



BRANDWEER

Brandweeracademie

Leergangkader Tactisch manager

Instituut Fysieke Veiligheid
Brandweeracademie
Postbus 7010
6801 HA Arnhem
www.ifv.nl
info@ifv.nl
026 355 24 00

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopiëren, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Brandweeracademie van het IFV.

Voorwoord

Voor u ligt het leergangkader van de leergang Tactisch manager (TM). Hiermee willen wij u informeren over de opzet en inhoud van deze leergang. Het geeft een overzicht van de totale leergang TM en maakt duidelijk wat de samenhang is tussen verschillende onderdelen.

Wij wensen u veel succes en plezier bij het volgen van, lesgeven aan dan wel begeleiden van deelnemers aan de leergang TM.

De Brandweeracademie

Inhoud

1	De functie Tactisch manager	5
1.1	Positionering Tactisch manager	5
1.2	Kerntaak met werkzaamheden	5
2	Doelgroep en instroomeisen	7
2.1	Doelgroep	7
2.2	Instroomeisen	7
2.3	Vrijstellingen	7
2.4	Diploma	7
3	Opbouw van de leergang	8
3.1	Duaal leren	8
3.2	Inhoud van de leergang	8
3.3	De leerwerkplek	9
4	Proeve van bekwaamheid	11
4.1	Leerproject	11
4.2	Proeveonderdelen	12
5	Studiebelasting	14
6	Betrokkenen bij de leergang	15
6.1	Contactpersonen bij de Brandweeracademie	15
6.2	Andere betrokkenen	15

1 De functie Tactisch manager

Wat houdt de functie Tactisch manager (TM) precies in en welke taken en werkzaamheden voert de TM uit? In onderstaande paragrafen wordt uiteengezet welke positie de TM inneemt en welke kerntaken aan de basis staan van deze leergang. De inhoud van dit hoofdstuk is afgeleid van het document *Kwalificatiedossier Tactisch manager*, juni 2009¹.

1.1 Positionering Tactisch manager

Met de benaming Tactisch manager doelen we op een leidinggevende die op tactisch niveau werkt. Deze niveauaanduiding betekent dat het accent in zijn werkzaamheden ligt in de ontwikkeling van beleid op de middellange termijn; hij overziet een meerjarencyclus van vier jaar.

De Tactisch manager heeft zitting in het managementteam (MT). Door verschillen in korpsgrootte en de mate waarin regionalisering is doorgevoerd kan de setting van het MT verschillen. Het beeld bij de Tactisch manager is dat hij steeds meer zitting zal hebben in het MT van een veiligheidsregio en steeds minder in het MT van een korps of een gemeente. Hij rapporteert en legt verantwoording af aan het strategisch management. Dit zal steeds vaker de regionaal commandant zijn en in steeds mindere mate de commandant of bestuurlijk portefeuillehouder. Hij geeft leiding aan enkele operationele managers (bureauhoofden, teamleiders, coördinatoren) en/of specialisten en/of projectleiders die werkzaam zijn in de veiligheidsketen (vakgebieden: repressie, preventie, preparatie, proactie, rampbestrijding en crisisbeheersing, risico en veiligheid) of de ondersteunende processen (zoals bedrijfsvoering en ondersteuning).

1.2 Kerntaak met werkzaamheden

Het kwalificatieprofiel van de Tactisch manager (TM) beschrijft de werkzaamheden van de functionaris, alsmede de criteria waaraan deze moet voldoen om als vakbekwaam TM te kunnen functioneren. Het kwalificatieprofiel van de TM omvat een vijftal kerntaken, die hieronder zijn weergegeven:

¹ Het kwalificatieprofiel uit 2005 is rechtstreeks opgenomen in het kwalificatiedossier van 2009; het profiel/dossier is niet geactualiseerd en er zijn geen inhoudelijke wijzigingen doorgevoerd.

