



# TOP-POINT DEELNEMERSHANDLEIDING

In deze handleiding leest u wat we in het programma Top-POINT van u verwachten en wat u van ons kunt verwachten. Om een optimaal effect uit dit programma te halen is het van belang dat u als deelnemer goed op de hoogte bent van de achtergronden en context van het programma. U vindt hier ook informatie over de opzet van uw opdracht in het buitenland en de competenties die van belang zijn voor leidinggeven aan diversiteit.

## WAAROM HET PROGRAMMA TOP-POINT?

In een complexe, individualistische en internationale samenleving komt intercultureel vakmanschap centraler te staan. Globalisering, het wegvallen van grenzen en een toenemende diversiteit in samenleving en organisaties, vraagt van medewerkers en vooral van politieleiders interculturele competenties en internationale ervaring. Zij behoren in staat te zijn om goed leiding te geven aan diversiteit. Omgaan met diversiteit wordt zo een belangrijk aspect van de politietaak.

## DIVERSITEIT = ALLE ASPECTEN WAARIN WE VAN ELKAAR VERSCHILLEN

Onder de noemer 'meervoudig denken en doen' staat diversiteit momenteel binnen veel visiedocumenten van de Nederlandse politie centraal. Onder diversiteit verstaan we alle aspecten waarin mensen van elkaar verschillen. De zichtbare kenmerken – zoals geslacht, leeftijd en huidskleur – en de minder zichtbare verschillen als culturele en sociale achtergrond, competenties en werkstijlen. De politieorganisatie benadert het streven naar diversiteit primair als een kans om optimaal te functioneren in een snel veranderende samenleving. Een kans die zo goed mogelijk benut moet worden.

## OMGAAN MET DIVERSITEIT STRAKS VASTE PIJLER POLITIEWERK

Het interventieprogramma *'Politietop divers, naar een duurzaam perspectief'*, ondersteunt het streven van KBB en RHC naar een diverse politietop, zowel in samenstelling als in het omgaan met en het aansturen van diversiteit. Speerpunt op dit moment is de instroom en doorstroom van vrouwen en allochtonen. Op langere termijn moet het kunnen omgaan met en het aansturen van diversiteit een vaste pijler zijn in de manier van leidinggeven binnen de Nederlandse politie.

## POLITIELEIDERS ONTWIKKELEN IN TOP-POINT INTERCULTURELE COMPETENTIES

Politietop Divers biedt in samenwerking met het Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid van de Rijksuniversiteit Groningen (ISW) daarom het leerwerkprogramma Top Po(litie) int (internationaal) aan. Het programma bestaat uit een leerwerkperiode van twee maanden in het buitenland.

Top-POINT biedt senior politieleiders, in principe alle kroonbenoemden, de kans om zich te ontwikkelen op interculturele competenties. Wilt u zich aanmelden voor dit programma, dan kan dat tot uiterlijk 1 juli 2009.

## HOE IS HET PROGRAMMA OPGEBOUWD?

Elke deelnemer werkt twee maanden lang aan een opdracht bij een korps in het buitenland. De opdracht is gericht op de verbinding tussen verschillende groepen of perspectieven in de betreffende samenleving en ondersteunt uw streven om als leidinggevende uw interculturele competenties te ontwikkelen.

### VOORBEREIDING

U wordt van te voren individueel dan wel groeps-gewijs voorbereid via een 'trainingsbijeenkomst'. Tijdens deze bijeenkomst krijgt u toelichting op de leerwerkplek en de opdracht die u tijdens de leerwerkperiode zult uitvoeren. Daarnaast maakt u kennis met de competenties die in de leerwerkplek centraal staan. Onder andere door te reflecteren op uw eigen competentieniveau aan de hand van een competentie-instrument.

### IN EEN VERSLAG REFLECTEREN OP UW ERVARINGEN EN HET KORPS

Iedere deelnemer reflecteert op zijn leerervaringen via een eindverslag. Dit verslag gaat over de inhoud van de leerwerkopdracht, de cultuur van het gastkorps en de ontwikkeling van uw eigen competenties. Voor een goede afronding van de leerwerkperiode en het reflectieverslag ontvangt u een getuigschrift van het Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid van de Rijksuniversiteit Groningen.

