. In dit rapport is te lezen: "het kennen (kennis), kunnen (vaardigheden), willen en durven (attitude) zijn de aangrijpingspunten voor de door de Nationale Politie nagestreefde gedragsverandering".



De hieronder geformuleerde examenvereisten moeten worden begrepen tegen de achtergrond van het beroep, zoals verwoord in de delen A (vakbekwaam) en B (startbekwaam) van dit kwalificatiedossier. Voorwaardelijke kennis wordt in de vorm van een kennisbasis als bijlage toegevoegd aan het kwalificatiedossier (zie verder D2).

### C.1 Examenvereisten diploma's

#### Mensgericht leiderschap

##### Kennis

- Kent principes uit de (sociale) psychologie en verwachttingsmanagement
- Kent de werking van groepsdynamica
- Kent principes van Human Talent Development
- Kent de rechtspositionele aspecten van het politievak en de politieorganisatie
- Reflecteert kritisch op het eigen handelen en op tegenspraak

##### Vaardigheden

- Mobiliseert de participatie van medewerkers en hun input over verbeteringen
- Biedt medewerkers een vertrouwde en veilige werkomgeving
- Geeft vorm aan functionerings- en beoordelingsgesprekken
- Benut de diversiteit / talenten van een team en faciliteert de dagelijkse inzet
- Motiveert medewerkers m.b.t. inzet en ontwikkelbehoeften vanuit de kernwaarden

##### Attituden

- Toont waardegedreven voorbeeldgedrag en spreekt medewerkers aan op normafwijkend gedrag.
- Kan ontbrekende leiderschapskwaliteiten onder ogen zien, ontwikkelen of aanvullend organiseren

#### Resultaatgericht politieleiderschap

##### Kennis

- Kent principes van besluitvormingstheorieën
- Kent principes uit de organisatiepsychologie
- Kent elementaire principes van strategisch management
- Onderzoekt complexe vraagstukken vanuit een meervoudig perspectief
- Redeneert doel- en resultaatgericht van macro- naar meso- naar microniveau

### **Vaardigheden**

- Weegt gekozen inzet van mensen en middelen af tegen te verwachten resultaten
- Geeft uitvoering aan het behalen van door naast hogere leidinggevende vastgestelde resultaten
- Kan effectief en efficiënt leiding geven
- Beoordeelt collectieve prestaties kwalitatief en kwantitatief
- Zet medewerkers aan tot het waardegedreven bereiken van resultaten

### **Attituden**

- Hakt op het juiste moment knopendoor en verantwoordt dit besluit waardegedreven
- Spreekt een medewerker aan op zijn/haar prestaties

## **Omgevingsgericht politieleiderschap**

### **Kennis**

- Kent elementaire politicologische, bestuurskundige en veranderingsmanagement theorieën
- Is op de hoogte van politierelevante (sociale en politiek-bestuurlijke) internationale ontwikkelingen
- Kent de (inter)nationale juridische context voor het politieel handelen (in legaal en legitiem opzicht)
- Geeft een adequate inschatting van de positie van de politie in de samenleving en bij ketenpartners
- Heeft kennis van systeemwerking

### **Vaardigheden**

- Genereert informatie, steun en medewerking uit interne en externe relaties
- Anticipeert op de relevantie en gevoeligheid van (internationale) ontwikkelingen
- Faciliteert en regisseert samenwerking tussen medewerkers en externe partners
- Initieert en onderhoudt netwerken en allianties binnen en buiten de organisatie
- Stemt het werkplan voor het team af met derden en hoger geplaatsten

### **Attituden**

- Kan omgaan met tegengestelde of niet-gedeelde belangen
- Manifesteert zich in het (lokaal) politiek-bestuurlijke krachtenveld

## **Organisatiegericht leiderschap**

### **Kennis**

- Toont inzicht in principes uit de organisatiekunde en organisatiesociologie
- Kent managementtheorieën, onder andere ten aanzien van capaciteitsmanagement
- Beschikt over methodologische kennis om beslissingen te analyseren en te evalueren
- Onderscheidt urgentie en prioriteit – ook in veranderende en onbekende omstandigheden
- Heeft weet van (duurzame) politieke en organisatorische strategieën

