

Eindrapport

COMPETENTIES IN KAART

Project Multidisciplinair Digitaal Portfolio

September 2007

Colofon

Dit document is tot stand gekomen onder regie van het Projectteam Multidisciplinair Digitaal Portfolio

September 2007

www.competentiesinkkaart.nl

Eindredactie

Maartje de Jonge

In samenwerking met

Veiligheidsregio Twente

- Ron Poot
- Henk Sligman

Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond

- Tanja Nieuwland
- Wim de Rooij

Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid

- Guido Hoenselaar
- Marcel Huijbrechts
- Angela Loeffen
- Hans Varkevisser

Met dank aan

Dhr. J.D. Berghuijs

Dhr. P.L.J. Bos

Dhr. A. Groos

Drs. S.B. Kerkhof

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

P&A Assessment

P&A Coaching

Stoas Learning B.V.

Magenta MultiMedia Tools B.V.

Twynstra Gudde

'Denktank implementatie'

Leeswijzer

Voor u ligt het eindrapport van het project Multidisciplinair Digitaal Portfolio. Dit rapport is bedoeld voor geïnteresseerden in het registreren van leerervaringen aan de hand van competenties voor multidisciplinaire teams in de rampenbestrijding.

In het eindrapport wordt de term portfolio gehanteerd. Met portfolio wordt een digitaal leerdossier bedoeld; een persoonlijke en interactieve online database waarin leerervaringen, feedback en zelfreflectie kunnen worden bijhouden.

Hoofdstuk 1 bestaat uit een inleiding. Hoofdstuk 2 bevat de doelstellingen van het project. In hoofdstuk 3 worden de resultaten van het project toegelicht onder de noemer producten en toepassing. Hoofdstuk 4 bevat de conclusies die getrokken kunnen worden na het uitvoeren van dit project. Tot slot worden in hoofdstuk 5, aan de hand van de resultaten uit de 'Denktank Implementatie' en een communicatieonderzoek, aanbevelingen gedaan voor implementatie van de projectresultaten.

Inhoudsopgave

Leeswijzer 3

Inhoud 5

Samenvatting 7

1. Inleiding 9

2. Projectdoelstelling 11

3. Producten en Toepassing 13

Competenties 13

Portfolio 15

Waarnemers 19

Beoordelen 21

4. Conclusie 25

5. Implementatie 27

Aanbevelingen denktank 27

Communicatieplan 34

Vervolgaanpak per regio 38

Bronnenlijst 39

Bijlagen 41

1. Competentieprofiel adviseur ROT 43

2. Inhoud portfolio multomap 47

3. Presentatie Digitaal Portfolio 49

4. Opdracht Digitaal Portfolio 51

5. Teamcompetenties P&A Coaching 57

6. Checklist 1 op 1 waarneming 59

7. Checklist groeps waarneming 61

8. Competentiescan 63

9. Teamcompetentie P&A Coaching 67

10. Denktank implementatie 69

11. Inzet communicatiemiddelen 71

Samenvatting

In oktober 2005 is in de regio's Rotterdam-Rijnmond, Twente en Zuid-Holland Zuid het tweejarig project Multidisciplinair Digitaal Portfolio (MDP) van start gegaan. Het portfolio is een instrument om op individueel niveau competenties in kaart te brengen en kan ondersteunen bij opleiding- en oefenactiviteiten voor leden van het Commando Plaats Incident (CoPI) en Regionaal Operationeel Team (ROT).

In dit rapport wordt een samenvatting gegeven van het ontwikkelproces van het Multidisciplinair Digitaal Portfolio en de daaruit volgende resultaten.

Het doel van dit project was het ontwikkelen van een registratiemedium voor competenties en het creëren van toepassingsmogelijkheden van dit medium in de drie betrokken regio's voor leden van het CoPI en ROT. Deze twee teams zijn als doelgroep gekozen om het aantal testgroepen te beperken en daarmee beheersbaar te houden. Uitgangspunt is dat de ontwikkelde systematiek ook toepasbaar is op leden van andere teams zoals veiligheidsstaven en beleidsteams of zelfs functionarissen buiten de rampenbestrijding, zolang er maar wordt gewerkt met een functiegericht competentieprofiel.

In het project zijn werkwijzen ontwikkeld om competentiegericht te oefenen, waarnemen, reflecteren en registreren. In deze ontwikkeling is gebruik gemaakt van de competentieprofielen uit het Werkboek Competentiegericht Oefenen (2006). De resultaten van het project bestaan uit:

- een digitaal leerdossier; een persoonlijke en interactieve online database waarin leerervaringen, feedback en zelfreflectie kunnen worden bijgehouden;
- een pool van waarnemers die aan de hand van checklists en competentiescans een deelnemer in een multidisciplinair team kan observeren en feedback kan geven;
- het assessment Voorzitter ROT; een persoonlijkheidsanalyse, aangevuld met twee simulaties en een interview, ter observatie van concrete vaardigheden en gedrag.

In het eindrapport wordt per resultaat de toepassing besproken.

Het ontwikkelen van het portfolio heeft geleid tot meer inzicht in het werken met competenties. Voor deze systematiek is niet alleen een digitaal systeem nodig maar een algemene acceptatie van competentie management binnen de organisatie. Competentiemanagement bestaat uit een complex geheel waar het bijhouden van ontwikkeling in een portfolio slechts een onderdeel van is. Het moet duidelijk zijn wie verantwoordelijk is voor het functioneren van de teamleden van het CoPI en ROT en daarmee ook voor de ontwikkeling van deze personen. Pas dan

kan gestructureerd worden geselecteerd, ontwikkeld en beoordeeld, wat uiteindelijk zal leiden tot een doelgerichte leeromgeving.

Deze topdown benadering heeft een systematische aanpak. Aangeraden wordt voor het implementeren van de projectresultaten een werkgroep in te richten met zowel inhoudelijke als procedurele deskundigen. Ook belangrijk is de link tussen de mono- en multidisciplinaire en repressieve en niet-repressieve functie. Wat iemand in zijn repressieve functie moet kunnen, komt niet altijd overeen met zijn/haar niet-repressieve functie, maar kan op competentieniveau overlappen.

1 Inleiding

Begin 2005 is in opdracht van de hulpverleningsdiensten van de regio's Rotterdam-Rijnmond en Twente een onderzoek uitgevoerd naar competentiegericht leren en werken in multidisciplinaire teams binnen de rampenbestrijding (de Jonge, 2005). Gaandeweg dit onderzoek is de regio Zuid-Holland Zuid aangehaakt vanwege vergelijkbare ontwikkelingen en interesse. Aanleiding voor dit onderzoek was de behoefte aan meer zicht op persoonlijke ontwikkeling van functionarissen die optreden in het Commando Plaats Incident (hierna CoPI) en Regionaal Operationeel Team (hierna ROT), en een duidelijke standaard om deze ontwikkeling te kunnen vaststellen. Het CoPI en ROT zijn twee ad hoc teams in de rampenbestrijding met multidisciplinaire inzet.

De belangrijkste conclusie die uit dit onderzoek naar voren kwam, was de borging van het werken aan de hand van dezelfde competentieprofielen in verschillende activiteiten zoals opleiden, oefenen, waarnemen en reflecteren. Een competentie is een combinatie van kennis, houding en vaardigheden die tot uitdrukking komt in succesvol gedrag en prestatie. Geadviseerd werd hiervoor een ondersteunend registratiemedium te gebruiken; het portfolio. Het portfolio is een instrument om op individueel niveau competenties in kaart te brengen en kan ondersteunen bij opleiding- en oefenactiviteiten.

In juni 2005 is een projectvoorstel ingediend, door de drie inmiddels samenwerkende regio's, bij het ministerie Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) om het registratiemedium te kunnen ontwikkelen. Dit sloot aan bij de landelijke ontwikkelingen op het gebied van multidisciplinair oefenen.

Het programma "Samen werken aan oefenen" werd opgezet door de directie Crisisbeheersing van het ministerie van BZK naar aanleiding van twee conferenties in 2004 over de verdere ontwikkeling van multidisciplinair oefenen in Nederland. Eén van de ontwikkelthema's die uit deze visieontwikkeling is voortgekomen, betrof standaardiseren. Hierbij gaat het om het samen met andere partners ontwikkelen van standaarden voor oefenen en het waar nodig organiseren van de wetenschappelijke validatie teneinde het oefenen te professionaliseren. Het doel van standaardiseren is het realiseren van uniformiteit binnen het multidisciplinair oefenen in Nederland. De veronderstelling is dat standaardisatie een positief effect heeft op de kwaliteit van oefenen. Onder deze pijler vallen zowel het Werkboek Competentiegericht Oefenen als het Multidisciplinair Digitaal Portfolio.¹

In oktober 2005 heeft BZK een subsidie toegekend om het portfolioproject uit te voeren.

Van de drie samenwerkende regio's werd tenminste een gelijkwaardige tegenprestatie verwacht, uitgedrukt in mensuren en eigen financiële bijdrage. Dit betekent dat de regio's een bedrag tot hun beschikking hadden om in twee jaar tijd een registratiemedium te ontwikkelen en daarmee het competentiedenken te integreren in het functioneren van leden van het CoPI en ROT.

In dit rapport wordt een samenvatting gegeven van het ontwikkelproces van het Multidisciplinair Digitaal Portfolio en de daaruit volgende resultaten.

2 Projectdoelstelling

Het doel van dit project was het ontwikkelen van een registratiemedium voor competenties en het creëren van toepassingsmogelijkheden van dit medium in de drie betrokken regio's voor leden van het CoPI en ROT. Deze twee teams zijn als doelgroep gekozen om het aantal testgroepen te beperken en daarmee beheersbaar te houden. Uitgangspunt is dat de ontwikkelde systematiek ook toepasbaar is op leden van andere teams zoals veiligheidsstaven en beleidsteams of zelfs functionarissen buiten de rampenbestrijding, zolang er maar wordt gewerkt met een functiegericht competentieprofiel.

Het project is opgedeeld in vier deelaspecten:

- **Registreren:** er is behoefte aan zicht op persoonlijke ontwikkeling voor repressieve functies. In eerste instantie voor de lerende zelf, maar met het oog op het kunnen afleggen van verantwoording voor vakbekwaamheid, ook voor de leidinggevende en de oefenorganisatie. Door vergelijking van de gegevens die voortkomen uit de waarnemingen van de trainingen, met het beeld wat een lerende over zijn eigen leerproces heeft, kan de persoonlijke ontwikkeling in kaart worden gebracht. Hiervoor is een registratie-instrument ontwikkeld, in de vorm van een portfolio, dat inzicht biedt in het leerproces. Hiermee komt meer nadruk te liggen op de houding van de lerende ten opzichte van zijn eigen leren en de reflectie daarop. In het registratiemedium ontstaat een overzicht van welke trainingen gevolgd zijn, welke ervaring daarin en in de praktijk opgedaan is en in hoeverre iemand is gevorderd in zijn competentieontwikkeling. Dit overzicht kan worden gebruikt als basis voor een persoonlijk ontwikkelplan (POP).
- **Competentieprofielen:** ten grondslag aan deze ontwikkelingen ligt een overzicht van competenties. Er wordt gewerkt met landelijk ontwikkelde competentieprofielen.² Met het oog op aanpassingen en verbeteringen in de profielen zijn de producten van het project zo opgesteld dat elke nieuwe versie van een profiel toegepast kan worden in het ontwerp. Er is gestart met het profiel voor de voorzitter ROT. Hieraan was vanuit de organisaties

de meeste behoefte. Deze doelgroep is in eerste instantie benaderd als pilotgroep voor het testen van het registratiemedium.

- **Waarnemen en beoordelen:** om te zorgen voor inzicht op de ontwikkeling van de lerende zijn waarnemers opgeleid die niet alleen competent zijn in het waarnemen van relevante gedragingen maar ook bekwaam zijn in het geven van feedback. Naast het opleiden van waarnemers werd aandacht geschonken aan intercollegiale waarneming.

Het beoordelen van competenties moet worden losgekoppeld van het ontwikkelen van competenties. Beoordeling brengt een 'afreken-cultuur' met zich mee die tijdens het leren en ontwikkelen niet gewenst is. Een deelnemer aan de oefeningen krijgt hiermee de tijd om zich te ontwikkelen in zijn bekwaamheid. De deelnemer wordt wel waargenomen en voorzien van feedback zoals in de vorige alinea genoemd is, maar krijgt hierover nog geen waardeoordeel. Deze beoordeling volgt, zo nodig, in de vorm van een assessment of toets.

- **Oefenen:** aan de hand van de registratie kan de oefenorganisatie oefeningen op maat aanbieden door leerdoelen af te stemmen op de leervraag. In de oefeningen is ruimte gecreëerd voor waarneming van de competenties en het geven van feedback naar aanleiding van deze waarneming. Per discipline moet iemand fungeren als aanspreekpunt van de portfolio's, waarbij degene die de oefeningen ontwikkelt terecht kan voor een overzicht van verworven en gewenste competenties. Deze persoon heeft een begeleidende en/of coachende rol.