Hebt u tijdens uw verblijf in het buitenland vragen of problemen dan kunt u daarmee terecht bij een projectcoach van Politietop Divers. Die zal u op afstand begeleiden

In de rest van deze handleiding leest u meer over de competenties die in het programma centraal staan, de inhoud van de opdracht en het reflectieverslag.

*'De opdracht ondersteunt uw streven om interculturele competenties te ontwikkelen.'*

## WELKE COMPETENTIES STAAN CENTRAAL IN HET PROGRAMMA?

In een pluriforme samenleving is het belangrijk dat leidinggevenden in staat zijn om te gaan met collega's die andere culturele perspectieven vertegenwoordigen<sup>1</sup>. Dit vergt sociale competenties, het vermogen in te kunnen spelen op de 'afwijkende' normen en waardensystemen die deze collega's met zich meebrengen en het kunnen omgaan met onzekerheden. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat voor het omgaan met onzekerheid en sociale contacten in een andere cultuur de volgende competenties relevant zijn (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000, 2001):

Tabel 1 Overzicht interculturele competenties

COMPETENTIE	BETEKENIS
Culturele Empathie	het vermogen zich in te leven in de gevoelens, gedachten en gedragingen van individuen met een andere culturele achtergrond
Openmindedness	een open en onbevooroordeelde houding jegens andere groepen en andere culturele normen en waarden
Sociaal Initiatief	de neiging om sociale situaties actief tegemoet te treden en initiatief te nemen
Emotionele Stabiliteit	Het vermogen om te gaan met stress
Flexibiliteit	Het vermogen om te gaan met verandering

Zelfreflectie op deze competenties maakt deel uit van de voorbereiding op de leerwerkplek en het eindverslag naar aanleiding van de leerwerkperiode.

<sup>1</sup> Met culturele perspectieven doelen we niet alleen op perspectieven die samenhangen met etniciteit. Het gaat ook om andere groepsgebonden gedragspatronen, zoals die kunnen verschillen voor mannen en vrouwen, of voor ouderen en jongeren.

## IN WELK KLIMAAT GEDIJT DIVERSITEIT?

Een organisatie die effectief omgaat met diversiteit is allereerst inclusief. Dat wil zeggen dat minderheids- en meerderheidsleden zich in *dezelfde mate* kunnen identificeren met hun werkomgeving en zich daar *evenzeer* thuis voelen. Verder blijkt uit onderzoek dat een werkomgeving die openstaat voor diversiteit gekenmerkt wordt door:

- **Tolerantie voor onzekerheid:** een omgeving waarin fouten maken mag en experimenteren wordt aangemoedigd.
- **Niet al te strikte voorschriften voor gedrag:** een omgeving waarin geaccepteerd wordt dat dingen soms ook op een andere manier gebeuren dan gebruikelijk.
- **Waardering van verschillen:** een omgeving waarin verschillen tussen teamleden als waardevol worden beschouwd in plaats van als lastig.

Bij het creëren van een diversiteitbevorderende werkomgeving speelt de leidinggevende een belangrijke rol. Daarom is het belangrijk dat u als leidinggevende oog hebt voor bovengenoemde klimaatsaspecten.

## WELKE LEIDERSCHAPSSTIJL BEVORDERT DIVERSITEIT?

Er blijken twee leiderschapsstijlen te zijn die een diversiteitbevorderende werkomgeving ondersteunen: transformeel en participatief leiderschap.

### TRANSFORMEEL EN PARTICIPATIEF LEIDERSCHAP

Transformeel leiderschap zie je terug bij een leider die motiveert, inspireert, richting geeft en mensen op één lijn brengt. Transformele leiders creëren een gedeelde toekomstvisie. Ze benaderen de omgeving proactief, scheppen kansen en creëren condities.

Participatief leiderschap wordt gekenmerkt door het delen van informatie en het gebruiken van ideeën en suggesties van ondergeschikten om groepsbeslissingen te bereiken. Participatieve leiders krijgen mensen in beweging en betrekken medewerkers bij de te nemen beslissingen.

### PARTICIPATIEF LEIDERSCHAP GOED VOOR DIVERSITEIT

In een diversiteitbevorderende werkomgeving worden medewerkers gestimuleerd om vanuit onderlinge verschillen met elkaar te reflecteren en te discussiëren over de werkprocessen. Dit vergroot de effectiviteit van de groep. Uit een recent onderzoek blijkt dat vooral participatief leiderschap werkt als het gaat om het bevorderen van een innovatief klimaat. Een transformeel leider is vooral zelf charismatisch en richtinggevend en laat minder ruimte voor actieve inbreng van anderen. In een diversiteitsbevorderende werkomgeving is ook integratie van perspectieven van belang. Het is vooral participatief leiderschap dat een integratie van perspectieven bevordert.