Kerntaak 1. Bijdragen aan het strategisch beleid van de organisatie en ontwikkelen van strategisch beleid voor het eigen organisatieonderdeel/werkgebied

De TM is lid van het MT. Daarin heeft hij een tweeledige rol. Enerzijds draagt hij bij aan de totstandkoming van strategisch beleid voor de brandweerorganisatie. Anderzijds heeft hij z'n eigen werkgebied waarvoor hij een meerjarenplan en meerjarenbegroting ontwikkelt als onderdeel van het meerjarenplan en de meerjarenbegroting van de organisatie.

Kerntaak 2. Implementeren van vastgesteld beleid voor het eigen organisatieonderdeel/werkgebied

Uitgangspunt voor deze kerntaak is dat de tactisch manager voor het eigen organisatieonderdeel/werkgebied beschikt over een meerjarenplan en meerjarenbegroting. Nu is het zaak dit plan te concretiseren naar een jaarplan en naar concrete kaders voor de operationele managers, specialisten en projectleiders waaraan de tactisch manager leiding geeft. De tactisch manager weet het bieden van duidelijke kaders daarbij te verbinden met het inspireren en motiveren van zijn mensen.

Kerntaak 3. Randvoorwaarden creëren voor de personele zorg en situationeel leidinggeven aan operationele managers/vakspecialisten/projectleiders

De TM is verantwoordelijk voor de personele zorg van het organisatieonderdeel. Dit betreft de uitvoering van de hrm-taken waarvoor de kaders wettelijk of door de eigen organisatie zijn vastgesteld.

Kerntaak 4. Coördineren, bijsturen en rapporteren van werkzaamheden.

Periodiek checkt de tactisch manager of de realisatie van plannen naar wens verloopt. Op basis van de uitkomsten beslist hij over het vervolg en vindt rapportage naar het strategisch management plaats.

Kerntaak 5. Onderhouden van netwerken met relevante contacten.

Voor de tactisch manager binnen de brandweer is het opbouwen en onderhouden van een netwerk cruciaal. Langs deze weg kan hij tijdig anticiperen op ontwikkelingen en is hij ook in beeld bij de andere partijen om door hen betrokken te worden.

2 Doelgroep en instroomeisen

2.1 Doelgroep

Hbo'ers met ten minste twee jaar werkervaring op operationeel managementniveau. Managers met een brede oriëntatie, die zich de noodzakelijke vakinhoudelijke kennis snel eigen kunnen maken. Deelnemers aan de leergang TM kunnen zowel binnen als buiten de brandweer werkzaam zijn.

2.2 Instroomeisen

Om in te kunnen stromen in de leergang TM moet u beschikken over een hbo- of bachelordiploma. Daarnaast dient er een diploma operationeel manager of een werkgeversverklaring te zijn waaruit blijkt dat u voldoet aan het competentieprofiel van de operationeel manager.

2.3 Vrijstellingen

Voor de leergang TM is geen standaard vrijstelling mogelijk. Wel bestaat de mogelijkheid een vrijstelling op maat aan te vragen. Het korps, de veiligheidsregio of werkgever vraagt een vrijstelling op maat schriftelijk aan door een e-mail te sturen aan: vrijstellingen@ifv.nl. In de aanvraag wordt vermeld voor welke proeve van bekwaamheid dan wel proeveonderdeel vrijstelling wordt aangevraagd. Meer informatie vindt u op de website.

2.4 Diploma

Indien de deelnemer alle onderdelen van de proeve van bekwaamheid met goed gevolg aflegt, ontvangt hij het diploma Tactisch manager van het IFV. Daarnaast wordt er een certificaat van deelname uitgereikt namens Saxion Hogeschool. Dit kan van belang zijn voor eventuele toekomstige opleidingen waarbij eerder verworven competenties (EVC) een rol spelen.

3 Opbouw van de leergang

3.1 Duaal leren

De leergang is opgebouwd volgens het principe van duaal leren: een combinatie van werken en leren. Dit houdt in dat de deelnemer afwisselend leert op de Brandweeracademie en op zijn leerwerkplek. Een groot deel van het leertraject wordt op de leerwerkplek uitgevoerd. Daar wordt gewerkt aan relevante, productieve opdrachten voor (en in opdracht van) het eigen korps of regio.