Resultaten die aan de hand van de vier deelaspecten opgeleverd dienden te worden zijn onderverdeeld in producten per projectfase. Er is gewerkt volgens de projectfasering van Twynstra Gudde: initiatie, definitie, ontwerp, voorbereiding, realisatie en nazorg.³ Het eindresultaat/ hoofdproduct bestaat uit een multidisciplinair digitaal registratiemedium voor leden van het CoPI en ROT waardoor inzicht ontstaat in hun persoonlijke ontwikkeling aan de hand van een standaard competentieprofiel. In het hierop volgende hoofdstuk worden de resultaten nader toegelicht.

3 Producten en toepassing

Competenties

In het project is gebruik gemaakt van de competentieprofielen uit het Werkboek Competentiegericht Oefenen, versie 2006. Deze profielen sloten één op één aan bij de doelgroep, leden van het CoPI en ROT, en zijn eenduidig voor verschillende leden van een team.



Figuur 1: Werkboek Competentiegericht Oefenen, versie 2006

Bij aanvang van het project waren een aantal andere competentieprofielen beschikbaar voor een deel van de functies in een CoPI of ROT. Deze waren afkomstig uit onder andere de brandweer-, politie- en GHOR-organisatie, maar allen erg verschillend wat betreft opbouw en verwoording, hoewel inhoudelijk nagenoeg hetzelfde. Het grote voordeel van de profielen uit het werkboek competentiegericht oefenen is de onderscheiding in drie rollen; die van voorzitter, adviseur en ondersteuner. 'De competentieprofielen maken duidelijk wat het gewenste gedrag is van de voorzitter, de adviseurs en de ondersteuners. De competentieprofielen staan dus los van de vakinhoudelijke bijdrage die een adviseur in een team heeft. Er is overigens lang gesproken over de aanduiding 'adviseur'. Op beleidsteamniveau past die aanduiding goed. Voor de overige teams geldt dat de verschillende functionarissen niet alleen adviseur zijn van de voorzitter, maar ook een leidinggevende rol vervullen. In de competentieprofielen hebben ook die aspecten van de rol een plek gekregen.'⁴

Het werken aan de hand van rollen beperkt het aantal profielen, een ROT-lid van de politie heeft immers hetzelfde profiel als een ROT-lid van de brandweer omdat beide als adviseur worden beschouwd. Hiermee zijn de profielen

ook toepasbaar op een ad hoc functionaris, zoals een liaison van een energiebedrijf die niet standaard in één van de teams werkzaam is, maar wel aan bepaalde verwachtingen moet voldoen (zie voor een voorbeeld bijlage 1). Hoewel het werkboek ten tijde van het project geen formele status had, is in alle verdere ontwikkelingen uitgegaan van dezelfde competentieprofielen. Hoewel het de voorkeur heeft te werken met een landelijke standaard, met name met het oog op uitwisselbaar instructiemateriaal e.d., is het niet noodzakelijk. De focus lag hiermee meer op de systematiek (de werkwijze eromheen) dan op de inhoud.

Toepassing competenties

De competenties zijn op twee manieren geïntroduceerd aan de doelgroep. Allereerst zijn de competentieprofielen opgenomen in het portfolio, wat in de volgende paragraaf nader zal worden toegelicht. Ten tweede is P&A Coaching⁵ ingeschakeld om uitleg te geven over de profielen en persoonlijke ontwikkeling aan de hand van competenties in de vorm van een workshop.

De workshop werd in 2007 gegeven in Rotterdam-Rijnmond en Zuid-Holland Zuid voor de ROT-teams, in Twente voor de CoPI-teams. De workshop bestond uit twee delen en werd gegeven in het ochtenddeel van de CoPI of ROT-training. Het eerste deel had als doel het kennismaken van de competentieprofielen, nadenken over het belang van deze competenties en spiegelen van de eigen kwaliteiten in relatie tot wat er van iedereen wordt verwacht.



Figuur 2: voor- en achterkant competentiekaartje

Door middel van het werken in subgroepen en brainstormen aan de hand van kaartjes (figuur 2) met daarop de competenties kwamen de deelnemers er achter dat er voor een rol in het algemeen (voorzitter, adviseur of ondersteuner) geen prioriteit is aan te geven, alle competenties zijn even belangrijk. Per persoon daarentegen is wel degelijk aan te geven welke competentie voor hem/haar meer belangrijk is, oftewel welke meer aandacht (ontwikkeling) behoeft dan de ander.

Het tweede deel van de workshop was gericht op het komen tot positief en goed geformuleerde leerdoelen en het kritisch leren kijken naar eigen houding en gedrag. Hierbij lag de focus op het reflecteren en benoemen van eigen gedrag behorende bij een bepaalde competentie. Omdat de gedragskenmerken bij de competenties in de profielen niet altijd een concrete omschrijving geven van zichtbaar gedrag, werd de deelnemers o.a. gevraagd zelf te benoemen wat zichtbaar is als iemand 'vertrouwt op eigen kunnen' (competentie 'onafhankelijkheid'). Door hierover na te denken vond bij de deelnemer niet alleen bewustwording plaats van de verhouding tussen competenties en gedragskenmerken maar ook van welk gedrag gewenst is en in hoeverre je dat wel of niet laat zien.

Portfolio

Ter voorbereiding op het werken met een digitaal systeem is in 2006 gewerkt met een papieren portfolio in de vorm van een multomap. De doelgroep bestond uit de leden van het ROT in Twente, Rotterdam-Rijnmond en Zuid-Holland Zuid en de leden van het CoPI in Rotterdam-Rijnmond. In de map waren de competentieprofielen opgenomen, een korte toelichting op het werken met een portfolio en reflectieformulieren (bijlage 2). Dit was een goede manier om aan te kondigen dat competenties een belangrijke rol zouden gaan spelen tijdens de multidisciplinaire oefeningen. Zonder een verduidelijkende instructie en zonder vervolg op het gebruik van de multomap bleek echter dat er maar weinig enthousiasme onder de deelnemers was om het reflectieformulier in te vullen.

De vrijblijvendheid van de multomap en de daarvoor geringe belangstelling was doorslaggevend voor het op een andere manier introduceren van het digitale portfolio.

Toepassing digitaal portfolio

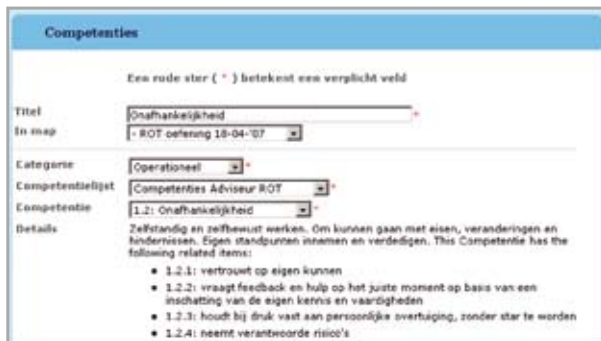
Bij het introduceren van het digitale portfolio is gekozen voor een instructie in de vorm van een presentatie en een opdracht (bijlage 3 en 4). De instructie werd georganiseerd ter voorbereiding op het invullen van een competentiescan na afloop van de eerstvolgende oefening. De presentatie bevatte een korte uitleg over aanleiding, doel en procedure voor het werken met een portfolio. De opdracht betrof het inloggen in de eigen online database en het aanmaken van een mappenstructuur waar diverse leerervaringen in opgeslagen kunnen worden. In de hierna volgende figuren is gebruik gemaakt van de folio-omgeving van een fictieve adviseur ROT: Paul Henning.



Figuur 3: inloggen



Figuur 4: Mappenstructuur



Figuur 5: Competentie uit competentieprofiel Adviseur ROT

Daarna werd de deelnemers gevraagd een competentiescan in te vullen waarin wordt gereflecteerd op eigen gedrag of, wanneer ingevuld door een ander, feedback wordt gegeven. De competentiescan komt overeen met de competentiescan in het Werkboek Competentiegericht Oefenen.

De informatie uit de mappen (contactgegevens, Curriculum Vitae, assessment rapporten, diploma's, cursusinformatie, etc.) en de competentiescans kunnen worden gebundeld in een portfolio⁶. Het portfolio kan worden gebruikt als reminder voor toekomstig optreden en oefenen, als persoonlijk ontwikkelplan (POP) en als basis voor 360° feedback.

Niveau	Wijneel altijd	Waar	Soms	Wijneel nooit	Score
	De betrokkende leert dit gedrag in toepasbare situaties vrijwel altijd aan (Score: 100)	De betrokkende leert dit gedrag in toepasbare situaties vaak aan (Score: 75)	De betrokkende leert dit gedrag in toepasbare situaties soms aan (Score: 50)	De betrokkende leert dit gedrag in toepasbare situaties vrijwel nooit aan (Score: 25)	
Vaardigheid 1.2.1 vertrouwt op eigen kunnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	75
Vaardigheid 1.2.2 vraagt feedback en hulp op het juiste moment op basis van een inschatting van de eigen kennis en vaardigheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	50
Vaardigheid 1.2.3 houdt bij druk vast aan persoonlijke overtuiging, zonder star te worden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	25
Vaardigheid 1.2.4 neemt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	75

Figuur 6: Competentiescan

Figuur 7: Input voor portfolio

Figuur 8: portfolio adviseur ROT: output

Figuur 9: het portfolio delen met anderen

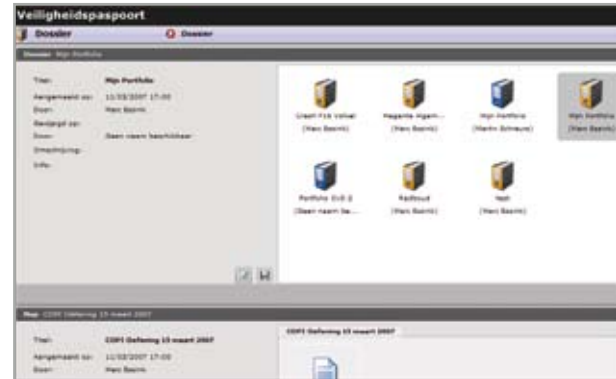
Door op de rode knop 'Bekijk details' te drukken verschijnt dezelfde competentiescan die in figuur 6 is weergegeven. Een kijker (collega, coach, leidinggevende etc.) kan commentaar geven op het gehele portfolio (met de knop 'Reageer op dit portfolio' rechts onderin) of per competentie (met de rode knop 'Commentaar' rechts bovenin).

Het portfolio kan worden gedeeld met collega's, coaches en/of leidinggevendenden binnen het systeem maar ook met externen via e-mail.

Hoewel in het begin van het project Rotterdam-Rijnmond is aangewezen als 'testregio' heeft in elk van de drie betrokken regio's een test van het portfolio plaatsgevonden. In Twente is gebruik gemaakt van Veiligheidspaspoort van Magenta MMT, een registratiesysteem waarin een portfoliomodule ('Dossier') is ontwikkeld. In Rotterdam-Rijnmond en Zuid-Holland Zuid was er ten tijde van het project geen regionaal registratiesysteem beschikbaar en is

daarom een los portfoliosysteem, Folio van Stoas Learning, gebruikt. Beide systemen hebben hun eigen interface maar zijn inhoudelijk op elkaar afgestemd. In Twente is het digitale portfolio getest door CoPI-leden met uitzondering van de CoPI-leden politie. In verband met eerdere negatieve ervaring in het gebruik van registratie en de daaruit voortkomende consequenties heeft de politie Twente afgezien van participatie in de testgroepen voor het portfolio. Zij hebben een papieren versie ingevuld. In Zuid-Holland Zuid door ROT-leden, in Rotterdam-Rijnmond door de Leiders RegOT (voorzitters ROT), CoPI-leden politie en CoPI-leden DHMR

(Divisie Havenmeester). In totaal hebben 33 personen een vragenlijst ingevuld na afloop van de portfoliotestsessie (21 uit Rotterdam-Rijnmond, 7 uit Twente en 5 uit Zuid-Holland Zuid). Resultaten geven het volgende weer:



Figuur 10: Dossier in Veiligheidspaspoort

		Oneens	Neutraal	Eens
1	Het portfolio geeft inzicht in mijn leerproces.	10%	22%	68%
2	Het competentieprofiel 'dekt de lading' wat betreft mijn operationele functie.	12%	24%	64%
3	De competenties geven inzicht in wat van mij in mijn operationele functie verwacht wordt.	6%	13%	81%
4	Het portfolio zet aan tot nadenken over mijn leerproces.	3%	15%	82%
5	De gedragsindicatoren, behorende bij de competenties, zijn duidelijk omschreven.	0%	59%	41%
6	Het portfolio brengt structuur in mijn leerontwikkeling op operationeel gebied.	3%	34%	63%
7	De competenties zijn duidelijk gedefinieerd.	9%	43%	48%
8	Voor aanvang van de volgende oefening zal ik terugblikken op de gegevens in mijn portfolio.	0%	23%	77%
9	De gedragsindicatoren, behorende bij de competenties, zijn voor meerdere interpretaties vatbaar.	20%	40%	40%
10	Ter voorbereiding op de volgende praktijkinzet zal ik terugblikken op de gegevens in mijn portfolio.	8%	25%	67%
11	Folio is een gebruiksvriendelijk programma voor mijn portfolio.	13%	23%	64%
12	Dossier is een gebruiksvriendelijk programma voor mijn portfolio.	33%	33%	33%

Tabel 1. Resultaten vragenlijst portfolio

Hieruit blijkt dat de respondenten overwegend positief over het (gebruik van het) portfolio oordelen. Volgens de respondenten geeft het portfolio inzicht in wat van de functionarissen in hun operationele functie verwacht wordt (81% mee eens) en zet het portfolio aan tot nadenken over het leerproces (82% mee eens). Daarnaast zegt 77% van de respondenten voor aanvang van de volgende oefening terug te blikken op de gegevens in het portfolio. Over de competentieprofielen wordt minder positief geoordeeld. Minder dan de helft van de respondenten (48%) vindt de competenties duidelijk gedefinieerd. Ook worden de gedragsindicatoren niet altijd duidelijk omschreven volgens de respondenten (41% mee eens, 59% neutraal) en zijn voor meerdere interpretaties vatbaar (40% mee eens, 20% neutraal). Verwacht wordt dat bij verdere uitwerking van de competentieprofielen en uitgebreidere instructie bij het invoeren van competentie management deze problemen zullen verminderen.