## WAT HOUDT HET LEERWERKPROGRAMMA IN?

Het doel van het leerwerkprogramma is het vergroten van interculturele competenties bij leidinggevenden. Het programma start met een korte introductie en een training, gevolgd door een ervaringstraject met leermomenten in het buitenland. Tot slot wordt u als deelnemer gevraagd te reflecteren op deze leerervaringen. De bedoeling is de opgedane leerervaringen te koppelen aan theoretische inzichten om zo de opgedane competenties uiteindelijk effectief toe te passen in het dagelijks leidinggeven aan diversiteit.

## WAAROM EEN INTERNATIONALE LEERWERKPLEK?

Omdat mensen het indringendst leren en hun gedrag veranderen in een andere omgeving en context, is bij dit programma gekozen voor internationale leerwerkplekken. Tijdens de leerwerkperiode zijn deelnemers genoodzaakt hun interculturele vaardigheden daadwerkelijk toe te passen. Om goed te kunnen functioneren in het gastkorps en om de opdracht goed uit te voeren. Ook vindt er een confrontatie plaats tussen de eigen identiteit en de heersende identiteit en cultuur van het gastland. Dit is een situatie die zich bij diversiteit vaak voordoet, denk aan de enkele vrouw of allochtoon in de top of de nieuwkomer in Nederland. Door de confrontatie met andere identiteiten zelf te ervaren leert u meer open te staan voor andere visies op problemen. Ook leert u hoe u als leider sturing geeft aan een team waarin culturele perspectieven verschillen. Dit maakt dat u als leidinggevende leert verbindend op te treden. Verder leert u problemen vanuit verschillende perspectieven te benaderen.

*‘Deelnemers zijn genoodzaakt hun interculturele vaardigheden daadwerkelijk toe te passen.’*

## HOE BEREIDT U ZICH VOOR OP HET LEERWERKPROGRAMMA?

Effectief opereren in een andere cultuur vraagt om een basisbeheersing van de taal. Als dat nodig is kunt u uw kennis van de taal van het land waar u naar toe gaat opfrissen bij het Taleninstituut in VUGHT. U neemt van te voren ook deel aan een trainingsbijeenkomst van circa één dagdeel. De trainingsbijeenkomst bevat de volgende elementen:

### BEWUSTWORDING

Als eerste is er sprake van een bewustwordingsfase. Deelnemers krijgen onder andere met behulp van de Multiculturele Persoonlijkheids Vragenlijst (MPV, Van der Zee, van Oudenhoven, 2001) meer zicht op hoe ze persoonlijk omgaan met diversiteit. De MPV beschrijft gedrag in situaties waarmee iemand te maken krijgt in een nieuwe cultuur. De vragenlijst is een hulpmiddel om te voorspellen hoe gemakkelijk mensen zich aan die nieuwe cultuur zullen aanpassen en zich erin zullen thuis voelen. De MPV is gericht op de competenties uit tabel 1. Zo kan vroegtijdig worden geïnventariseerd welke eigenschappen/vaardigheden nog de meeste ontwikkeling behoeven.

### INCLUSIE EN EXCLUSIE

Vervolgens wordt ingegaan op de begrippen inclusie en exclusie. Onder inclusie verstaan we gelijkwaardige insluiting in de samenleving of in instituties van leden, ongeacht hun culturele of religieuze achtergrond. Samenlevingen of organisaties die erin slagen inclusief te zijn hebben een zogenaamde inclusieve identiteit. Dat wil zeggen dat hun identiteit gedefinieerd wordt door de kenmerken van alle leden. Met andere woorden: wat Nederland is wordt mede bepaald door kenmerken die nieuwkomers meebrengen naar ons land en niet alleen door kenmerken van de meerderheid. Op dezelfde manier wordt de identiteit van de politieorganisatie ook bepaald door inbreng van collega's uit andere culturen. In de wetenschappelijke literatuur bestaat er inmiddels bewijs dat de ontwikkeling van inclusieve identiteiten in organisaties gepaard gaat met een hoger welbevinden, constructiever omgaan met conflicten en met betere prestaties op creatieve taken (o.a. Postmes e.a., 2005a, 2005b). Een inclusieve identiteit draagt bij aan een samenleving met organisaties die beter in staat zijn om meerwaarde te creëren uit diversiteit.