3.2 Inhoud van de leergang

Thema's die tijdens de opleiding aan bod komen, moeten gekoppeld zijn aan het kwalificatieprofiel/de werkzaamheden met de bijbehorende keuzes en dilemma's.

Kerntaken	Keuzes en dilemma's
1. Bijdragen aan het strategisch beleid van de organisatie en ontwikkelen van strategisch beleid voor het eigen organisatieonderdeel/werkgebied	> Afwegen tussen eigen belang versus algemeen belang. > Meegaan in strategische noodzaak versus inschatten van operationele haalbaarheid.
2. Implementeren van vastgesteld beleid voor het eigen organisatieonderdeel/werkgebied.	> Prioriteiten stellen bij ad hoc-problemen. > Situationeel leidinggeven. > Beleid uitdragen waar je niet volledig achterstaat.
3. Randvoorwaarden creëren voor de personele zorg en coachend leidinggeven aan operationeel managers/vakspecialisten/projectleiders.	> Personeelsbeslissingen met grote impact op personen. > Resultaatgericht of mensgericht.
4. Coördineren, bijsturen en rapporteren van werkzaamheden.	> Transparant rapporteren
5. Onderhouden van netwerken met relevante contacten.	> Integriteit. > Ingaan op uitnodigingen versus nee verkopen.

Onderwerpen die tijdens de leergang aan bod komen, zijn onder andere:

- > persoonlijke leiderschap
- > leidinggeven, managementvaardigheden van Quinn
- > onderzoeksvaardigheden
- > strategische beleidsvorming
- > bestuurlijk krachtenveld
- > financieel management
- > projectmatig werken
- > netwerken.

3.3 De leerwerkplek

Werkend leren is een essentieel onderdeel van competentiegericht onderwijs. Het idee hierachter is dat u gedurende uw leertraject reeds kennis moet maken met de beroepspraktijk. Doordat leren en werken met elkaar verbonden worden bent u later beter voorbereid om straks als TM te kunnen opereren.

Het doel van werkend leren is velerlei, u zult onder andere:

- > Inzicht krijgen in de essentie van het beroep en de taken en verantwoordelijkheden die dit met zich meebrengt.
- > Inzicht verkrijgen in de dilemma's en moeilijkheden die u tegen kunt komen in de praktijk.
- > Kennis vergaren over uw toekomstige werkomgeving, de aanwezige risico's, de gehanteerde procedures etc.
- > Kennismaken met uw toekomstige partners: wie worden uw collega's, met welke partners in de hulpverlening krijgt u te maken?

Leerwerkplekbegeleider

Voor de begeleiding op uw werkplek heeft u een leerwerkplekbegeleider nodig. Dit is in het algemeen een ervaren (toekomstige) collega die u feedback kan geven op uw bevindingen. Wij vinden het van essentieel belang dat u uw leerproces kunt bespreken met een dergelijk persoon.

Het toewijzen van leerwerkplekbegeleiders gebeurt in principe via uw regio. Indien u nog geen leerwerkplekbegeleider heeft, neemt u dan contact op met de trajectbegeleider in uw regio.

De begeleiding van de deelnemers bestaat uit:

- > begeleiding bij het uitvoeren van de leeropdrachten en het nabespreken hiervan;
- > het bespreken van de oriëntatie van de deelnemer op het vakgebied;
- > het reflecteren en feedback geven op de vorderingen gedurende de leergang.

Leerwerkplekopdrachten

Een leerwerkplekopdracht is gericht op het leren op de werkplek en is bedoeld als voorbereiding op de proeve van bekwaamheid. Doel is dat de deelnemer in een realistische praktijksituatie oefent met het uitvoeren van kerntaken. Bij de voorbereiding en de uitvoering van een leerwerkplekopdracht wordt de deelnemer begeleid door een leerwerkplekbegeleider.