### **Vaardigheden**

- Geeft leiding aan een hoge mate van variëteit in uitvoeringsvormen
- Neemt samenhangende beslissingen over organisatorische randvoorwaarden
- Kan de samenstelling en werkwijze van het team aanpassen, ook vanwege transitie
- Beoordeelt het werkplan voor het team en operationele teamvoorstellen
- Bepaalt wanneer en hoe specialisten of allround medewerkers het beste ingezet kunnen worden

### **Attituden**

- Durft ingrijpende organisatorische beslissingen te nemen
- Durft teamleden een andere positie te geven

## Onderzoek & Innovatie

### Kennis

- Overziet methoden en technieken van onderzoek
- Kent methodologische valkuilen
- Kan deductief en inductief denken, abstraheren en generaliseren
- Denkt conceptueel
- Heeft onderzoekend vermogen t.a.v. complexe politieke leiderschapsvraagstukken

### Vaardigheden

- Voert onderzoek uit op een thema/aspect(en) van politieleiderschap
- Selecteert een voor politieleiderschap relevant onderzoeksthema en bakent het af
- Draagt met het gekozen onderwerp bij aan het effectief en efficiënt leiden van politieteams
- Maakt kritisch gebruik van bronnen en literatuur
- Draagt bij aan de innovatie van politieleiderschap(stijlen) en de organisatie van het politiewerk

### Attituden

- Verwoordt conclusies en aanbevelingen onafhankelijk van de opdrachtgever
- Houdt bij praktijkonderzoek rekening met ethische en gevoelige kwesties

### C.2. Examenvereisten deeldiploma's

Er zijn geen deeldiploma's onderscheiden.

### C.3. Examenvereisten certificaten van na- en bijscholing

De examenvereisten van de certificaten van na- en bijscholing zijn nog niet gereconstrueerd. Zie D2.

## Deel D: Verantwoording en Ontwikkelpunten

### D.1 Verantwoording

#### Doelmatigheid

In het LFNP worden ten aanzien van het leidinggeven top down de functies korpschef, politiechef<sup>1</sup>, directeur, sectorhoofd, teamchef C, teamchef B en teamchef A onderscheiden. Met de invoering van robuuste basisteams is de functie van teamchef A vooralsnog niet ingevuld. In het domein uitvoering van het LFNP is de hoogste functielaag die van de Operationeel Expert. Deze combineert vakmatige expertise met aspecten van operationele sturing (organisatorische coördinatie) en voert regie binnen netwerken. Functiebeschrijvingen zijn geformuleerd in termen van vakbekwaamheid.

- De hbo Master Tactisch Leidinggeven (MTL) correspondeert met de functies teamchef B en teamchef C, in termen van startbekwaamheid ('beginnend beroepsbeoefenaar').
- De benaming MTL sluit beter aan op de internationale diplomasytematiek (EDP, *European Diploma Supplement*) dan de eerdere benaming TLL.

#### Navolgbaarheid

In de aanloop naar de vorming van de Nationale Politie heeft een werkgroep onder leiding van Bernard Welten zich verdiept in het benodigde leiderschap. Dit resulteerde in het rapport *Traject Operationeel Leiderschap, Eindrapportage deel I* ('rapport Welten', 2013).

- Dit rapport was de aanleiding voor intensieve gesprekken tussen de Nationale Politie en de Politieacademie over nieuw leiderschapsonderwijs.
- In de Politieonderwijsraad is het rapport Welten opgevat als een behoeftestelling en daarmee als het vertrekpunt om het incomplete KD Tactisch Leidinggeven af te ronden (zie: Najaarsadvies 2013).
- Bij de voorbereiding van het KD zijn politieleiders van verschillend niveau betrokken. Op verschillende momenten tijdens het proces is bij hen getoetst of de inhoud van het dossier aansluit bij de politiepraktijk. In september 2014 vond finale validering plaats.
- De opleiding die toe leidt naar het diploma *Executive Master of Tactical Policing* is door de Nederlands- Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO) geaccrediteerd. Het gaat hier om een doorontwikkeling van de opleiding tot tactisch leidinggevende. De noodzaak hiertoe vloeit voort uit de totstandkoming van de Nationale Politie en de vernieuwde visie op leiderschap bij de politie.

#### Onderbouwing

Het KD MTL is gebaseerd op analyses in *Schakelen in Verantwoordelijkheid* (POR, 2011), het rapport Welten, het rapport *Scherp Sturingsconcept Nationale Politie* (2013), vacatureteksten voor Teamchef B/C, functieomschrijvingen en bijbehorende competentieprofielen.