Waarnemers

In de regio's Rotterdam-Rijnmond en Zuid-Holland Zuid zijn 40 medewerkers opgeleid tot waarnemer. De regio Twente heeft om praktische redenen (afstand) besloten op een later tijdstip een waarnemerpool te vormen met de daar omliggende regio('s).

De waarnemers uit Zuid-Holland Zuid zijn werkzaam bij de gemeente of bij een van de hulpverleningsdiensten maar hebben zelf geen operationele functie. De waarnemers uit Rotterdam-Rijnmond zijn accountmanager voor een van de samenwerkingsgebieden in de regio of maken deel uit van de werkgroep Opleiden, Trainen, Oefenen.

De waarnemers zijn opgeleid om waar te nemen op individuele competenties. Dezelfde aanpak is ook toepasbaar op groepen. Hiermee kunnen zij een één op één waarneming uitvoeren of globaler kijken naar een CoPI-, ROT- of Beleidsteam als geheel; een groeps waarneming. Voor deze laatste waarneming wordt aanbevolen om op teamcompetenties waar te nemen (bijlage 5).

Toepassing waarnemers

Vanaf april 2007 worden de waarnemers ingezet voor het waarnemen bij multidisciplinaire oefeningen op CoPI, ROT en Veiligheidsstaf (BT) niveau.

Rotterdam-Rijnmond zet waarnemers in tijdens:

- de RegOT (ROT) oefeningen:
 - Leider RegOT: 1 op 1 waarneming
 - RegOT: groeps waarneming
- de Veiligheidsstaf (BT) oefeningen:
 - Ambtenaar Rampenbestrijding: 1 op 1 waarneming
 - Veiligheidsstaf: groeps waarneming

Zuid-Holland Zuid zet waarnemers in tijdens:

- de ROT oefeningen:
 - ROT: 1 op 1 waarneming

Tijdens de CoPI oefeningen wordt in beide regio's gebruik gemaakt van P&A Coaching voor procesbegeleiding, waarneming en feedback.

Afspraken

Met de waarnemers (en hun werkgevers) is in Zuid-Holland Zuid afgesproken dat de waarnemers maximaal 2 a 3 keer per jaar ingezet kunnen worden voor het waarnemen van een oefening in Zuid-Holland Zuid of Rotterdam-Rijnmond, dat de oefeningen onder werktijd plaatsvinden en dat met gesloten beurzen wordt gewerkt. In Rotterdam-Rijnmond wordt uitgegaan van dezelfde afspraken. De waarnemers worden bij voorkeur ingezet om waar te nemen in de andere regio om belangenverstremming te voorkomen.

Waarnemersformulieren

Er wordt onderscheid gemaakt tussen 2 verschillende waarnemersformulieren:

1. Checklist één op één waarneming (bijlage 6)
2. Checklist groeps waarneming (bijlage 7)

Naast deze formulieren wordt er gebruik gemaakt van de competentiescan uit het werkboek competentiegericht oefenen (bijlage 8) voor individuele waarneming en de teamcompetenties van P&A Coaching bij groeps waarneming (bijlage 9).

De competentiescan wordt digitaal aangeboden in het portfolio en kan zowel door deelnemer als door waarnemer ingevuld worden. In de test met het portfolio in Zuid-Holland Zuid is de competentiescan, na een nabespreking tussen deelnemer en waarnemer, gezamenlijk ingevuld. De checklists voor groeps waarneming worden centraal opgeslagen bij evaluatiegegevens oefeningen en verwerkt in een evaluatierapport, samen met de mening van de deelnemers over de oefening (evaluatieformulier).

Communicatie

De deelnemers aan de oefeningen worden geïnformeerd over de waarneming in de uitnodiging voor de oefening en voorafgaand aan de oefening zelf in een voorgesprek (één op één, of met de hele groep). In deze communicatie moet duidelijk worden aangegeven wat er met de waarneemgegevens gebeurt.

Evaluatie

Acht waarnemers is gevraagd hun mening te geven over deze manier van waarnemen na afloop van het waarnemen van een oefening. Uit evaluatie bleek dat de methode: voorstellen, voorgesprek met deelnemer(s), oefening en nagesprek, goed werkt. Een enkele keer waarbij deze methode niet is gehanteerd werd door de waarnemer als negatief beschouwd; hij/zij voelde zich meer een toeschouwer dan een waarnemer.

De checklists werden als nuttig beschouwd; een compacte reminder voor welke stappen de waarnemer moet doorlopen (in samenwerking met de oefenstaf). De competentiescan uit het werkboek competentiegericht oefenen werd als een welkome ondersteuning gezien, zij het dat de gedragskenmerken in de scan niet voldoende vertaald zijn in zichtbaar gedrag. Dit werd in het voorgesprek opgelost door aan de deelnemer te vragen welk gedrag wel of niet zichtbaar zou zijn.

Beoordelen

Hoewel het aspect 'beoordelen' niet centraal stond in het portfolio project was het wel een terugkerend onderwerp. Het portfolio dat in dit project is ontwikkeld is een ontwikkelingsportfolio. Het richt zich met name op zelfreflectie en feedback en blijft daarmee, hoewel zo objectief mogelijk geformuleerd, altijd een subjectieve weergave van de werkelijkheid. Het helpt de invuller zich bewust te worden van eigen functioneren en kan handvaten bieden bij het opstellen van een persoonlijk ontwikkelplan. De gegevens in het portfolio zijn echter nauwelijks meetbaar te noemen.

Het hebben ingevuld van het portfolio, het vragen en krijgen van feedback van anderen en het vermogen tot reflecteren kan wel hieruit blijken en onderdeel zijn van een totaalbeoordeling. Maar de gegevens zelf geven niet de juiste informatie om naast een meetlat te leggen.

Geadviseerd wordt om beide aspecten los van elkaar te ontwikkelen maar zo mogelijk wel onderdeel van elkaar uit te laten maken. Er kan worden gewerkt met dezelfde competentieprofielen.

Zodra regionaal of misschien wel landelijk criteria zijn vastgesteld en SMART⁷ geformuleerd, kan worden begonnen aan het ontwikkelen van een toetsystematiek. Hierbij valt te denken aan één of meerdere toetsinstrumenten (schriftelijke examens, cases, proeven van bekwaamheid, etc.) die op specifieke momenten worden toegepast (na een cursus of na een bepaalde periode). Aan de hand van de resultaten van een dergelijke toets(en) kan een functionaris worden beoordeeld (profcheck). Deze beoordeling kan worden opgeslagen in het portfolio omdat het deel uitmaakt van iemands ontwikkeling. Vanuit de SBO-benadering voor het toepassen van competentie management (Selecteren, Beoordelen, Ontwikkelen⁸) ontbreekt dan nog één schakel: Selecteren.

7 Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

8 Bron: Vormgeven aan competentie management, Van den Broek (2004).

Toepassing beoordelen

Bij selectie kan gebruik worden gemaakt van een assessment. Hoewel het assessment bekend is als selectie-instrument kan het juist ook erg goed gebruikt worden voor ontwikkeling. In het kader van een nulmeting, oftewel startpunt voor het ontwikkelen van competenties, is in opdracht van projectgroep Multidisciplinair Digitaal Portfolio door P&A Assessment⁹ een assessment ontwikkeld voor de rol van voorzitter ROT: 'het assessment Voorzitter ROT'.

Een assessment is een persoonlijkheidsanalyse, aangevuld met simulaties en meerdere interviews, ter observatie van concrete vaardigheden en gedrag. Aan de hand van een vooraf vastgesteld competentieprofiel worden de simulaties gekozen waarop de betreffende deelnemer geobserveerd en beoordeeld wordt. Hiervoor is het competentieprofiel 'Voorzitter ROT' uit het Werkboek Competentiegericht oefenen gebruikt.

Ten behoeve van een assessment voor specifieke, repressieve functies binnen de hulpverleningsdiensten heeft P&A Assessment exclusieve oefeningen ontwikkeld die het mogelijk maken om het dynamische en specifieke optreden na te bootsen. Deze simulaties vinden plaats in speciaal ontworpen ruimte, zodat de deelnemers uit hun dagelijkse (kantoor)setting worden gehaald en de omgeving meer gelijkenissen vertoont met het operationele, repressieve werk. Tevens is een speciale assessment-ruimte voor crisismanagers ingericht.

Een dergelijk programma kan bijvoorbeeld uit de verschillende onderdelen bestaan:

- Diepte-interview,
- Persoonlijkheidsonderzoek,
- Capaciteitentest, ter bepaling van werk- en denkniveau,
- Simulatie(s) ter beoordeling algemene leiderschapsstijl,
- Simulatie(s) ter beoordeling directief leiderschap/repressief optreden.

Een duidelijk leesbaar en bruikbaar rapport is het uiteindelijke resultaat.¹⁰

Drie voorzitters ROT uit elk van de betrokken regio's hebben deelgenomen in de pilotgroep om het assessment te testen. Omdat de betrokken voorzitters ROT allemaal reeds in functie waren, is het assessment in dit geval niet toegepast om te bepalen of men wel of niet geschikt was, maar om aandacht- en verbeterpunten naar voren te halen. Het assessment is hiermee toegepast als ontwikkel-assessment en niet zozeer als beoordelingsassessment. Uit de positieve reacties bleek dat dit een weliswaar kostbare maar adequate manier is om te werken aan competentieontwikkeling en dat het geschikt is om toe te passen bij selectie en ontwikkeling van sleutelfunctionarissen, zoals

9

www.pa-assessment.nl

10

Bron: www.pa-assessment.nl

de voorzitter ROT of voorzitter CoPI. Het assessment en de bijhorende uitkomsten bieden specifieke input voor het invullen van het portfolio en kan daarom bij uitstek ingezet worden als startpunt voor het werken met competenties.

In Rotterdam-Rijnmond is hetzelfde assessment toegepast in het opleidingstraject van nieuwe Leiders RegOT (voorzitters ROT). Op een later tijdstip, na afloop van het portfolio project, wordt een intervisiesessie georganiseerd voor de pilotgroep om te brainstormen over vervolg na ondergaan van een assessment.

4 Conclusie

Het ontwikkelen van het portfolio heeft geleid tot meer inzicht in het werken met competenties. Voor deze systematiek is niet alleen een digitaal systeem nodig maar een algemene acceptatie van competentie management binnen de organisatie. Het moet duidelijk zijn wie verantwoordelijk is voor het functioneren van de teamleden van het CoPI en ROT en daarmee ook voor de ontwikkeling van deze personen. Pas dan kan gestructureerd worden geselecteerd, ontwikkeld en beoordeeld, wat uiteindelijk zal leiden tot een doelgerichte leeromgeving.

Deze topdown benadering behoeft een systematische aanpak, waarin wellicht eerst bepaald moet worden wie die top dan is. Aangeraden wordt hiervoor een werkgroep in te richten met zowel inhoudelijke als procedurele deskundigen. Er moet worden uitgegaan van het SBO-principe: Selecteren – Beoordelen – Ontwikkelen.¹¹ Ook belangrijk is de link tussen mono- en multidisciplinair en repressief en niet-repressief. Wat iemand in zijn repressieve functie moet kunnen, komt niet altijd overeen met zijn/haar niet-repressieve functie, maar kan op competentieniveau overlappen. Hierbij valt te denken aan competenties zoals 'zelfstandigheid, samenwerken en analyseren'. Als een functionaris al heeft bewezen competent te zijn in analyseren in zijn niet-repressieve functie hoeft hij/zij dit niet nogmaals te doen voor de repressieve functie. Dit geldt ook voor ervaringen tussen mono- en multidisciplinaire omgevingen. Als deze competentieontwikkeling van Elders Verworven Competenties (EVC) wordt bijgehouden in bijvoorbeeld een portfolio kan dit zowel voor mono- als multidisciplinair, repressief en niet-repressief functioneren toegepast en erkend worden, mits de werkwijzen enigszins op toegespitst zijn. Dit behoeft afstemming.