Voor de leergang TM worden op de werkplek met name opdrachten ten behoeve van de proeve van bekwaamheid uitgevoerd. Korte voorbereidings- en verwerkingsopdrachten komen ook voor.

Afhankelijk van de opzet en invulling van de leeropdrachten worden deze nabesproken met mededeelnemers, docenten en/of de leerwerkplekbegeleider

Leermiddelen

Bij de leergang TM wordt gebruikgemaakt van de volgende leermiddelen:

- > lesrooster
- > lesplannen
- > literatuur

- > kwalificatiedossier OM
- > toetswijzer.

Lesrooster

Het lesrooster van de leergang TM vindt u in de digitale leeromgeving. In dit rooster worden alle data weergegeven waarop de verschillende lessen binnen de leergang verzorgd worden, leerwerkplekopdrachten gemaakt moeten worden en proeveonderdelen moeten worden ingeleverd.

Ook vindt u per les de naam van de docent(en), eventueel de gastdocenten, de leslocatie en kunt u via een link naar het betreffende lesplan, na afloop van een les, de presentatie van de docent bekijken.

Lesplannen

Voor elke les is een lesplan beschikbaar met inhoudelijke informatie over de betreffende les. Het lesplan bestaat uit een aantal vaste onderdelen, waaronder:

- > lesbeschrijving
- > doelstellingen
- > relevante informatiebronnen
- > voorbereidingen van de deelnemer
- > verwijzing naar relevante literatuur
- > verwijzing naar de relevante kerntaken uit het kwalificatieprofiel.

Deelnemers en begeleiders kunnen de lesplannen in de digitale leeromgeving bekijken.

Leerwerkplekopdrachten

In de leergang TM zijn er geen aparte leerwerkplekopdrachten. Vrijwel alles op de leerwerkplek staat in het teken van het proeveproject. Bij de uitvoering wordt de deelnemer desgewenst begeleid door zijn leerwerkplekbegeleider.

Literatuur

Binnen de leergang TM wordt veelvuldig gebruikgemaakt van literatuur die de deelnemers thuis bestuderen. Door deze voorbereiding kan in de bijeenkomsten dieper op de leerstof worden ingegaan en is er meer ruimte voor oefenen en leren van elkaar.

In het lesplan van een les wordt aangegeven welke literatuur de deelnemers ter voorbereiding moeten doornemen. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen verplichte literatuur en aanvullende literatuur.

Kwalificatiedossier

Het kwalificatiedossier TM is een belangrijk document voor de leergang TM. Het dossier is vastgesteld door de stuurgroep van het project Besluit kwaliteit brandweerpersoneel en goedgekeurd door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (nu Ministerie van Veiligheid en Justitie). In het kwalificatiedossier worden de kerntaken en benodigde competenties van de TM omschreven.

Toetswijzer

In de toetswijzer 'Proeve van bekwaamheid Tactisch manager' is een uitgebreide omschrijving opgenomen van alle proeveonderdelen die tijdens en ter afsluiting van de leergang TM door de deelnemer met een voldoende moeten worden doorlopen. De volledige toetswijzer is te vinden op 'mijn IFVexamens' en in de digitale leeromgeving.

4 Proeve van bekwaamheid

4.1 Leerproject

De deelnemer van de leergang TM wordt gedurende, en aan het eind van de leergang getoetst aan de hand van een aantal proeveonderdelen. Al deze proeveonderdelen komen voort uit een leerproject. Dit leerproject is een arbeidsproef. De deelnemer voert onder normale werkomstandigheden een realistische opdracht uit. Hij verwerft zelf een geschikte projectopdracht. Uit ervaringen met eerdere leergangen blijkt het belang van het *op tijd verwerven* van de opdracht, liefst voor de start van de leergang. De trajectbegeleider van de regio kan hierin zelf meedenken of de deelnemer met personen uit de regio die dit kunnen in aanraking brengen.