- Op grond van deze documenten is het beroepsprofiel van de tactisch leidinggevende, zoals omschreven in *Schakelen*, geactualiseerd.
- De examenvereisten zijn geordend naar de indeling in kennis (kennen), vaardigheden (kunnen) en attitude (willen/durven) uit het rapport Welten.

#### Samenhang

- De diplomanaam blijft ongewijzigd, *Executive Master of Tactical Policing* (EMTP).
- In geval van hernieuwde accreditatie van de opleiding MTL door de NVAO wordt deze aangemerkt als bestaande opleiding; er is geen "toets nieuwe opleiding" vereist.
- De herziene kwalificatie EMTP kan gebruikt worden bij de ontwikkeling van het KD Associate Operationele Sturing en bij overleg over relevant onderwijs voor strategische politieleiders (zie verder D2).
- De samenhang met de politiekundige en researchkundige opleidingen op NLQF niveau 5, 6 en 7 is een aandachtspunt (zie D.2).

---

<sup>1</sup> Met de komst van de Nationale Politie is deze functie toegevoegd. Deze moet gelezen worden als de 'politiechef van een regionale of landelijke eenheid'.

## D.2 Ontwikkelpunten

### Algemeen

In het Najaarsadvies 2014 van de Politieonderwijsraad zijn enkele algemene ontwikkelpunten benoemd, die mede betrekking hebben op het KD MTL. Dit zijn punten die in de komende tijd verdere aandacht vragen.

1. De aansluiting tussen de in deel C vermelde examenvereisten en de door opleidingen gehanteerde 'regels van zakken en slagen'.
2. Er is een *Referentiekader Generieke Competenties Voortgezet onderwijs – Politieonderwijs* ontwikkeld. Dit kader bevat referenties voor Nederlands, Engels, rekenen/ wiskunde, en voor vier thema's, democratie & rechtstaat, internationalisering, digitalisering en sociaal-culturele diversiteit. Het gaat om vooronderstelde competenties die studenten bij aanvang van een politieopleiding meebrengen en die voor het volgen van een politieopleiding niet gemist kunnen worden. De komende maanden wordt hieromtrent een uitvoeringstoets gedaan door de Nationale Politie en de Politieacademie, in afstemming met de Politieonderwijsraad. Dit kan gevolgen hebben voor toelatingsvoorwaarden van opleidingen, maar mogelijk ook voor de formulering van examenvereisten. Zie verder hoofdstuk 3 Najaarsadvies 2014.
3. In aansluiting op de kwalificatiedossiers (en als bijlage daarvan) wordt gekoerst op de ontwikkeling van kennisbases. Een kennisbasis biedt zicht op de voorwaardelijke kennis van een opleiding (kennis die men opdoet in de opleiding als vereiste om een kans van slagen te hebben) en biedt een aangrijpingspunt voor dialoog hierover met het beroepenveld, stakeholders, onderzoekers en voor het onderwijs zelf aanvullend houvast. Een kennisbasis wordt niet ter vaststelling aan de Minister aangeboden. Zie verder het Najaarsadvies 2014.

### Specifiek

1. Het kwalificatiedossier MTL kent 10 certificaten van na- en bijscholing. De reconstructie van de examenvereisten van deze certificaten is nog niet afgerond. De verwachting is dat dit in de komende maanden wel het geval zal zijn. Op basis hiervan kunnen vragen gesteld worden over de functionaliteit en in hoeverre het gaat om certificaten waarvoor het MTL diploma voorwaardelijk is.
2. Differentiatie van de kwalificatie en de bijbehorende opleiding verdient verdere doordenking, bijvoorbeeld met betrekking tot leidinggeven aan 'blauwe teams', rechetteams of ondersteunende teams ('bedrijfsvoering').
3. Een punt van aandacht betreft het onderscheid tussen de beroepstaken en examenvereisten in het KD MTL en aspecten van operationele sturing (organisatorische coördinatie) en regievoering binnen netwerken, die onderdeel uitmaken van de kwalificaties op de niveaus Associate of Bachelor. Een vergelijkbaar punt van aandacht betreft het onderscheid tussen de MTL en aspecten van strategisch leiderschap.
4. De bepalingen omtrent de toekenning van academische titels aan hbo -gediplomeerden zijn sinds 1 januari 2014 gewijzigd (*Regeling van de Minister van OC&W, 11 december 2013*). Onder bepaalde voorwaarden is er voortaan de mogelijkheid om de toevoeging 'of Arts' en 'of Science' te hanteren. Dit kan alleen na instemming door de NVAO, die voorstellen daartoe toetst aan een referentielijst internationale herkenbaarheid. In hoeverre dit voor de politie en/of studenten meerwaarde heeft, verdient nadere beschouwing.