Hieronder wordt in versimpelde vorm weergegeven welke stappen ondernomen moeten worden om competentiegericht aan de slag te gaan:

Stappenplan implementatie competentiegerichte werkwijze op regionaal niveau:

1. Samenstellen werkgroep 'invoeren competentie management';
2. Keuze voor competentiewoordenboek;
3. Aanwijzen stuurgroep;
4. Voorstel naar Directie: vaststellen competentieprofielen;
5. Betrekken P&O als klankbordgroep;
6. Communicatietraject uitzetten;
7. Instrumenten (laten) ontwikkelen: selectie (assessment), beoordeling (toets), ontwikkeling (portfolio);
8. Samenhang tussen instrumenten bepalen, afstemmen en borgen;
9. Samenhang tussen mono- en multidisciplinair, repressief en niet-repressief bepalen & afstemmen;
10. Instrumenten invoeren;
11. 1 jaar na implementatie: evalueren en verbeteren (herhalen punt 7 t/m 11).

5 Implementatie

Om te komen tot een goede aanbeveling voor implementatie van het portfolio en het werken met competentieprofielen, inzetten van waarnemers en toepassen van het assessment is een aantal acties ondernomen. In de hierna volgende twee paragrafen wordt weergegeven wat de uitkomsten waren van de 'denktank implementatie' en een communicatieonderzoek voor het introduceren van het portfolio. In de derde paragraaf wordt besproken wat vervolgstappen zullen zijn in de drie betrokken regio's.

Aanbevelingen denktank

In het kader van het project Multidisciplinair Digitaal Portfolio is een competentiegerichte werkwijze voor leden van het ROT en het COPI ontwikkeld. Deze werkwijze omvat niet alleen het werken met het digitale portfolio zelf, maar ook met de daarmee samenhangende aspecten zoals een nulmeting van het competentieniveau, de competentiegerichte oefeningen, het waarnemen van vertoond gedrag en het begeleiden van het leerproces. Met het afronden van het systeem nadert de implementatiefase. Deze paragraaf geeft een visie op de implementatiefase weer.¹²

Doelstelling

In het najaar van 2007 wordt het portfolio opgeleverd aan haar opdrachtgevers en financiers, te weten de veiligheidsregio's Rotterdam-Rijnmond, Zuid-Holland Zuid, Twente en het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Om de resultaten die het project heeft opgeleverd te borgen, is een 'denktank implementatie' aangesteld. De denktank, bestaande uit een bovenregionale multidisciplinaire samenstelling, is gevraagd na te denken over het vervolgproces van het portfolio om haar producten te implementeren. Hiervoor is de denktank op 8 juni 2007 in Amersfoort bijeengekomen (zie bijlage 10 voor de deelnemerslijst). De input van deze denktank geldt als basis voor deze paragraaf.

Keuzemogelijkheden voor het toepassen van het portfolio

De denktank heeft enkele thema's vastgesteld die van invloed zijn op het verloop van de implementatiefase. Deze thema's omvatten keuzemogelijkheden in de aansturing dan wel het gebruik, waarover nog een beslissing genomen moet worden. De thema's luiden als volgt:

- A.** basis voor het toepassen van het portfolio
- B.** competenties als meetlat?
- C.** evalueren in relatie tot het portfolio
- D.** ontwikkelmogelijkheden voor leervragen
- E.** portfolio voor oefenleiders en waarnemers

In de onderstaande tekst staan deze thema's uitgewerkt en staan tevens de keuzemogelijkheden beschreven.

A. Basis voor het toepassen van het portfolio

Om te werken met het portfolio dient een bepaald basisniveau van voorzieningen en 'regels' aanwezig te zijn.

■ Operationaliseren van het systeem

Uiteraard is het operationaliseren van het portfolio een basisvoorwaarde. Hiermee wordt bedoeld dat het systeem in ieder geval beschikbaar en bruikbaar is voor de COPI- en ROT-leden. Dit vraagt ook om een technische beheerder, die zorgdraagt voor het behoud van het systeem.

■ Benoemen van de gebruikers van het portfolio

Naast het feit dat het systeem beschikbaar moet zijn, dient te worden bepaald wie met het portfolio zal gaan werken. In eerste instantie wordt er vanuit gegaan dat alle leden van de COPI- en ROT-teams gebruik kunnen maken van het portfolio. Gezien het grote aantal personen, dat geoefend moet worden, zou er aan gedacht kunnen worden dat het portfolio een mogelijkheid biedt om een select gezelschap via dit systeem op te leiden. Hiermee wordt een beheersbare omvang van op te leiden crisisfunctionarissen gecreëerd.

■ Vrijwillig of verplicht

Het werken met het portfolio kan op vrijwillige dan wel verplichte grond geschieden. Vooralsnog is hier nog geen uitspraak over gedaan. De kans is reëel dat het aantal deelnemers, dat op vrijwillige basis zal deelnemen aan het portfolio, verschilt van wanneer het deelnemen aan het portfolio verplicht is. Uiteraard kan er een fase-ring worden aangebracht in het verplicht stellen van het werken met het portfolio. Wanneer bepaald wordt dat het werken met het portfolio verplicht is, kan ook nog worden nagedacht of er een minimum aantal oefeningen in het portfolio moet worden opgenomen.

- Portfolio voor oefeningen én repressief optreden

Tot slot rest nog de overweging om het portfolio ook te gebruiken voor ervaringen uit het repressieve optreden. Hiermee wordt inzichtelijk of gedrag in beide situaties overeenkomstig is. Tevens wordt er op deze wijze optimaal gebruik gemaakt van het portfolio, doordat het regelmatig wordt bijgewerkt.

B. Competenties als meetlat?

Competenties kunnen als de basis voor het portfolio genoemd worden. Het toepassen daarvan roept nog enkele dilemma's op, die voor het definitief invoeren van het portfolio beantwoord moeten worden.

- Vaststellen presteerniveaus

Vooralsnog kent het portfolio geen normenkader, waaraan de leden van het COPI en het ROT moeten voldoen, maar worden zij juist in staat gesteld om hun eigen competenties te oefenen en te ontwikkelen aan de hand van het instrumentarium van het portfolio. Met het gebruik maken van het portfolio, ofwel met het inzichtelijk maken van het gewenste gedrag, is het mogelijk om gewenst gedrag *meetbaar* te maken? De eerste vraag is in hoeverre deze mogelijkheid al dan niet zal worden gebruikt. Wanneer dit wel het geval is, dient te worden vastgesteld wanneer (bijvoorbeeld met welke functie, met hoeveel ervaring, et cetera) iemand welk niveau moet bezitten. Of geldt voor iedereen eenzelfde niveau, onafhankelijk van specifieke factoren zoals ervaring en leeftijd?

- Consequenties van 'niet voldoen'

Wanneer het vaststellen van niveaus een feit is, dient vervolgens bedacht te worden wat de consequenties zijn voor iemand die 'niet voldoet'.

Tot nu toe zijn COPI- en ROT-leden gewend om deel te nemen aan oefening uit naam van hun functie 'ongeacht' hun prestatieniveau. Met het meetbaar maken van dit functioneren wordt inherent ook zichtbaar wanneer iemand niet voldoet. Dit zal een nieuwe dynamiek in het oefenen, in de ontwikkelingsmogelijkheden van het COPI- en ROT-leden als ook tenslotte in de samenstelling van de crisisteam teweeg kunnen brengen.

- Doelgroepbeperking voor meting presteerniveaus

Competentiemeting zou voor alle leden van het COPI en het ROT kunnen worden toegepast, maar het zou ook zo kunnen zijn, dat alleen een select gezelschap gemeten wordt op zijn/haar capaciteiten en daar consequenties aan verbonden worden. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de voorzitter van de crisisteam.

- Portfolio koppelen aan HR-beleid

Met het kenbaar maken van wenselijke competenties voor een COPI of ROT-lid, kan in een later stadium gedacht worden aan het koppelen van deze competenties aan het werven en selecteren van nieuwe functionaris-

sen. Hiermee wordt tevens een koppeling gemaakt tussen iemands presteren in de koude én de warme fase. Onderzocht dient te worden of dit wenselijk is en hoe dit gerealiseerd zou kunnen worden.

C. Evalueren in relatie tot het portfolio

In principe moet het portfolio relevante output opleveren om de COPI- en ROT-leden te verbeteren in hun rol als crisisfunctionaris. Om deze output te bewerkstelligen, zijn door de denktank enkele prestatie-indicatoren benoemd.

■ Portfolio geeft inzicht in leervragen op individueel-/team-/beleids-niveau

Het portfolio dient een functionaris inzicht te geven in zijn/haar leervragen. De vraag is of de leervragen van de individuen als optelsom geanonimiseerd kunnen worden voor beleidsniveau om zoveel mogelijk inzicht te verkrijgen waarin de organisatie zich verder moet professionaliseren. Daarnaast zou het optimaal zijn als er tevens een portfolio voor teams wordt bijgehouden, zodat leervragen ook op teamniveau inzichtelijk worden. Ook deze leervragen zouden dan (al dan niet) anoniem gebruikt kunnen worden voor het vaststellen van beleid.

■ Leervragen aansluiten bij het oefentraject

Alvorens een oefening wordt opgezet, wordt eerst gekeken naar de oefendoelen van een team. Met de output van de individuele ofwel team-leervragen kan een oefentraject worden uitgezet op basis van hun oefendoelen. Op deze wijze wordt de koppeling gelegd tussen oefenen, het benoemen van verbeterpunten en vervolgens het opstellen van nieuwe oefendoelen.

■ Portfolio onderdeel van algemeen registratiesysteem

Een algemeen registratiesysteem is nog niet ingevoerd in elk van de drie veiligheidsregio's, maar zou met de invoering gekoppeld kunnen worden aan het portfolio. Hierbij kunnen diverse criteria bedacht worden, die dan in het veiligheidspaspoort worden opgenomen; een functionaris oefent een X aantal keer per jaar en verwerkt zijn ervaring in het portfolio, een functionaris spreekt minimaal eenmaal per jaar met zijn/haar coach of leidinggevende over ervaring en persoonlijke ontwikkeling, etc. Belangrijk hierbij zijn de discussiepunten die spelen bij registratie:

- Kunnen registraties ook voor andere doeleinden gebruikt worden?
- Wat betekent dit voor 'privacy'?
- Welke voorwaarden zijn er voor het registreren?
- Worden waarnemingen gezien als resultaten?

D. Ontwikkelmogelijkheden voor leervragen

Als uitgangspunt voor het professionaliseren van de crisisorganisatie moet er ruimte zijn om te leren. Het invoeren van het portfolio doet daar tot op heden geen afbreuk aan. Met het meten van iemands competenties daarentegen kan gesproken worden van presteren in plaats van leren wanneer daar consequenties aan worden verbonden. De momenten dat iemand kan leren ten opzichte van de momenten dat iemand moet presteren dient een organisatie dan ook duidelijk te onderscheiden.

■ Profcheck

Een voorbeeld van een moment van presteren wordt door sommigen ook wel een profcheck genoemd, een terugkerend evenement waarbij een functionaris in ieder geval aan een vooraf bepaald kwaliteitsniveau moet voldoen (soort APK-keuring). Wanneer een dergelijke profcheck ingevoerd zou worden, dient wel geformuleerd te worden wat de consequenties van het al dan niet behalen van deze profcheck zouden zijn.

■ Diversiteit aan ontwikkelmogelijkheden

Voor het ontwikkelen van de leervragen van de functionarissen is een aantal mogelijkheden beschikbaar om tegemoet te komen aan verschillende leerbehoeften:

1. bijscholing
2. coaching
3. (leer)buddy tijdens repressief optreden
4. functioneringsgesprekken
5. anders 'oefenen' (bijvoorbeeld meelopen in een andere organisatie).

Afhankelijk van iemands leervoorkeur kan bekeken worden welke middelen deze persoon kunnen helpen zich te ontwikkelen (zie Language of Learning in de Ontwikkelgids van het 'Werkboek Competentiegericht Oefenen').

E. Portfolio voor oefenleiders en waarnemers

Met het professionaliseren van de functionarissen dienen hun opleiders zeker niet achter te blijven. Om hun eigen professionaliteit te waarborgen, zou het portfolio ook voor hen kunnen worden toegepast. Het portfolio biedt de mogelijkheid om oefenleiders en waarnemers op basis van het 'Werkboek competentiegericht oefenen voor oefenleiders en waarnemers' te professionaliseren. Hiermee biedt het de functionarissen en de begeleiders ook de mogelijkheid om vanuit dezelfde 'taal' te spreken over hun professionaliseringstraject.

Wanneer de oefenleiders en waarnemers zouden gaan werken met het portfolio, gelden voor hun ook de dilemma's die voor de functionarissen gelden:

- Wordt het verplicht om met het portfolio te werken?
- Wordt er een minimum kwaliteitsniveau gehandhaafd?
- Op welke manieren kunnen zij zich verbeteren?
- Wat als zij daar niet aan voldoen?

Randvoorwaarden aanpak implementatie portfolio

Voor het implementeren van het portfolio zijn verschillende projectmatige randvoorwaarden benodigd.