De projectopdracht moet aan een aantal eisen voldoen:

1. Opdrachtgever

De implementatieopdracht komt uit het geselecteerde beleidsonderwerp en is een vraag van een opdrachtgever uit de praktijk. De opdrachtverstrekker is een functionaris op strategisch managementniveau en heeft er functioneel belang bij dat deze vraag beantwoord wordt. De opdrachtverstrekker heeft bij voorkeur géén rechtstreekse hiërarchische arbeidsrelatie met de kandidaat.

De opdrachtverstrekker dient bereid te zijn om:

- > in de oriëntatiefase de implementatieopdracht aan u toe te lichten;
- > in de uitvoeringsfase ten minste twee keer met u de trajectvoortgang te evalueren en de noodzakelijke ondersteuning dan wel medewerking te bevorderen en te waarborgen.

2. Passend bij vakgebied

Het vraagstuk van de implementatieopdracht dient tactisch relevant te zijn en dient een substantieel beroep te doen op uw deskundigheid op één of meerdere van de onderstaande vakgebieden: proactie, preventie, preparatie, repressie of nazorg en/of één van de ondersteunende processen: financiën, ICT, facilitaire diensten of personeel & organisatie.

3. Geen reguliere activiteit

De opdracht komt voort uit het meerjarenplan van de organisatie of een organisatieonderdeel. De implementatieopdracht maakt geen deel uit van de reguliere werkzaamheden van een tactisch manager die werkzaam is binnen de organisatie of het organisatieonderdeel waar het implementatietraject wordt gerealiseerd.

4. Variëteit aan betrokkenen/stakeholders

De implementatieopdracht is dermate complex van aard dat u te maken krijgt met verschillende partijen binnen of buiten de eigen organisatie met verschillende (tegengestelde) belangen. Dit betekent dat er bij de implementatie ten minste twee verschillende teams of afdelingen betrokken zullen zijn.

Projectteam van twee tot vier functionarissen

Het uitvoeren van de implementatieopdracht brengt met zich mee dat er een gelegenheidsteam wordt gevormd van minimaal twee tot circa vier functionarissen. Dit zijn operationeel managers, projectleiders en/of specialisten. Het team dient een realistische vertegenwoordiging te zijn van de verschillende partijen die zijn betrokken bij de implementatie van het nieuwe beleid. U treedt op als projectleider van het team en stuurt de leden van het team functioneel aan. Hiervoor vertaalt u de implementatieopdracht naar concrete (deel)plannen, waarna u concrete opdrachten verstrekt aan de leden van uw projectteam voor de uitvoering van deze (deel)plannen. U begeleidt, motiveert en coacht de leden bij de uitvoering van de plannen. Het is nadrukkelijk niet de bedoeling dat het projectteam fungeert als klankbordgroep. Het team moet zelf, onder leiding van u als projectleider, de implementatieopdracht realiseren.

Uitvoerbaar in een periode van vier tot zes maanden

De implementatieopdracht moet uitvoerbaar zijn binnen de leergang Tactisch manager. Dat wil zeggen dat in minimaal vier tot maximaal zes maanden, met een belasting van gemiddeld 8 à 12 uur per week, de opdracht uitvoerbaar moet zijn. Het totale aantal studiebelastinguren voor het leren op de werkplek bedraagt 200 uur.

Doorlopen van een volledige projectmanagementcyclus

De implementatieopdracht doet een beroep op alle onderdelen van de projectmanagementcyclus: opdrachtverwerving, planning, projectplan, uitvoering opdracht en rapportage.

Werkplekbegeleider

Tijdens het implementatietraject wordt u door een werkplekbegeleider begeleid en van de benodigde informatie voorzien. Dit dient een ervaren tactisch manager te zijn.

Bij het zoeken naar een geschikte projectopdracht hoeven deelnemers niet te wachten tot de daadwerkelijke start van de leergang. In paragraaf 6 staan de contactgegevens van de betrokkenen bij de leergang TM. Deelnemers kunnen contact opnemen met de decaan. Deze zal meedenken en aangeven of een idee of onderwerp het in potentie in zich heeft om als projectopdracht opgepakt te kunnen worden.