## Bijlage 1. Begrippenlijst

### Beroepen bij de politie

Binnen de Nederlandse politie zijn drie brede beroepen onderscheiden, de Politieaanvoerder/-vrouw, de Rechercheur en de Politieleider.<sup>2</sup> Deze beroepen worden beoefend op verschillende niveaus van complexiteit, expertise, zelfstandigheid en verantwoordelijkheid. Om deze niveaus te duiden in relatie tot het politieonderwijs wordt aangesloten bij de kwalificatieniveaus van het NLQF. Er zijn 9 ministerieel vastgestelde beroepsprofielen.

### Beroepskolom

Omdat het beroep (Politieaanvoerder/-vrouw, Rechercheur, Politieleider) wordt uitgeoefend op meerdere functioneringsniveaus, kan gesproken worden van een beroepskolom.

### Beroepsprofiel

Globale beschrijving van een beroep en wat er van een vakbekwame beroepsbeoefenaar mag worden verwacht. Wordt een beroepsprofiel uitgedrukt in een competentieprofiel, dan is sprake van beroepscompetentieprofiel. Een beroep dekt een categorie van functies af.

### Beroepsspecifieke competenties

Competenties die nodig zijn om een beroepstaak adequaat uit te voeren, inclusief de daarin begrepen kennis, vaardigheden en expertise en de benodigde redzaamheid, teamroutine en praktijkrepertoire.

### Beroepstaak

Een onderscheiden deel van de beroepsuitoefening. Beroepstaken zijn kenmerkende werkzaamheden waarop een kwalificatie is gericht. Beroepstaken kunnen meer of minder breed zijn geformuleerd en meer of minder deskundigheid vergen.

### Certificaten van na- en bijscholing

Het politieonderwijs kent een groot aantal certificaten van na- en bijscholing, gericht op diverse beroepstaken en politieke rollen en handelingen. Een certificaat van na- en bijscholing wordt eenmaal vermeld binnen de kwalificatiestructuur in één bepaald KD. Met na- en bijscholing worden additionele deskundigheden en vaardigheden verworven op vakgebieden en werkteerren die sinds kort gestandaardiseerd zijn onderscheiden in het LFNP. Ook kan het gaan om deskundigheden en vaardigheden die betrekking hebben op politieke rollen en handelingen die niet direct herkenbaar zijn in het LFNP. Na- en bijscholing impliceert niet altijd dat er 'iets nieuws' wordt geleerd, onderhoud van de vakbekwaamheid behoort er evenzeer toe.

### Competentie

Een competentie betreft het vermogen om een taak op een juiste en verantwoorde wijze te kunnen uitvoeren. Competentie blijkt uit oordeelsvermogen en handelingsbekwaamheid en veronderstelt kennis, inzicht, vaardigheden, houding en ervaring. Competenties zoals bedoeld binnen het politieonderwijs zijn ten eerste beroepsspecifieke competenties, geënt op onderscheiden beroepstaken en daarmee verbonden normen. Daarnaast worden bepaalde generieke competenties onderscheiden die voorondersteld en voorwaardelijk zijn voor de uitoefening van een politieberoep, dan wel daarin een eigenstandige relevantie hebben.

### Competentiemodel

Het competentiemodel dat in de kwalificatieprofielen wordt gehanteerd bestaat uit vier categorieën: vakmatig, contextueel, sociaal en individueel. Het competentiemodel dat in de opleidingen en examens wordt gebruikt kent zeven velden: oordeelsvermogen, expertise, kennis, vaardigheden, praktijkrepertoire, redzaamheid en teamroutine.