### GROEPSSIMULATIE EN TOELICHTING OPDRACHT

In een korte groepssimulatie wordt daadwerkelijk geoefend met de opgedane inzichten. Ten slotte volgt er een toelichting op de leerwerkplekken en de daaraan verbonden opdracht. De opdracht bevat diverse elementen waarmee de theorie over inclusie verder kan worden getoetst.

### WAAR GAAT U NAAR TOE?

Binnen de Nederlandse politie bestaat al lang de wens om politieleiders meer internationale ervaring op te laten doen. De internationale leerwerkplekken van Top-POINT bieden de mogelijkheid om competenties te ontwikkelen in een andere culturele omgeving. De duur van de leerwerkperiode bedraagt ongeveer twee maanden. Zo hebt u voldoende tijd om samen met mensen in de nieuwe omgeving aan een relevante opdracht te werken, en kunt u voldoende leerervaringen opdoen. Bij de selectie van leerwerkplekken is gezocht naar landen met een mondiale betekenis. Inmiddels zijn er leerwerkplekken in Zuid-Afrika, India, Amerika en Canada. Uiteraard wordt de keuze voor een werkplek in samenspraak met u als deelnemer bepaald.

### WAAROM WERKEN AAN EEN OPDRACHT?

Om richting te geven aan de ontwikkeling van uw interculturele competenties, wordt samen met u en het ontvangende korps, instelling en/of bedrijf in het land waar de ervaring wordt opgedaan, een opdracht samengesteld die gerelateerd is aan een diversiteitsvraagstuk. De opdracht is een middel om via intensieve interacties met 'andere' mensen in een nieuwe omgeving, te komen tot leerervaringen die leiden tot nieuwe manieren van leidinggeven en oplossingen aandragen. Tevens kunnen zo ideeën worden opgedaan voor bijvoorbeeld werkwijzen die ook binnen de Nederlandse politie toepasbaar zijn. Het doel van deze leerervaringen is de ontwikkeling van leidinggevende, diversiteitsgerelateerde competenties. In de opdracht is sprake van concrete samenwerking met collega's van de betrokken instelling.

## WAARAAN MOET EEN OPDRACHT VOLDOEN?

De inhoud van de opdracht raakt het thema diversiteit. De opdracht is daarom zo gekozen, dat beide partijen belang hebben bij de opdracht. Het tot een goed einde brengen van de opdracht is natuurlijk belangrijk. Het hoofddoel is het opdoen van leerervaringen en bewustwording van het eigen handelen en de eigen identiteit.

In aanmerking komen opdrachten die gericht zijn op:

- Het verhogen van de aansluiting van achtergestelde of buitengesloten groepen op de samenleving.
- Het verbeteren van de relatie tussen groepen in de samenleving.
- Het verbeteren van de interactie tussen de politie en groepen en dan met name achtergestelde of buitengesloten groepen.
- Het verbeteren van de samenwerking van groepen medewerkers binnen het korps; bijvoorbeeld etnische groepen, leeftijdsgroepen of mannen en vrouwen.

### OPDRACHT KAN GAAN OVER ACTIVITEIT VAN HET GASTKORPS ZELF OF EEN SAMENWERKINGSPROJECT

Bij al deze onderwerpen kan het gaan om een activiteit vanuit het korps zelf, of een samenwerkingsverband met andere instellingen, zoals community's, buurtcomités, sociaal werk of allochtonenorganisaties. Er worden niet alleen eisen gesteld aan de opdracht, maar ook aan omgeving van de instelling. Die moet geschikt zijn voor het opdoen van interculturele ervaring. Dit betekent dat een instelling zowel intern als extern in zekere mate open moet staan voor verschillende invalshoeken en complexiteit in besluitvorming. Een instelling die bijvoorbeeld vooral opereert ten dienste van één groep in de samenleving komt niet in aanmerking als leerwerkplek. Bijlage 1 geeft een voorbeeld van een mogelijke opdracht.