■ Planning als aandachtspunt

Het project Portfolio loopt tot aan de implementatiefase. Op dit moment is er nog geen einddatum voor het invoeren van het portfolio vastgesteld. Aan de hand van dit eindrapport zal per regio moeten worden bekeken wat wenselijk en haalbaar is. Om te voorkomen dat de implementatie van het portfolio geen papieren tijger zal worden, is het noodzakelijk dat er een oplevermoment wordt vastgesteld, waaraan acties gekoppeld kunnen worden (mede op basis van de keuzemogelijkheden uit tabel 2).

■ Prioriteitsverschillen in keuzes

De keuzemogelijkheden, die in de vorige paragraaf beschreven staan, kennen een verschillende prioritering in besluitvorming. Zo kan redelijk snel gestart worden met het vrijwillig gebruik maken van het portfolio, maar zal het werven en selecteren van functionarissen op basis van de competentieprofielen meer tijd vragen. De denktank heeft een suggestie voor fasering van de keuzemogelijkheden vastgesteld. Deze fasering kent drie 'termijnen': de korte (najaar 2007), de middellange (juli 2008) en de lange termijn (vanaf december 2008). In de onderstaande tabel staan de keuzemogelijkheden afgezet tegen deze drie termijnen. De uiteindelijke fasering van de keuzemogelijkheden dient te worden vastgesteld op basis waarvan de implementatie verder kan worden uitgewerkt en uitgevoerd.

Keuzemogelijkheden	Korte termijn	Middellange termijn	Lange termijn
Het systeem is wel/niet beschikbaar en heeft een systeembeheerder	x		
De gebruikers van het portfolio zijn wel/niet benoemd	x		
Het werken met het portfolio is wel/niet verplicht	x		
Het portfolio is wel/niet beschikbaar voor oefeningen	x		
Het portfolio is wel/niet beschikbaar voor repressief optreden	x		
De veiligheidsregio's bieden wel/geen diversiteit aan ontwikkelmogelijkheden voor ontwikkelen van leervragen uit het portfoliotraject.	x		
Het portfolio zal wel/niet worden ingevoerd voor oefenleiders en waarneemers	x		
De veiligheidsregio's hanteren wel/geen presteerniveaus		x	
De veiligheidsregio's hebben wel/niet vastgesteld wat de consequenties voor functionarissen zijn, wanneer zij 'niet voldoen' aan het vastgestelde presteerniveau		x	
De veiligheidsregio's hanteren wel/geen doelgroepbeperking voor meting presteerniveaus		x	
Het portfolio geeft wel/geen inzicht in leervragen op individueel niveau		x	
Het portfolio geeft wel/geen inzicht in leervragen op teamniveau		x	
Het portfolio geeft wel/geen inzicht in leervragen op beleidsniveau		x	
De leervragen sluiten wel/niet aan bij het oefentraject		x	
Het portfolio is wel/geen onderdeel van een algemeen registratiesysteem		x	
het portfolio wordt wel/niet gebruikt om te 'meten'		x	
Het portfolio wordt wel/niet gekoppeld aan het HR-beleid			x
Het portfolio maakt wel/geen onderdeel uit van een profcheck			x

Tabel 2. Fasering van de keuzemogelijkheden voor de implementatie van het portfolio.

Regie

De regie voor het implementeren van het portfolio speelt zich op twee niveaus af; de bestuurlijke regie en de operationele regie. Voor de bestuurlijke regie wordt gedacht aan het volgen van nationale ontwikkelingen die van invloed of aanvullend kunnen zijn op het portfolio, dan wel in hoeverre het portfolio van betekenis zou kunnen zijn op nationaal niveau. Dit sluit aan bij de Algemene Maatregel van Bestuur voor kwaliteitseisen multidisciplinair oefenen (in concept, juni 2007) bij de Wet op de Veiligheidsregio's, waarin specifiek wordt ingegaan op het oefenen en beoordelen aan de hand van competenties. Een eerste stap in die richting wordt gemaakt met het presenteren van het portfolio op het Nederlandse Vereniging voor Brandweezorg en Rampenbestrijding (NVBR)-congres op 5 oktober 2007, waarmee het bestaan van het portfolio op nationaal niveau wordt bekendgemaakt.

Voor de operationele regie dient te worden vastgesteld, wie de 'eigenaar' van het implementeren van het portfolio is. Hierbij dient tevens de vraag gesteld te worden of iedere regio haar eigen 'eigenaar' aanstelt of dat er één algemene eigenaar komt. Dit omvat tevens de vraag om het takenpakket van de eigenaar te expliciteren.

Draagvlak

Een nieuw product betekent een verandering. Om deze verandering succesvol te maken, is er continue aandacht en zorg nodig, ofwel draagvlak. Allereerst zal dit draagvlak aanwezig moeten zijn bij de personen, die de implementatie zullen organiseren, waarna dit moet komen te liggen bij de personen die ermee gaan werken. Draagvlak voor een nieuw product vraagt om inzicht van het nut en om inzicht in hoe het functioneert. Derhalve is het raadzaam om een specifieke communicatiestrategie te ontwikkelen, die zowel bijdraagt aan de regie van het portfolio als ook aan het vergroten van het draagvlak en past binnen de cultuur van de organisatie. In de volgende paragraaf wordt hier dieper op ingegaan.

Communicatieplan

In de periode van februari tot en met augustus 2006 heeft Saskia Kerkhof voor de Universiteit Twente in opdracht van de projectgroep Multidisciplinair Digitaal Portfolio een communicatieonderzoek uitgevoerd. Dit resulteerde in een communicatieplan met een aantal belangrijke conclusies voor implementatie:

Om het portfolio op de juiste manier te implementeren, is het van belang dat er op maat wordt gecommuniceerd met de regio's, organisaties en personen die bij het project betrokken zijn. Om het gebruik van het portfolio tot een succes te maken, is het van belang dat betrokken functionarissen doordrongen raken van het belang en de toegevoegde waarde van het portfolio. Uit het communicatieonderzoek is gebleken dat er op dit punt verschillen in mening bestaan tussen de drie regio's en de organisaties die daarbinnen vallen. Deze verscheidenheid aan meningen en wensen maakt communicatie over het portfolio tot een complex gebeuren, waarbij de doelgroep bovendien

niet eenduidig kan worden benaderd. Om overzicht te scheppen in deze complexiteit is een communicatieplan opgesteld. Het beschrijft de algemene kaders, geeft richtlijnen en fungeert als leidraad voor het te voeren communicatiebeleid.

Doel

Het portfolio is bedoeld voor functionarissen in de rampenbestrijding en zij zijn dan ook degenen die ermee zullen gaan werken in de toekomst. Hun mening over het portfolio en bereidheid om ermee aan de slag te gaan, bepalen voor een groot deel of dit zal gebeuren.

Om betrokken functionarissen tot actiebereidheid te bewegen, is het allereerst noodzakelijk dat zij geïnformeerd worden over het portfolio en haar doelstellingen. Dit moet leiden tot meer inzicht en kennis bij de betrokken functionarissen over het gebruik van een digitaal portfolio als geïntegreerd onderdeel van oefeningen. Pas wanneer zij weten wat precies de doelstelling en het belang van gebruik van het portfolio is, kan draagvlak ontstaan. Draagvlak voor het werken met competenties in het algemeen, en voor het portfolio als registrerend hulpmiddel in het bijzonder, is het uiteindelijke doel dat met behulp van de juiste communicatie moet worden bereikt. Het is voor de hand liggend dat zonder draagvlak voor het portfolio weinig functionarissen welwillendheid zullen tonen.

Kort samengevat betekent dit dat het informeren van de betrokken partijen bijdraagt tot het creëren van draagvlak, wat op haar beurt weer bepalend is voor de welwillendheid die functionarissen zullen tonen om op een competentiegerichte manier aan het werk te gaan:

informeren → draagvlak → welwillendheid

De beoogde resultaten van de communicatie kunnen nu als volgt geformuleerd worden:

- De betrokken partijen zijn zodanig geïnformeerd, dat zij voldoende kennis hebben van het portfolio en overtuigd zijn van het belang en de toegevoegde waarde ervan
- Er bestaat voldoende draagvlak onder de betrokken partijen ten aanzien van het portfolio
- Er wordt zoveel mogelijk toegewerkt naar een 'zachte landing' in de betrokken regio's en organisaties

Kernboodschap

Om ervoor te zorgen dat de communicatie zoveel mogelijk eenduidig is, is het handig een kernboodschap te formuleren die als uitgangspunt kan dienen bij het uitvoeren van communicatiebeleid. Uit onderzoek is gebleken dat in de verschillende regio's en organisaties verschillend wordt gedacht over de toegevoegde waarde en het belang van het portfolio. Dit betekent echter niet dat de boodschap heel anders zal zijn, het gaat dan vooral om het verschil in wie er met deze boodschap moet worden benaderd.

Algemeen is gebleken dat in de meeste organisaties overwegend positief op het portfolio wordt gereageerd. De kernboodschap die met behulp van communicatie moet worden uitgedragen luidt dan ook: 'Het portfolio heeft een toegevoegde waarde in het verbeteren van de (eigen) kwaliteit van optreden binnen een multidisciplinair team in de rampenbestrijding'.

De nadruk ligt dus vooral op de toegevoegde waarde van het portfolio, omdat uit onderzoek is gebleken dat een gebrek aan draagvlak voor het project vooral voortkomt uit het feit dat functionarissen deze toegevoegde waarde niet inzien. Naast het benadrukken van de toegevoegde waarde, is in het geval van de doelgroep 'leidinggevend' nog een andere boodschap van belang; 'het gebruik van het portfolio door functionarissen dient zoveel mogelijk gestimuleerd en gefaciliteerd te worden vanuit de eigen organisatie'.

Doelgroepen

Zoals gezegd zijn de drie betrokken regio's niet als een standaard doelgroep te benaderen. Dit maakt het communiceren weliswaar minder eenvoudig, maar zeker niet al te ingewikkeld. Het is vooral van belang dat rekening wordt gehouden met de onderlinge verschillen in mening die heersen tussen de organisaties en personen, en vooral ook met cultuurverschillen tussen de verschillende organisaties en regio's.

Doelgroep 1: functionarissen met een positieve mening over het portfolio

Deze doelgroep is vrij groot, en het betreft hier functionarissen waarvan uit onderzoek is gebleken dat zij positief staan tegenover het portfolio. De toegevoegde waarde en het belang van het portfolio zien zij in, en deze doelgroep is dus eigenlijk al overtuigd van de kernboodschap zoals hierboven geformuleerd. Het gaat hier om de volgende functionarissen:

- Gehele regio Zuid-Holland Zuid (politie minder positief vergeleken met BRW en GHOR)
- Brandweer, GHOR regio Twente
- Gehele regio Rotterdam-Rijnmond

Doelgroep 2: functionarissen met een negatieve mening over het portfolio

- Politie regio Twente

Onderzoek heeft uitgewezen dat met name politiefunctionarissen uit de regio Twente behoorlijk negatief staan tegenover de mogelijke komst van het portfolio. Dit hield verband met eerdere negatieve ervaring in het gebruik van registratie en de daaruit voortkomende consequenties. Hoewel natuurlijk niet alle functionarissen in deze zijn gehoord, is het een resultaat waarmee rekening moet worden gehouden bij het benaderen van deze doelgroep. In tegenstelling tot de eerste doelgroep, is het hier juist van belang om functionarissen te wijzen op de toegevoegde waarde, de consequenties en het belang van het portfolio.

Doelgroep 3: leidinggevend

Uit het onderzoek is ook gebleken dat veel functionarissen vinden dat zij vanuit de organisatie te weinig tijd en ruimte krijgen om aan hun persoonlijke ontwikkeling te werken. Zij geven zelf aan dit wel te willen, maar hierin in meer of mindere mate te worden beperkt door de norm die vanuit de organisatie wordt opgelegd. Met name bij de brandweer en politie in de regio Rotterdam-Rijnmond is dit het geval. Dit geeft aan dat de (oefen)leiding van de betrokken organisaties ook als een aparte doelgroep moet worden benaderd. Wanneer functionarissen doordrongen zijn van de toegevoegde waarde van het portfolio en actiebereidheid tonen, maar hierin vanuit de organisaties worden belemmerd, moet de aandacht worden verlegd van functionaris naar leidinggevende. Deze laatste groep moet overtuigd worden van de noodzakelijkheid ruimte en tijd te bieden daadwerkelijk aan de persoonlijke ontwikkeling te werken. Bovendien is voor hen een belangrijke taak het stimuleren/controleren van het gebruik van het portfolio. Uitgangspunt hierbij is dat draagvlak bij de top van de organisatie zal bijdragen aan draagvlak onder functionarissen voor het portfolio.

Aandachtspunten

Op voorhand kan een aantal punten worden geformuleerd waarmee rekening moet worden gehouden bij communicatie over het portfolio.

Allereerst is het registreren van persoonlijke ontwikkeling een gevoelig thema, zo is gebleken uit onderzoek.

Veel functionarissen, en dan met name bij de brandweer, vragen zich af in hoeverre de inhoud van het portfolio toegankelijk zal worden voor leidinggevend en andere betrokkenen, en wat hiervan de mogelijke consequenties zijn. Er bestaat niet zozeer angst, maar wel bezorgdheid over wat er met de inhoud van het portfolio wordt gedaan wanneer bijvoorbeeld blijkt dat iemand veel aandachtspunten heeft. Met deze bezorgdheid moet serieus worden omgegaan, en indien mogelijk is het belangrijk zo snel mogelijk duidelijkheid te scheppen over de consequenties die aan het registreren van persoonlijk functioneren worden verbonden.