We willen de deelnemers in de gelegenheid stellen om door middel van het uitvoeren van de projectopdracht de competenties van de tactisch manager te ontwikkelen en in aanraking te komen met de keuzes en dilemma's uit het kwalificatieprofiel van de tactisch manager. Daarom zijn de criteria aan de projectopdracht ruim gesteld; veel projecten zijn in potentie geschikt. Criterium 5, het werken met verschillende partijen en verschillende, tegengestelde belangen, is hierbij als het belangrijkste criterium aan te duiden.

4.2 Proeveonderdelen

De voortgang tijdens de leergang wordt getoetst door de volgende proeve-onderdelen:

- > proeveonderdeel 'omgevingsanalyse en onderwerpbeschrijving';
- > arbeidsproef 'projectplan implementatieopdracht';

- > toetskaart 'tactisch manager';
- > arbeidsproef 'eindrapportage implementatieopdracht';
- > verdiepingsgesprek.

Voordat de deelnemer aan de verschillende proeveonderdelen kan deelnemen, moet hij de voorgaande proeveonderdelen met voldoende resultaat hebben afgesloten.

Een uitgebreide omschrijving van elk proeveonderdeel en de criteria waarop een deelnemer wordt beoordeeld, is te vinden in de toetswijzer 'Proeve van bekwaamheid: Tactisch manager' op de digitale leeromgeving.

5 Studiebelaasting

De leergang TM duurt ongeveer 12 maanden; de totale studiebelasting bedraagt 504 uur (ca. 18 ECTS) die als volgt is verdeeld:

- > 304 uur onderwijs en zelfstudie (25 dagen)
- > 200 uur leren op de werkplek.

Deelnemers besteden, afhankelijk van de inroostering, gemiddeld twee dagen in de week aan de leergang TM: een dag per week voor de lessen bij de Brandweeracademie én een dag in de week op de leerwerkplek.

Een substantieel deel van de leerwerkplekdagen is ingeruimd voor werkzaamheden aan de proeve van bekwaamheid. Daarnaast verricht de deelnemer zelfstudie. Het onderwijs bestaat uit een mix van colleges, workshops, activiteiten op de werkplek en zelfstudie, waarbij er ruimte is voor eigen invulling. Dit laatste betekent dat deelnemers het programma op school deels zelf kunnen vormgeven. De invulling hiervan wordt voorbereid m.b.v. de digitale leeromgeving.

6 Betrokkenen bij de leergang

6.1 Contactpersonen bij de Brandweeracademie

Hebt u vragen of opmerkingen over de leergang TM, dan kunt u contact opnemen met één van de volgende contactpersonen:

Contactpersonen Tactisch manager	
Vakgroepdecaan:	Wendy van Middelkoop
Telefoon:	026 355 24 03
E-mailadres:	wendy.vanmiddelkoop@ifv.nl
De vakgroepdecaan is verantwoordelijk voor het curriculum van de leergang. Hebt u vragen hierover, dan is de decaan voor u het eerste aanspreekpunt.	
Onderwijskundige:	Janneke Titzing
Telefoon:	026 355 29 18
E-mailadres:	janneke.titzing@ifv.nl
De onderwijskundige ondersteunt de vakgroepdecaan bij het vaststellen en uitwerken van het curriculum. Samen met de decaan verzorgt zij ook (delen van) de startbijeenkomst en/of de intervisiebijeenkomsten.	
Coördinator leergang:	Kirsten Gruben
Telefoon:	026 355 23 70
E-mailadres:	kirsten.gruben@ifv.nl
Secretaresse leergang:	Vera Suradi
Telefoon:	026 355 24 33
E-mailadres:	vera.suradi@ifv.nl
Bij vragen over organisatorische zaken rondom de leergang kunt u terecht bij de coördinator of de secretaresse van de leergang.	

6.2 Andere betrokkenen

De namen en beschikbare contactgegevens van deelnemers, leerwerkplekbegeleiders en trajectbegeleiders zijn te vinden in de digitale leeromgeving. Ook vindt u daar de gegevens van de twee kerndocenten.