### Credits

Het politieonderwijs hanteert, zoals het regulier onderwijs, het *European Credit Transfer System* (ECTS). Gekoppeld aan het kwalificatieniveau levert dit de waarde van een kwalificatie (diploma, certificaat) op. Credits zijn tevens een belangrijke parameter in de bekostiging van opleidingen. Eén credit staat dan voor 28 studiebelastinguren.

### Diploma politieonderwijs

Door de minister van Veiligheid en Justitie erkend document waarmee is aangetoond en vastgelegd dat de eigenaar de examenvereisten zoals beschreven in een kwalificatiedossier heeft behaald.

---

<sup>2</sup> Komt in de plaats van 'politiechef'. Met de komst van de Nationale Politie wordt met politiechef niet bedoeld op de beroepskolom politieke leidinggevenden, maar op de politiechef van een regionale of landelijke eenheid.

### **Deeldiploma politieonderwijs**

Een politiediploma kan één of meerdere deeldiploma's omvatten, mits sprake is van een eigenstandige arbeidsrelevantie van het betreffende deel en duidelijk afgebakende examentermen. Een deeldiploma maakt aanstelling in een afgebakend deel van het politieberoep mogelijk en nodigt uit tot het behalen van het volledige diploma. Een deeldiploma genereert een beperkte inzetbaarheid binnen de werkprocessen van de politie op het betreffende kwalificatieniveau.

### **Doelmatigheid**

Een van verantwoordingscriteria van het kwalificatiedossier. De aansluiting van een kwalificatie op de vraag vanuit de politieorganisatie, de samenleving en het vervolgonderwijs op het naast hoger gelegen kwalificatieniveau.

### **Examenvereisten**

De examenvereisten van elk (deel)diploma en certificaat van na- en bijscholing zijn verwoord in toetsbare examentermen, deels beroepsspecifiek in relatie tot onderscheiden beroepstaken en deels generiek in relatie tot relevante, algemene kennis, vaardigheden en expertise.

### **Functie**

De politie als werkorganisatie heeft het werk beschreven in termen van kerntaken, vakgebieden, functies, werkterreinen en rollen en meer of minder omvattende beschrijvingen van werkprocessen, verantwoordelijkheden en te bereiken resultaten. Functiebeschrijvingen verwoorden het werk in een bepaald vakgebied, eventueel verbijzonderd naar werkterrein op een bepaald niveau van complexiteit, expertise, zelfstandigheid en verantwoordelijkheid. In vergelijking met de beschrijving van beroepen zijn functiebeschrijvingen aanmerkelijk specifiek.

### **Generieke competenties**

Breed toepasbare algemene kennis, vaardigheden en expertise. Voor wat betreft het politiewerk en het politieonderwijs gaat het om competenties die voorondersteld of voorwaardelijk zijn voor de uitoefening van een politieberoep, dan wel daarin een eigenstandige relevantie hebben.

### **Kerntaak**

De Nederlandse politie heeft de eigen wettelijke taakopdracht, cf. artikel 3 van de Politiewet, onderscheiden in vijf kerntaken, te weten Intake & Service, Handhaving, Noodhulp, Opsporing en Signaleren & Adviseren. Het begrip kerntaak wordt alleen in deze betekenis gebruikt. Voor wat betreft de taken binnen het kader van een beroep, functie, werkterrein of rol waartoe het politieonderwijs opleidt, wordt gesproken van beroepstaken.

### **Kwalificatie**

Een kwalificatie van het politieonderwijs is een waardepapier, erkend door de minister van Veiligheid en Justitie, dat verworven competenties en daarin begrepen kennis, vaardigheden uitdrukt. Er zijn drie soorten kwalificaties: diploma's, deeldiploma's en certificaten van na- en bijscholing. De waarde van een kwalificatie wordt uitgedrukt in termen van credits en kwalificatieniveau. Het aantal credits drukt tevens de nominale studieduur uit en is als zodanig een belangrijke parameter voor de bekostiging van opleidingen.

### **Kwalificatiedossier**

Het kwalificatiedossier vormt een verzameling van direct met elkaar samenhangende kwalificaties, naar inhoud en niveau. Kwalificatiedossiers beschrijven de aansluiting op het afnemend werkveld en de uitwerking van kwalificaties naar beoogde leeropbrengsten en examentermen. Met ingang van 2013 gelden er binnen het politieonderwijs twaalf kwalificatiedossiers, verdeeld over drie brede politieberoepen (beroepskolommen) en zes kwalificatieniveaus. In een kwalificatiedossier staan de leeropbrengsten van het politieonderwijs centraal, verbijzonderd naar drie typen kwalificaties: diploma's, deeldiploma's en certificaten van na- en bijscholing. Het geheel van alle erkende kwalificaties is opgenomen in een jaarlijks vast te stellen kwalificatiematrix.