Daarnaast bestaan er verschillende organisatieculturen binnen de betrokken organisaties. Hoewel de onderverdeling in doelgroepen deze grotendeels zal ondervangen, is het van belang om in het achterhoofd te houden dat een aanpak die in de ene organisatie succesvol is, in de andere organisatie heel anders kan worden opgevat. Vooral de regio Rotterdam-Rijnmond onderscheidt zich wat betreft cultuur van de overige twee regio's, en is meer extern- en prestatiegericht, met minder aandacht voor persoonlijke ontwikkeling dan de andere regio's. In bijlage 11 wordt de inzet van communicatiemiddelen weergegeven.

Vervolgaanpak per regio

Uit het ontwikkelen van het portfolio blijkt dat niet de producten maar de samenhang daartussen doorslaggevend is voor een succesvolle competentiegerichte aanpak. In de vele initiatieven op het vlak van competentie management wordt weinig rekening gehouden met de borging van producten. Tussen en binnen de bij dit project betrokken regio's wordt getracht afspraken en samenwerking te borgen in beleidsplannen en convenanten. De denktank waarschuwt dat het vervolg en de implementatie pas geborgd is bij een interregionale regie met landelijke ambitie. Een vervolgoopdracht in projectmatige vorm lijkt hierbij het juiste middel. Dit eindrapport wordt daarom met deze kanttekeningen onder de aandacht gebracht bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, regio MT's van de betrokken regio's en de werkgroepen multidisciplinair oefenen. Hieronder worden kort samengevat de eerste praktische vervolgstappen weergegeven per regio:

Rotterdam-Rijnmond

In Rotterdam-Rijnmond wordt een plan van aanpak geschreven om een toetssystematiek voor multidisciplinaire teams te ontwikkelen. Deze systematiek wordt afgestemd op oefeningen en opleidingactiviteiten.

In Rotterdam-Rijnmond wordt in 2007 en 2008 in de CoPI- en RegOT-oefeningen met het portfolio gewerkt.

Twente

In Twente wordt een vervolgonderzoek ingesteld over implementatie van het portfolio. De faculteit Gedragswetenschappen van de Universiteit Twente heeft aangeboden hiervoor een student te leveren. De student zal zich richten op de toepasbaarheid van het systeem/de systematiek in de regio Twente.

In Twente wordt in 2007 en 2008 in de CoPI- en ROT-oefeningen met het portfolio gewerkt.

Zuid-Holland Zuid

In Zuid-Holland Zuid wordt aan de hand van dit eindrapport een implementatievoorstel ter goedkeuring aan het MT van de regio aangeboden. Bij groen licht wordt het implementatieplan op voorgestelde wijze uitgevoerd.

In Zuid-Holland Zuid wordt in 2007 in ieder geval in de nog volgende ROT-oefeningen met het portfolio gewerkt.

Bronnenlijst

- Broek, van den, L.C.A.H. (2004). Vormgeven aan competentie-management. Kluwer: Alphen aan den Rijn.
- Douwes-Dekker, A.M.I. Noorman, S.A. (2007). Rapport Denktank Implementatie. Twynstra Gudde, Amersfoort.
- Jonge, de, M. (2005). Carrière ladder. De ontwikkeling van een portfolio voor competentiegericht leren en werken. Enschede: Universiteit Twente (Afstudeerscriptie)
- Kerkhof, S.B. (2006). Meerwaarde of meer werk? Een onderzoek naar de acceptatie van een competentiegericht registratiemiddel binnen de multidisciplinaire rampenbestrijding. Enschede: Universiteit Twente (Afstudeerscriptie)
- NVBR (2006). Werkboek competentiegericht oefenen. Versie 2006.
- Schoenmakers, L. Paschedag, M. Brussen, M. (2006) Eindrapport inventarisatie oefeninitiatieven. Twynstra Gudde in opdracht van Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Wijnen, G. W. Renes en P. Storm (1990). Projectmatig werken. Het Spectrum, Utrecht.
- www.pa-assessment.nl

Bijlagen

Bijlage 1 Competentieprofiel adviseur ROT

Kerntaken

- adviseren voorzitter vanuit monodiciplinaire achtergrond met multidisciplinaire blik
- aansturen operationele processen eigen colom binnen het effectgebied.

1 Politiek-bestuurlijk inzicht

Anticiperen op, herkennen en begrijpen van politiek-bestuurlijke processen en besluitvorming die van invloed zijn op de voorliggende crisis

De adviseur van het ROT:

- kent het bestuurlijke krachtenveld en betreft deze bij het vertalen van operationele kwesties naar beleidmatige context
- weet waar benodigde mensen, middelen en informatie te vinden zijn.

2 Onafhankelijk

Zelfstandig en zelfbewust werken. Om kunnen gaan met eisen, veranderingen en hindernissen. Eigen standpunten innemen en verdedigen.

De adviseur van het ROT:

- vertrouwt op eigen kunnen
- vraagt feedback en hulp op het juiste moment op basis van inschatting van de eigen kennis en vaardigheden
- houdt bij druk vast aan persoonlijke overtuiging, zonder star te worden
- neemt verantwoorde risico's.

3 Analiseren

Systematisch onderzoeken en alloceren van problemen en vragen. Ontleden van relevante informatie, achtergronden en structuren. Verbanden leggen tussen gegevens en overzien van relaties tusse oorzaak en gevolg.

De adviseur van het ROT:

- verzamelt en raadpleegt informatie en bepaalt wie de probleemhebber is
- werkt systematisch
- maakt onderscheid tussen feitelijke informatie en aannames
- maakt onderscheid tussen relevante en irrelevante informatie
- geeft complexe informatiestromen duidelijk weer
- legt verbanden op basis van de beschikbare informatie
- past 'scenario denken' tot voor de lange termijn (tot 12 uur vooruit)
- signaleert (potentiële) problemen/knelpunten
- geeft verschillende oplossingsrichtingen die realistisch en haalbaar zijn
- bedenkt wie welke informatie nodig heeft en geeft informatie door
- toetst (voorgenomen) besluit/advies op praktische uitvoerbaarheid.

4 Samenwerken

Actief inzetten voor gezamenlijk resultaat en een gemeenschappelijk belang.

De adviseur van het ROT:

- benut de kennis en ervaring van alle disciplines die aanwezig zijn
- werkt actief vanuit verschillende belangen aan het behalen van het gemeenschappelijk doel
- vraagt en biedt onafhankelijk advies/hulp
- vertrouwt op de professionaliteit van anderen en laat verantwoordelijkheden liggen waar zij horen
- betreft andere teamleden bij (de voorbereiding van) multi- en monodisciplinaire besluiten en acties.

5 Communiceren

Ideeën, meningen en informatie aan anderen overdragen in duidelijke taal, non-verbale communicatie en/of op schrift. Tactvol en effectief reageren op behoeften en gevoelens van anderen, taal en terminologie aanpassen aan verschillende niveaus.

De adviseur van het ROT:

- deelt relevante informatie binnen het team
- besteedt aandacht aan verbale en non-verbale signalen
- luistert en vraagt door
- geeft aandacht en ruimte aan gesprekspartners

- formuleert kort, bondig en to-the-point
- controleert of de boodschap als bedoeld is overgekomen
- koppelt besluiten terug naar betrokkenen eigen kolom.

6 Overtuigen

Het verkrijgen van instemming, enthousiasme en medewerking voor bepaalde doelen, plannen of ideeën zodat deze worden geaccepteerd of gedragen (zonder hiërarchische macht of sancties).

De adviseur van het ROT:

- treedt standvastig op bij verschillende of tegengestelde mening, belangen of verwachtingen
- wisselt invloedstijl om verschillen tussen tactische-operationele belangen te overbruggen
- enthousiasmeert de andere teamleden voor standpunten, ook wanneer sprake is van fundamentele verschillen van inzichten of conflictsituaties, en houdt de relatie daarbij in stand.

7 Daadkracht

Op adequate en krachtige wijze handelen, staan voor je keuzes en erop aangesproken kunnen worden. Uitstralen van gezag en vertrouwen.

De adviseur van het ROT:

- handelt krachtig, vastberaden en pro-actief
- voert direct uit en handelt met snelheid
- neemt initiatief
- zet beslissingen om in daden
- stimuleert en motiveert anderen tot actie.

8 Stressbestendig handelen

Kalm en zelfverzekerd reageren in lastige situaties. goede prestaties blijven leveren onder druk, bij tegenslag of tegenstand. Om kunnen gaan met weerstanden.

De adviseur van het ROT:

- handelt rustig en relativerend ondanks onzekerheid en moeilijke omstandigheden
- bespreekt eigen fysieke en mentale grenzen
- vermindert druk door overzicht te creëren
- blijft onder operationele druk geconcentreerd op bestrijding van ramp/crisis.

Bijlage 2 Inhoud portfolio multomap



■ Inleiding	TAB1
■ Groepsprocessen	TAB2
■ Crisiscompetenties	TAB3
■ Reflectieformulieren oefeningen	TAB4
■ Reflectieformulieren praktijkoptreden	TAB5

Bijlage 3 Presentatie Digitaal Portfolio



Project Multidisciplinair Digitaal Portfolio

Presentatie Digitaal Portfolio
Maartje de Jonge

**Rotterdam-Rijnmond
Twente
Zuid-Holland Zuid**



Doelen portfolio

- ⌘ In kaart brengen van verbeterpunten aan de hand van 'crisiscompetenties' (blauwe boekje)
- ⌘ Leertraject uitzetten aan de hand van verbeterpunten
- ⌘ Bewust worden van eigen functioneren

3 van 9



Project MDP

- ⌘ Ontwikkelen digitaal leerdossier
- ⌘ Testen digitaal leerdossier
- ⌘ Nadenken over competentiegerichte werkwijze
- ⌘ Eindrapportage: aanbevelingen voor werken met digitaal leerdossier en competentiegericht oefenen

2 van 9



Testen portfolio

- ⌘ Rotterdam-Rijnmond: Leiders RegOT, CoPI-leden politie, OVD's Havenbedrijf
- ⌘ Zuid-Holland Zuid: ROT-leden
- ⌘ Twente: CoPI-leden

4 van 9



Eindrapport

- ⌘ Aanbevelingen werken met portfolio
- ⌘ Implementatieplan
- ⌘ Beschikbaarheid huidig systeem: december 2007

5 van 9



Portfoliotests 2007

- ⌘ Werken met portfolio als leerdossier
- ⌘ Reflecteren op 3 leerdoelen na afloop van CoPI/ROT oefening
- ⌘ Evalueren na afloop van test ter verbetering van het systeem

6 van 9



Vervolg

- ⌘ In eerste instantie gegevens alleen toegankelijk voor deelnemer zelf
- ⌘ Op termijn koppeling aan coachingstraject: gegevens beschikbaar stellen aan coach

7 van 9



Demonstratie portfolio

- ⌘ www.competentiesinkaart.nl

8 van 9



Contact

Maartje de Jonge
Projectsecretaris
Multidisciplinair Digitaal Portfolio

Veiligheidsregio Rotterdam -Rijnmond
Postadres: Postbus 9154, 3007 AD Rotterdam
T: 06 - 1020 5658 \ F: 010 - 4468 999

m.dejonge@veiligheidsregio-rr.nl
www.competentiesinkaart.nl

9 van 9

Bijlage 4 Opdracht Digitaal Portfolio

Login op www.competentiesinkkaart met het wachtwoord dat u gekregen heeft.

U bevindt zich in **Mijn Folio**



1. Maak 3 mappen aan met de button **Nieuwe Map**

- A. Algemeen
- B. Documenten
- C. CoPI oefening 2007

Sla deze mappen op onder **Mijn Folio**



Wijzig map

Een rode ster (*) betekent een verplicht veld

Titel

In map

Omschrijving


2. Vul 3 formulieren in met de button **Nieuw Formulier**

- A. Adresgegevens*
- B. Algemene gegevens*
- C. E-mail*



Sla deze formulieren op onder – **Algemeen**

Adresgegevens *

Een rode ster  betekent een verplicht veld

Titel *

In map

Categorie *

Bedrijf

Straat (adres 1) *

Straat (adres 2)

Plaats *

Provincie *

Postcode *

Land

3. Vul 3 competenties in met de button

Nieuw Formulier > Competenties (geavanceerd)

- A. Onafhankelijkheid
- B. Samenwerken
- C. Daadkracht

Selecteer een formulier

Selecteer een formulier

In het competentieformulier vult u per gedragscriterium in, in hoeverre u dit gedrag tijdens de oefening heeft laten zien. Dit is een momentopname, maar moet u bij herhaaldelijk invullen (bijvoorbeeld na elke oefening) inzicht geven in uw aandachtspunten. Hiermee kunt u gericht oefenen en leerpunten benoemen voor bijvoorbeeld uw jaarplanning.