## WAAR MOET U OP REFLECTEREN TIJDENS DE INTERNATIONALE LEERWERKPERIODE?

Na afloop van uw leerwerkperiode reflecteert u in een eindverslag op de manier waarop de politie leiding kan geven aan het vraagstuk van uw opdracht. Ook gaat u in op de culturele contextfactoren die daarbij van belang lijken. We vragen u verder aan te geven op welke manier de Nederlandse politie gebruik zou kunnen maken van deze internationale werkwijze. Vooral de samenhang tussen de aangetroffen cultuur en het heersende organisatieklimaat in relatie tot de persoonlijke waarnemingen en competenties, bepalen de meerwaarde van deze leerervaringen.

### REFLECTEREN OP UW GEDRAG

Elke deelnemer reflecteert op het eigen functioneren in de cultuur van het gastland en de cultuur van de instelling.

Het gaat daarbij om gedrag in situaties die gekenmerkt worden door:

- onzekerheid en onvoorspelbaarheid
- conflicten
- verschil in normen en waardepatronen

De vraag is te reflecteren op het eigen gedrag en op reacties van anderen op dat gedrag, alsmede de belangrijke werkbare uitkomst. Doel is om vast te stellen welk gedrag iemand tijdens de leerwerkperiode heeft vertoond en wat hij ervan geleerd heeft en/of hij zijn gedrag leerde aanpassen. Het is van belang deze leermomenten te herkennen, te benoemen en het geleerde in de toekomst opnieuw toe te passen.

### REFLECTIE OP UW PERSOONLIJKE COMPETENTIES

In de tweede plaats wordt u gevraagd te reflecteren op de competenties die in het traject centraal staan: culturele empathie, openmindedness, sociaal initiatief, emotionele stabiliteit, flexibiliteit, en leiderschap. De vraag is om te reflecteren op concrete situaties waarin interculturele en leiderschapscompetenties aan de orde waren. Wat ging goed? Wat had beter gekund?

*'Inhoud van de opdracht raakt het thema diversiteit.'*

## REFLECTIE OP HET KLIMAAT EN DE OMGEVING VAN DE LEERWERKPLEK

Inclusieve identiteiten houden alleen stand in een open organisatieklimaat voor diversiteit (o.a. Luijters, van der Zee & Otten, 2006). Openheid betekent in elk geval tolerantie, dat wil zeggen het openstaan voor mensen met andere perspectieven en hun ideeën. Dit vraagt van organisaties dat zij tolerant staan tegenover onzekerheid en durven te experimenteren met nieuwe manieren van handelen. Ook is het belangrijk dat er niet teveel voorschriften bestaan ten aanzien van gedrag (zie o.a. Cox, 1993). Nog een stap verder betekent openheid niet alleen acceptatie van verschillen, maar ook waardering van die verschillen. Diversiteit wordt binnen de organisatie dan gezien als iets positiefs, iets dat gekoppeld is aan uitkomsten die voor het functioneren van de organisatie belangrijk zijn. Uiteindelijk kan dit leiden tot het daadwerkelijk benutten van verschillen in het handelen.

U reflecteert daarom niet alleen op uw eigen handelen maar ook op de eerder genoemde kenmerken van een tolerante omgeving.

Was er in de gastinstelling sprake van:

- Tolerantie voor onzekerheid: een omgeving waarin fouten maken mag en experimenteren wordt aangemoedigd.
- Niet al te strikte voorschriften voor gedrag: een omgeving waarin geaccepteerd wordt dat dingen soms ook op een andere manier gebeuren dan gebruikelijk.
- Waardering van verschillen: een omgeving waarin verschillen tussen teamleden als waardevol worden beschouwd in plaats van als lastig.

## WERKOMGEVING BESCHRIJVEN VOLGENS DRIE KLIMAATSKENMERKEN

Gevraagd wordt de werkomgeving te beschrijven volgens deze drie klimaatskenmerken. Ook beschrijft u hoe de normen en waarden verschillen met Nederlandse waarden. Dat kan via de indeling van Geert Hofstede. Deze stelde dat op basis van IBM-gegevens er vier dimensies zijn die internationaal gevolgen hebben voor het functioneren in samenlevingen:

- De *machtsafstand* of de verhouding tot gezag.
- Het *collectivisme* versus het individualisme ofwel de verhouding tussen individu en samenleving.
- *Masculiniteit* versus *feminiteit* of de gewenste rollen van mannen en vrouwen.
- De mate van *onzekerheidsvermijding* die sterker of zwakker kan zijn.