### **Kwalificatiematrix**

De kwalificatiestructuur als geheel is weergegeven in de vorm van een kwalificatiematrix. Hierin zijn alle door de minister van Veiligheid en Justitie erkende diploma's, deeldiploma's en certificaten van na- en bijscholing vermeld.

### **Kwalificatieniveau**

Diploma's en certificaten van na- en bijscholing zijn geordend naar niveau. Hierbij is aangesloten bij het NLQF, het *Netherlands Qualifications Framework*, de Nederlandse variant van het EQF, het *European Qualifications Framework*. De niveaus die voor wat betreft het Nederlandse politieonderwijs gebruikt worden, zijn de niveaus 2 tot en met 7. Zie verder bijlage 2.

### **Kwalificatieprofiel**

Een kwalificatieprofiel betreft de competenties van startbekwaamheid die bewezen verworven zijn als een diploma, deeldiploma of certificaat van na- en bijscholing wordt uitgereikt.

### **Kwalificatiestructuur**

Landelijk stelsel van alle vastgestelde kwalificatiedossiers en daarin besloten diploma's, deeldiploma's en certificaten van na- en bijscholing.

### **LFNP**

Het Landelijk Functiegebouw Nederlandse Politie (LFNP) en de daarin naar vakgebied beschreven functies, inclusief de verbijzondering naar werkerreinen, aandachtsgebieden, rollen en opleidingsprofielen .

### **Navolgbaarheid**

Een van verantwoordingscriteria van het kwalificatiedossier. Betreft de wijze waarop voorstellen voor (wijziging van) kwalificaties tot stand komen. Daarbij is in ieder geval de relatie met de leiding van de nationale politie van belang, hoewel ook andere belanghebbenden relevante bijdrage verwacht mogen worden.

### **Nominale studieduur**

De standaard studieduur die benodigd is voor het behalen van een kwalificatie, uitgaande van de wettelijke vooropleidingseisen en de gehanteerde standaard selectie-eisen, uitgedrukt in credits.

### **Onderbouwing**

Een van verantwoordingscriteria van het kwalificatiedossier. Betreft de inhoudelijke onderbouwing van voorstellen voor (wijziging van) kwalificaties plaatsvindt (validiteit van argumenten, bronnen).

### **Ontwikkelagenda**

De thema's die van belang zijn voor de verdere ontwikkeling van een kwalificatiedossier, de kwalificatiestructuur in brede zin en het politieonderwijs.

### **Opleidingsdossier**

Een opleidingsdossier bevat een verzameling van direct met elkaar samenhangende opleidingen en/of leerwegen, zoals verzorgd door de Politieacademie. Opleidingsdossiers sluiten direct aan op kwalificatiedossiers, zoals door de minister van Veiligheid en Justitie vastgesteld.

### **Referentiekader Nederlandse taal en rekenen**

Wettelijke kader waarin referentieniveaus voor Nederlands en rekenen zijn aangegeven met betrekking tot het reguliere onderwijs dat valt onder de ministeries van OCW en ELI. In verband met de aansluiting van het politieonderwijs op het reguliere onderwijs, wordt dit kader ook toegepast in de kwalificatiedossiers van het politieonderwijs.

### **Samenhang**

Een van verantwoordingscriteria van het kwalificatiedossier. Betreft de samenhang tussen kwalificaties onderling, waarbij ondoelmatige overlap is vermeden en doorlopende studielijnen zijn geborgd.

### **Startbekwaamheid**

De bekwaamheid van een beginnend beroepsbeoefenaar en waartoe een politieopleiding opleidt.

### **Studie- en loopbaanperspectief**

De gebruikelijke doorstroommogelijkheden van een gediplomeerde in de politieorganisatie en in het vervolgonderwijs (politieonderwijs of anderszins).

### **Vakbekwaamheid**

De mate van bekwaamheid die ontwikkeld kan zijn op basis van meerjarige werkervaring.