Niveau	Niveau				Score
	Vrijwel altijd De betrokkende leest dit gedrag in toepasselijke situaties vrijwel altijd zien (Score: 100)	Vaak De betrokkende leest dit gedrag in toepasselijke situaties vaak zien (Score: 75)	Soms De betrokkende leest dit gedrag in toepasselijke situaties soms zien (Score: 50)	Vrijwel nooit De betrokkende leest dit gedrag in toepasselijke situaties vrijwel nooit zien (Score: 25)	
Vaardigheid 1.2.1 vertrouwt op eigen kunten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	75
Vaardigheid 1.2.2 vraagt feedback en hulp op het juiste moment op basis van een evaluatie van de eigen kennis en vaardigheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	50
Vaardigheid 1.2.3 houdt bij druk vast aan persoonlijke overgang- punten etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	100

Sla deze formulieren op onder – **CoPI oefening 2007**

Competenties (Geavanceerd)

Een rode ster (*) geeft een verplicht veld

Titel: Onafhankelijkheid

In map: - CoPI oefening 2007

Categorie: Operationeel

Competentie lijst: Competenties Adviseur CoPI

Competentie: 1.2: Onafhankelijkheid

Details: Zelfstandig en zelfbewust werken. Om kunnen gaan met eisen, veranderingen en hindernissen. Eigen standpunten innemen en verdedigen. This Competentie has the following related items:

- 1.2.1: vertrouwt op eigen kunnen
- 1.2.2: vraagt feedback en hulp op het juiste moment op basis van een inschatting van de eigen kennis en vaardigheden
- 1.2.3: houdt bij druk vast aan persoonlijke overtuiging, zonder star te worden
- 1.2.4: neemt verantwoorde risico's

Maximum toegestane punten: 100

Toelichting: Ik wil onder druk meer vasthouden aan mijn persoonlijke overtuigingen

4. Maak een portfolio onder het tabblad **delen**

Multidimensionaal Digitaal Portfolio

MIJN FOLIO DELEN VERKENNEN PROFIEL Demon Strabe

Mijn Portfolio's

NAAM OMSCHRIJVING

MAAK EEN NIEUW PORTFOLIO

Kies als sjabloon **Competentie Portfolio**

Geef als Toegang aan: **geselecteerde kijkers**

Voor geselecteerde kijkers hoeft geen toegangssleutel ingevuld te worden.

Portfolio maken

Sjablooncategorieën: Alle MDP

Sjabloon: Competentie portfolio

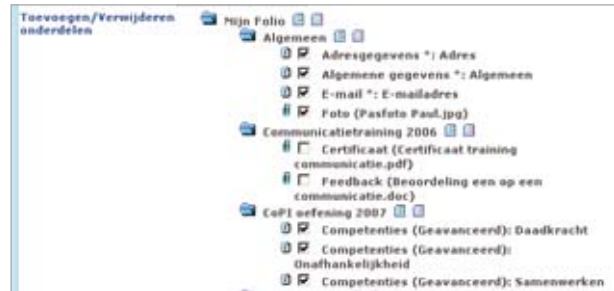
Naam: Eerste portfolio

Omschrijving: test

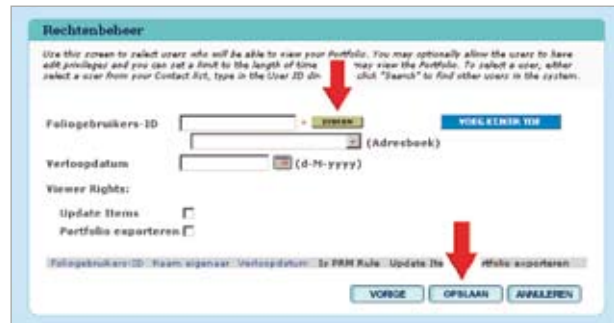
Toegang: Voor geselecteerde kijkers (gedeeld)

Toegangssleutel:

Selecteer de onderdelen die u in uw portfolio wilt zien:



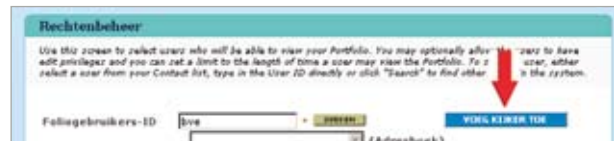
5. Geef aan welke foliogebruikers uw portfolio mogen inkijken



Selecteer deze kijkers op gebruikersnaam



Voeg de kijker toe



6. Bekijk het portfolio onder het tabblad **verkennen**



Voorbeeld

Portfolio Paul
Paul Henning
m.dejonge@veiligheidsregio-m.nl (E-mail werk)
Work: 010-4468949 (+31)
Mobile: 06-10205650 (+31)

Business Address
Statenweg 12
3045 AM Rotterdam, ZH
NETHERLANDS

Competenties Adviseur CoPI

Competentie 1.2: Onafhankelijkheid
Zelfstandig en zelfbewust werken. Om kunnen gaan met eisen, veranderingen en hindernissen. Eigen standpunten innemen en verdedigen.

[View details](#) [Make comment](#)

Status
STATUS: None

Competentie 1.4: Samenwerken
Actief inzetten voor een gezamenlijk resultaat en een gemeenschappelijk belang.

[View details](#) [Make comment](#)

Status
STATUS: None

Competentie 1.7: Daadkracht
Op adequate en krachtige wijze handelen, staan voor je keuzes en erop aangesproken kunnen worden. Uitstralen van gezag en vertrouwen.

[View details](#) [Make comment](#)

Einde opdracht

Bijlage 5 Teamcompetenties P&A Coaching

Teamcompetenties crisiteams

(bron: P&A Coaching, 2002)

1. Opstarten van het groepsproces

Leerdoel: Het scheppen van voldoende duidelijkheid om het de teamleden mogelijk te maken zich te beseffen dat ze een team zijn, en geïnformeerd te zijn over de overige teamleden en de procedures m.b.t. de samenwerking.

2. Gedisciplineerd vergaderen

Leerdoel: Het zo efficiënt en effectief mogelijk omgaan met plenaire vergadertijd.

3. Integrale beeldvorming

Leerdoel: Inzicht in de feitelijke situatie en in het verloop tot nu toe, alsmede een visie hebben op mogelijke toekomstige ontwikkelingen m.b.t. het incident en de bestrijding ervan.

4. Kritisch afwegen en beslissen onder tijdsdruk

Leerdoel: Het ondanks de beperkte tijd en een gebrek aan volledige informatie kunnen komen tot een weloverwogen beslissing met aanvaardbare risico's.

5. Handelend optreden

Leerdoel: Het daadwerkelijk uitzetten van acties alsmede de controle van de voortgang hierop.

6. Coördineren en afstemmen

Leerdoel: Zorgdragen voor een maximale efficiëntie van de gezamenlijke inzet door de activiteiten van de verschillende hulpverleningsdiensten en eventuele andere partijen zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen.

7. Afbouw en nazorg

Leerdoel: Zorgdragen voor het in gezamenlijk overleg afbouwen van de ingezette eenheden en het nemen van die maatregelen die nodig zijn om de eventuele nazorg zo goed mogelijk te kunnen opstarten en doen verlopen.

8. Voortgangsbewaking

Leerdoel: Een voortdurende controle houden op de voortgang van de voorgenomen acties en zonodig tijdig heroverwegen hiervan indien deze acties niet resulteren tot de gewenste effecten.

9. Overdracht

Leerdoel: Het schriftelijk vastleggen van die informatie die nodig is om de overdracht van de leiding over de inzet zo vloeiend mogelijk te laten verlopen.

10. Omgevingsmanagement

Leerdoel: In voldoende mate rekening houden met mogelijke ethische, politieke, juridische of economische consequenties van het incident de te plegen inzet en/of de communicatie hierover naar externe partijen.

Bijlage 6 Checklist 1 op 1 waarneming

(bron: P&A Coaching, 2006)

Fase	Omschrijving
Voorgesprek	<ul style="list-style-type: none">- leg uit wat de rol van waarnemer inhoudt- vraag naar leerdoelen- vraag naar positieve en negatieve gedragskenmerken van het leerdoel (hoe kan ik dit zien?)- maak afspraken waar je als waarnemer op zal letten
Waarneming	<ul style="list-style-type: none">- richt je aandacht op de afgesproken gedragscriteria- noteer positieve en negatieve voorbeelden van de afgesproken gedragscriteria
Terugkoppeling	<ul style="list-style-type: none">- herhaal de afgesproken leerdoelen- vraag naar de eigen ervaring (hoe ging het?)- vraag waar deelnemer tevreden over is- vraag waar deelnemer minder tevreden over is- vul aan met eigen observaties- benoem wat je hebt waargenomen en de effecten die dat heeft- vraag of deelnemer dit herkent- verduidelijk zo nodig
Leermomenten	<ul style="list-style-type: none">- geef mogelijkheid conclusies te trekken (wat kun je met deze waarneming?)- help desgevraagd met analyseren van de situatie- doe op verzoek suggesties voor alternatieven- respecteer de mening van de deelnemer

Bijlage 7 Checklist groepswaarneming

(bron: P&A Coaching, 2006)

Fase	Omschrijving
Voorstellen	<ul style="list-style-type: none">- stel je voor aan de waar te nemen groep- leg uit wat de rol van waarnemer inhoudt (waarnemen a.d.h.v. teamcompetenties)- vertel op welke teamcompetenties wordt waargenomen- vraag naar eventuele specifieke leerdoelen (heeft deze groep aandachtspunten waarop ik kan letten?)- maak afspraken waar je als waarnemer op zal letten
Waarneming	<ul style="list-style-type: none">- richt je aandacht op de afgesproken gedragscriteria- noteer positieve en negatieve voorbeelden van de afgesproken gedragscriteria
Terugkoppeling	<ul style="list-style-type: none">- herhaal de afgesproken leerdoelen- vraag naar de eigen ervaring (hoe ging het?)- vraag waar deelnemers tevreden over zijn- vraag waar deelnemers minder tevreden over zijn- vul aan met eigen observaties- benoem wat je hebt waargenomen en de effecten die dat heeft- vraag of deelnemers dit herkennen- verduidelijk zo nodig
Leermomenten	<ul style="list-style-type: none">- geef mogelijkheid conclusies te trekken (wat kun je met deze waarneming?)- help desgevraagd met analyseren van de situatie- doe op verzoek suggesties voor alternatieven- respecteer de mening van de deelnemers

Bijlage 8 Competentiescan

In het Werkboek competentiegericht oefenen is voor ieder lid van de vier onderscheiden crisisteam (RBT, BR, OT en COPI) een competentieprofiel opgenomen. De competentieprofielen liggen ten grondslag aan de Competentiescans voor crisisfunctionarissen.

Wat is competentiescan?

De competentiescan is een instrument waarmee een crisisfunctionaris zijn/haar talenten kan beoordelen. Deze competentiescan kan door één of meer personen worden ingevuld. De resultaten van deze competentie-inschatting kunnen worden gebruikt voor een eigen persoonlijk ontwikkelplan (POP) en voor het maken van ontwikkelafspraken tussen de crisisfunctionarissen en zijn/haar organisatie.

Mogelijkheden tot 360°-feedback?

Deze Competentiescan kan worden gebruikt voor een 360°-feedback. Aan verschillende feedbackgevers uit de werkomgeving van de crisisfunctionaris wordt gevraagd feedback te geven op het gedrag c.q. de competenties van de crisisfunctionaris. Door veel verschillende feedbackgevers om feedback te vragen ontstaat er een goed beeld van de competenties van de crisisfunctionaris.

De te volgen stappen...

Het is aan te bevelen om de Competentiescan zorgvuldig uit te voeren. Het is verstandig om de Competentiescan in stappen uit te voeren:

1. Bepalen feedbackgevers
2. (Laten) invullen van de Competentiescan
3. Verwerken feedbackresultaten

Stap 1: Bepalen feedbackgevers

Natuurlijk wordt de competentiescan ingevuld wordt door de crisisfunctionaris zelf. Het is mogelijk om ook (circa 2 à 3) anderen te vragen om de Competentiescan in te vullen en zo feedback te verkrijgen. Hierbij kan gedacht worden aan een leidinggevende, een collega en/of medewerker. Belangrijk uitgangspunt daarbij is dat de feedbackgevers zicht hebben op het functioneren van de crisisfunctionaris. Het is bovendien van belang dat de crisisfunctionaris

waarde hecht aan het oordeel van degenen die hij/zij om feedback vraagt. Om die reden is het goed dat de crisisfunctionaris zelf bepaalt wie hij/zij vraagt om de competentiescan in te vullen.

Stap 2: (Laten) invullen Competentiescan

De crisisfunctionarissen en de feedbackgevers vullen de scan in. Het is voor de crisisfunctionaris waardevol om een gesprek te plannen met de feedbackgevers (individueel) over de feedback die is gegeven via de competentiescan. Een persoonlijk gesprek biedt de mogelijkheid om de feedback toe te lichten en om eventuele vragen naar aanleiding van de feedback te bespreken.

Stap 3: Verwerken feedbackresultaten

Wanneer de crisisfunctionaris de ingevulde Competentiescans heeft verzameld, neemt de crisisfunctionaris deze door. Het naast elkaar leggen van de competentiescans kan een aantal overeenkomsten en verschillen opleveren. De crisisfunctionaris bepaalt in hoeverre hij zichzelf in deze overeenkomsten en verschillen herkent en wat dit voor hem/haar betekent: welke competenties hebben volgens de crisisfunctionaris een hoge ontwikkelprioriteit en welke een minder hoge?