Met behulp van deze dimensies beschrijft u hoe men in het bezochte land omging met verschillende waarden. Steeds wordt gevraagd dit te illustreren met voorbeelden.

## REFLECTIE OP MANIER VAN LEIDINGGEVEN IN VERGELIJKING MET NEDERLAND

Een belangrijke determinant van klimaat is leiderschap. Het is interessant om in het gastkorps een aantal situaties te benoemen of te beschrijven waarin heel anders leiding werd gegeven aan mensen dan wel sturing werd gegeven aan projecten in vergelijking met de Nederlandse situatie. De vraag daarbij is om te reflecteren op de voor- en nadelen van beide manieren van doen.

## REFLECTEREN OP VERSCHILLEN

De volgende vraag is te reflecteren op verschillen die u ervaart tussen uw eigen waarden en die van collega-leidinggevenden en medewerkers in de nieuwe omgeving. In het kader van dit onderzoek wordt verder aan de deelnemers gevraagd te focussen op hoe men omging met conflicten binnen het bestaande managementteam.

Ten slotte is het denkbaar dat wij u vragen de klimaatvragenlijst die in het kader van het project ontwikkeld wordt, uit te zetten in de omgeving van de leerwerkplek. Vanuit de projectleiding kunnen we ondersteuning bieden bij het beschikbaar maken van de lijsten en het verwerken van de gegevens.

## BIJ WIE KUNT U TERECHT MET VRAGEN EN PROBLEMEN?

Deelnemers kunnen veel meemaken in deze periode en behoefte hebben aan begeleiding. Mede op basis van de positieve ervaring die er zijn met het begeleiden van expats is daarom besloten dat deelnemers met hun vragen en problemen terecht kunnen bij de projectcoach van Politietop Divers, Ronald Zwartier.

Hij zal deelnemers op afstand begeleiden.

Ook denkt hij voor en tijdens de leerwerkperiode mee met deelnemers en biedt hij nazorg. In de voorbereiding kan de coach een oriënterend bezoek aan de leerwerkplek afleggen. Eventuele speciale wensen van u worden dan meegenomen in de gesprekken met de opdrachtgever. Tijdens uw verblijf bij de gastinstelling hebt u verder een vast aanspreekpunt.

## HOE SLUIT U DE OPDRACHT AF?

Uw reflectie op uw eigen functioneren, de omgeving van het gastkorps en uw ervaringen tijdens de werkopdracht verwerkt u tot een verslag en een presentatie. Deze presentatie is gericht op uw eigen korps, het gastkorps en mededeelnemers aan het traject. De vorm van de presentatie (film, schriftelijk verslag, poster) is in principe vrij. Originaliteit wordt daarbij zeer op prijs gesteld. Ook de interculturele context mag een rol spelen in de keuze van uw presentatievorm.

### MENTORING

Politietop Divers en het instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid (ISW) werken voor een duurzaam perspectief op diversiteit, aan een mentortraject. In dit project is het de bedoeling dat de deelnemers aan Top-POINT na afloop mentor worden van twee of drie vrouwen en/of allochtonen in de regionale politiekorpsen. Opgedane ervaringen worden zo verankerd in de organisatie.

### GETUIGSCHRIFT VOOR MENTOREN

Net als voor de internationale leerwerkplekken, ontvangen deelnemers voor mentoring een getuigschrift van het Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid van de Rijksuniversiteit Groningen. Het getuigschrift is gebaseerd op een aantal vastgestelde beoordelingsvariabelen.

## WIE BETAALT DE KOSTEN VAN UW DEELNAME AAN TOP-POINT?

De salariskosten zijn voor rekening van het korps waar u werkzaam bent. De reis- en verblijfskosten, alsmede de kosten die verbonden zijn aan de opdracht zijn voor rekening van Politietop Divers. Deelnemers dienen vooraf een begroting in te dienen van de te verwachten kosten. In overleg met de opdrachtgever wordt ook bekeken welke bijdrage die kan leveren aan de kosten.

### SAMENWERKINGSVERBAND

Dit project is afgestemd met het LECD, de SPL en het bureau LMD.

### INFORMATIE

Verdere informatie vindt u op [www.politietopdivers.nl](http://www.politietopdivers.nl) of [www.instituutisw.nl](http://www.instituutisw.nl)

*‘Alles kosten – behalve salariskosten – voor Politietop Divers.’*