### **Vakkennis en –vaardigheid**

Het geheel van feiten, beginselen, theorieën en manier van werken dat nodig is voor een succesvolle uitoefening van de beroepstaak.

### **Verantwoordelijkheid en zelfstandigheid**

Eén van de descriptoren uit het NLQF. Betreft de mate van samenwerking en de mate waarin een startbekwame beroepsbeoefenaar aanspreekbaar is op het eigen handelen en/of dat van anderen en de mate waarin verantwoordelijkheid gedragen kan worden voor de eigen werk- en studieresultaten en/of dat van anderen.

### **Wettelijke beroepsvereisten**

Wettelijke eisen die gesteld worden aan de uitoefening van het beroep en de beroepsbeoefenaar. In het geval van de politie hebben deze in algemene zin betrekking op het juridische kader waarbinnen het politiewerk wordt uitgevoerd. Meer specifiek hebben wettelijke beroepsvereisten betrekking op bijv. op het gebruik van geweldsmiddelen en het ambtsedig opmaken van een proces verbaal. Wettelijke beroepsvereisten zijn vastgelegd in een nationale of internationale wet of verdrag.

## Bijlage 2. Descriptoren NLQF

### Niveau 7

**Context:** Een onbekende, wisselende leef- en werkomgeving met een hoge mate van onzekerheid, ook internationaal.

**Kennis:** Bezit bijzonder gespecialiseerde en geavanceerde kennis van een beroep, kennisdomein en wetenschapsgebied en op het raakvlak tussen verschillende beroepen, kennisdomeinen en wetenschapsgebieden. Bezit een kritisch begrip van een reeks van theorieën, principes en concepten, waaronder de belangrijkste van een beroep, kennisdomein en wetenschapsgebied. Bezit uitgebreide, gedetailleerde kennis en kritisch begrip van enkele belangrijke actuele onderwerpen en specialismen gerelateerd aan het beroep of kennisdomein en wetenschapsgebieden.

**Vaardigheden: Toepassen van kennis:** Reproduceert, analyseert en integreert de kennis en past deze toe, ook in andere contexten en gaat om met complexe materie. Deze kennis vormt de basis voor originele ideeën en onderzoek. Gebruikt de opgedane kennis op een hoger abstractieniveau. Denkt conceptueel. Stelt argumentaties op en verdiept deze. Brengt op basis van methodologische kennis een fundamenteel onderzoek zelfstandig tot een goed einde. Levert een originele bijdrage aan het ontwikkelen en toepassen van ideeën, vaak in verband met onderzoek. Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein op het raakvlak tussen verschillende beroepspraktijken en kennisdomeinen onderneemt actie. Analyseert complexe beroeps- en wetenschappelijke taken en voert deze uit. **Probleemoplossende vaardigheden:** Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op tactische, strategische en creatieve wijze op. Levert in de beroepspraktijk en in het kennisdomein een bijdrage aan de (wetenschappelijke) oplossing van complexe problemen door gegevens te identificeren en te gebruiken. **Leer- en ontwikkelvaardigheden:** Ontwikkelt zich grotendeels autonoom. **Informatievaardigheden:** Verzamelt en analyseert op een verantwoorde, kritische manier brede, verdiepte en gedetailleerde wetenschappelijke informatie over een reeks van theorieën, principes en concepten van en gerelateerd aan een beroep of kennisdomein, evenals informatie over enkele belangrijke actuele onderwerpen en specialismen gerelateerd aan het beroep en kennisdomein en geeft deze informatie weer. **Communicatievaardigheden:** Communiceert doelgericht op basis van in de context en beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, specialisten en niet-specialisten, leidinggevenden en cliënten.

**Competentie: Verantwoordelijkheid en zelfstandigheid:** Werkt samen met specialisten en niet-specialisten, gelijken, leidinggevenden en cliënten. Draagt verantwoordelijkheid voor resultaten van eigen werk en studie en het resultaat van het werk van anderen. Draagt verantwoordelijkheid voor het aansturen van complexe processen en de professionele ontwikkeling van personen en groepen. Formuleert oordelen op grond van onvolledige of beperkte informatie en houdt daarbij rekening met sociaal-maatschappelijke, wetenschappelijke en ethische verantwoordelijkheden, die zijn verbonden aan het toepassen van de eigen kennis en oordelen.