Hoe werkt de competentiescan?

Bij iedere competentie staan verschillende gedragsomschrijvingen. Bij iedere omschrijving kan worden aangegeven in welke mate betrokkene het betreffende gedrag laat zien in zijn/haar rol binnen een crisisteam. Er kan worden gekozen uit 5 mogelijkheden: vrijwel nooit, soms, vaak, vrijwel altijd, geen zicht op. Nadat alle omschrijvingen van een competentie zijn ingevuld, kunnen de kruisjes per tabel worden opgeteld. De uitkomst daarvan wordt gedeeld door het aantal gedragsomschrijvingen (scores 'geen zicht op' tellen daarbij niet mee). hiernaast zit u een voorbeeld:

Politiek bestuurlijk inzicht

Anticiperen op, onderkennen en begrijpen van Politiek bestuurlijke processen en besluitvorming die van invloed zijn op de onderliggende crisis	Vrijwel nooit	Soms	Vaak	Vrijwel altijd	Geen zicht op
Kent het bestuurlijk krachtenveld			X		
Chat politiek-bestuurlijke belangen en standpunten van de gemeenteraad en andere partijen in en betreft deze in de besluitvorming					0
Weet waar benodigde mensen te vinden zijn				X	
Weet waar benodigde middelen te vinden zijn			X		
Weet waar benodigde informatie te vinden is			X		
Totaal (aantal kruizen per kolom)	0	0	3	1	
Gemiddeld (totaal per kolom/aantal gescoorde vragen)	0	0	3/4	1/4	

De persoon uit dit voorbeeld toont van het gedrag waar de feedbackgever wel zicht op heeft 75% van de gedragsomschrijvingen bij de competentie Politiek-bestuurlijk inzicht *vaak* en 25% *vrijwel altijd*.

Bijlage 9 Teamcompetentie P&A Coaching

Waarmeningformulier Teamcompetenties

Doel: inzicht in de feitelijke situatie en in verloop tot nu toe, alsmede een visie hebben op mogelijke toekomstige ontwikkelingen m.b.t. het incident en bestrijding ervan.

Criterium	Omschrijving	Beoordeling			Observaties
		-	+/-	+	
Visuele weergave	Het team draagt continu zorg voor voor een actuele visuele weergave van de relevante feiten. (Bijvoorbeeld: aard en omvang van het incident, slachtofferbeeld, risico's, chemische stoffen, aantal ingezette eenheden etc.)				
Verklaring van veranderingen	Veranderingen ten aanzien van het incident (feiten en risico's) en/of de bestrijding ervan worden tijdig uitgewisseld tussen de teamleden, met daarbij kort aangegeven wat de rede is van de verandering plus de mogelijke gevolgen				
Heden en toekomst	Tijdens de plenaire sessies wordt kort besproken wat het huidige beeld is en worden de mogelijke toekomstscenario's geschetst met de daarbij behorende risico's.				
Informereren en rapporteren	Zowel de lagere als de hogere eenheden worden tijdig en in voldoende mate op de hoogte gebracht van de actuele situatie en de mogelijke scenario's.				
Persvoorlichting	Op basis van de gedeelde informatie is het voor alle teamleden duidelijk wat er aan de pers is verteld of verteld kan worden.				

Bijlage 10 Denktank implementatie

Aanwezigen bijeenkomst 8 juni 2007, Amersfoort

1	Dhr. P.L.J. Bos	Regionaal Commandant Zuid-Holland Zuid
2	Dhr. A. Groos (vanaf 15.30 uur)	Directeur Hulpverleningsdienst Regio Twente
3	Dhr. H.R. Varkevisser	Plaatsvervangend Commandant Zuid-Holland Zuid, Projectleider MDP
4	Dhr. G. Hoenselaar	Stafffunctionaris Opleiden, Trainen en Oefenen, Brandweer Zuid-Holland Zuid, Projectlid MDP
5	Dhr. R.J. Poot	Hoofd Opleiden, Oefenen en Logistiek, Regio Twente, Projectlid MDP
6	Mevr. A. Barrett	Beleidsmedewerker gemeentelijke rampenbestrijding Twente
7	Dhr. W. de Rooij	Voorzitter Opleiden, Trainen, Oefenen, Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond, Projectlid MDP
8	Mevr. M.A.M. Veldscholten	Regionaal oefencoördinator Veiligheidsregio Utrecht, Projectleider werkboek competentiegericht oefenen
9	Dhr. A. Schepers	Senior medewerker Opleiden en Oefenen, Regio IJsselvecht
10	Dhr. D. Moes	Ontwikkelaar P&A Coaching
11	Dhr. B. Wilms	Ministerie van BZK, Directie Crisisbeheersing
12	Mevr. M. de Jonge	Projectsecretaris MDP

Procesbegeleiding:

1	Mevr. A.M.I. Douwes Dekker	Adviseur Openbare Orde en Veiligheid, Twynstra Gudde
2	Dhr. S.A. Noorman	Senior Adviseur Bedrijfsvoering & HRM, Twynstra Gudde

Bijlage 11 Inzet communicatiemiddelen

Inleiding

Om de verschillende doelgroepen te informeren over het competentiegericht leren en werken, hen de toegevoegde waarde van het portfolio in te laten zien en hen te stimuleren tot gebruik van het portfolio, is frequente communicatie van belang. Het is hiervoor van belang om de afzonderlijke doelgroepen ieder op een eigen manier te benaderen. Hoe dit inhoudelijk precies vormgegeven zal worden, wordt verderop in dit hoofdstuk besproken.

Mogelijke communicatiemiddelen

Er zijn verschillende communicatiemiddelen denkbaar die ingezet kunnen worden om de verschillende doelgroepen te bereiken. Het gaat hierbij om zowel mondelings als schriftelijke en digitale communicatiemiddelen. Alle middelen en hun mogelijkheden en bereik worden hieronder besproken. In de volgende paragrafen wordt ingegaan op hoe zij kunnen worden ingezet.

Mondelinge communicatiemiddelen

De mogelijkheden wat betreft mondelinge communicatie zijn beperkt, doordat de doelgroep verspreid over het land is wat mondelinge communicatie tijdrovend maakt. Toch kan mondelinge communicatie in bepaalde gevallen voordelen hebben ten opzichte van schriftelijk en digitale communicatiemiddelen. Hieronder worden kort de mogelijkheden uiteengezet.

- Informatiesessies tijdens of na oefeningen
 - Voordelen: mogelijkheid om vragen direct te beantwoorden die anders misschien niet gesteld zouden worden, mogelijkheid onrust/weerstand direct het hoofd te bieden, het project 'krijgt een gezicht' en wordt concreter voor functionarissen
 - Nadelen: relatief klein bereik (slechts enkele functionarissen per keer), tijdrovend
 - Kosten: laag, reiskosten kunnen oplopen

- Wat bereik je ermee: Bereik is hoog (100%) doordat functionarissen de boodschap niet kunnen negeren zoals bij bijv. een nieuwsbrief.
- Gesprek leidinggevenden organisatie
 - Voordelen: Peilen draagvlak organisatie, mogelijkheid benadrukken toegevoegde waarde, mogelijkheid benadrukken belang ruimte en middelen persoonlijke ontwikkeling
 - Nadelen: zeer klein bereik, tijdrovend
 - Kosten: laag, reiskosten hoog
 - Wat bereik je ermee: Draagvlak in top organisatie, wat weer moet leiden tot stimuleren gebruik portfolio
- Testcase CoPI/ROT per regio
 - Voordelen: functionarissen doen praktijkervaring op en delen deze ervaring mogelijk met collega's
 - Nadelen: eventuele negatieve ervaringen worden ook gedeeld
 - Kosten: ---
 - Wat bereik je ermee: het portfolio wordt concreet voor functionarissen, belangrijk voor beeldvorming
- Presentaties op verzoek van belangstellenden/belanghebbende organisaties
 - Voordelen: extra mogelijkheid om aandacht te vestigen op project
 - Nadelen: geen concreet effect te verwachten; informeren is waarschijnlijk hoogst haalbare
 - Kosten: laag
 - Wat bereik je ermee: Extra aandacht voor het project, informeren van functionarissen/andere belangstellenden
- Promotie- acties tijdens congressen, beurzen, seminars, etc.
 - Voordelen: extra mogelijkheid aandacht vestigen op project, beantwoorden individuele vragen geïnteresseerden
 - Nadelen: mogelijk weinig mensen uit direct doelgroep aanwezig, vooral gericht op 'secundaire' belanghebbers
 - Kosten: laag/gemiddeld
 - Wat bereik je ermee: Extra aandacht voor het project, informeren van belangstellenden en beantwoorden vragen

Digitale Communicatiemiddelen

Digitale communicatiemiddelen zijn vanuit de eenvoudigste manier om de doelgroep te bereiken, en in veel gevallen ook een goedkope manier. Hieronder worden de mogelijkheden uiteen gezet.

- Digitale nieuwsbrieven met per organisatie relevante informatie
 - Voordelen: Gemakkelijke manier van informatie verspreiden
 - Nadelen: veel functionarissen lezen de informatie slecht of helemaal niet, is gemakkelijk te 'negeren'
 - Kosten: laag
 - Wat bereik je ermee: waarschijnlijk weinig, geïnteresseerden lezen de informatie wel, terwijl niet-geïnteresseerden hem negeren terwijl juist zij de belangrijkste doelgroep vormen die overtuigd moet worden

- Website
 - Voordelen: geïnteresseerden kunnen aanvullende informatie raadplegen
 - Nadelen: bereik is klein, afhankelijk van eigen initiatief functionarissen, veel functionarissen zeggen geen behoefte aan website te hebben, vooral mensen die toch al geïnteresseerd zijn kijken hierop, terwijl juist de andere groep interessant is
 - Kosten: hoog
 - Wat bereik je ermee: vooral reeds geïnteresseerde functionarissen kijken op de site, bereik is relatief laag, terwijl kosten hoog zijn

- Intranet afzonderlijke organisaties
 - Voordelen: Manier om specifieke informatie per organisatie onder de aandacht te brengen, o.a. nieuwsbrieven maar ook aanvullende informatie
 - Nadelen: bereik is onduidelijk, afhankelijk van hoe goed intranet wordt gelezen door functionarissen
 - Kosten: laag
 - Wat bereik je ermee: manier om nieuwsbrieven onder de aandacht te brengen bij functionarissen die geen persoonlijke mail ontvangen

- Persoonlijke mail
 - Voordelen: kans dat nieuws ongelezen blijft is kleiner dan bij algemene nieuwsbrief,
 - Nadelen: bereik vooral reeds geïnteresseerden, minder geïnteresseerden geven mailadres waarschijnlijk niet op
 - Kosten: laag
 - Wat bereik je ermee: informeren van functionarissen, indirect creëren van draagvlak bij geïnteresseerden

Schriftelijke communicatiemiddelen

- Folder
 - Voordelen: wordt makkelijker gelezen dan bijvoorbeeld een nieuwsbrief die weg geklikt kan worden
 - Nadelen: Alleen geschikt om uit te delen bij bepaalde gelegenheden, zoals congressen en oefeningen
 - Kosten: gemiddeld
 - Wat bereik je ermee: Aandacht genereren voor project, informeren van functionarissen

- Evaluatie testcase verwerken in nieuwsbrief naar overige CoPI's/ROT's
 - Voordelen: ervaringen van testgroep worden gedeeld met de hele doelgroep
 - Nadelen: hoe communiceer je eventuele negatieve uitkomsten van testgroep?
 - Kosten: laag
 - Wat bereik je ermee: functionarissen kunnen lezen hoe hun collega's het portfolio in de praktijk hebben toegepast. Creëren van draagvlak en opwekken interesse voor het portfolio.

- Artikel voor bijv. BB, VNG, etc.
 - Voordelen: makkelijke manier om brede groep mensen te bereiken
 - Nadelen: bereikt vooral mensen die niet direct bij project betrokken zijn
 - Kosten: laag
 - Wat bereik je ermee: brede aandacht voor het project en de mogelijkheden van het PORTFOLIO onder geïnteresseerden

- Nieuwsbrieven per post sturen
 - Voordelen: nieuwsbrief wordt sneller gelezen dan wanneer deze in de inbox tussen alle andere mail verdwijnt
 - Nadelen: kan ervaren worden als opdringerig
 - Kosten: hoog
 - Wat bereik je ermee: dat functionarissen de nieuwsbrief waarschijnlijk met meer aandacht lezen dan een digitale versie. Informeren en indirect creëren van draagvlak.

- Interne (papieren) memo per organisatie
 - Voordelen: nieuws wordt sneller gelezen dan wanneer deze in de inbox tussen alle andere mail verdwijnt, goede manier om relevante mededelingen snel in organisatie te verspreiden
 - Nadelen: verspreiding kost tijd en moeite
 - Kosten: laag

- Wat bereik je ermee: bereik is groter dan digitaal nieuws en nieuws wordt met meer aandacht gelezen. Infomeren en indirect creëren van draagvlak.

