



RAPPORTAGE

Competentieprofiel *Directeur Publieke Gezondheid*

ir. R.J. de Waal
Senior consultant
Zuidema Personeelsmanagement bv



Inleiding

De besturen van GGD Nederland en GHOR Nederland hebben behoefte om een competentieprofiel voor een directeur Publieke Gezondheid op te stellen. Dit naar aanleiding van de door de Tweede Kamer geaccordeerde wijziging van de Wet Publieke Gezondheid (WPG) en de Wet Veiligheidsregio's (WVR).¹ Onderdeel van deze wetswijziging is de invoering van de functie 'directeur Publieke Gezondheid' (DPG), die de huidige functies directeur GGD (WPG) en directeur GHOR (WVR) in zich verenigt.² GGD Nederland en GHOR Nederland willen de directeuren voorbereiden op de voor deze functie benodigde competenties. Daartoe wordt een gezamenlijk Management Development (MD) traject gestart, dat moet worden gebaseerd op een geaccepteerd competentieprofiel voor de DPG.

De nieuwe directeur Publieke Gezondheid heeft drie oriëntaties:

1. het ontwikkelen en borgen van de publieke gezondheid, in opdracht van de gemeenten, via het netwerk van publieke gezondheidszorg met een groot aantal actoren van diverse achtergronden, respectievelijk het verbeteren en mede ontwikkelen van fysieke en sociale veiligheid met partners als brandweer, politie, gemeenten en overige veiligheidspartners;
2. het daadwerkelijk optreden bij rampen en crises als adviseur van het bevoegd gezag en eindverantwoordelijk diensthoofd voor GGD en GHOR met formele sturingsbevoegdheden in het kader van de Wet Publieke Gezondheid en Wet Veiligheidsregio's, alsmede het coördineren van de voorbereiding op rampen door de instellingen binnen de geneeskundige hulpverlening in afstemming op de hulpverleningsdiensten en gemeente;
3. management van een grote organisatie die voor de gemeenten zorgdraagt voor advisering over en uitvoering van gemeentelijke en niet-gemeentelijke taken op het gebied van Publieke Gezondheid.

Het betreft met name het optreden als strategisch georiënteerde bestuurder die van uit zijn visie een aanjagende respectievelijke verbindende functie in verschillende bestuurlijke netwerken vervult. En het tevens kunnen optreden in crisissituaties en daarbij effectief kan blijven handelen binnen de bestuurlijke en strategische kaders. Het betreft dan de politieke sensitiviteit, het verbindend vermogen, leiderschap en stressbestendigheid. Voor de grote organisatie en het voorbereiden op ontwikkelende rollen in de publieke gezondheidszorg is ook de competentie ondernemerschap van belang geworden, om breder kansen te zien en te benutten dan wat voorheen van een zuiver uitvoerende dienst hoefde te worden verwacht. Tevens moet de directeur zijn visie incorporeren in de organisatie en de organisatiecultuur aanpassen aan de nieuwe rollen.

De benodigde competenties voor de rol van operationeel directeur PG kunnen door de minister van Veiligheid & Justitie worden genormeerd middels een ministeriële regeling op grond van het Besluit Personeel Veiligheidsregio's. De vertegenwoordigers van de werkgevers (VNG en Veiligheidsberaad) en de branche (GGD Nederland en GHOR Nederland) kunnen hierover aan de minister adviseren en zijn verantwoordelijk voor de nadere uitwerking in o.a. opleidingsaanbod. Voor de directeur Publieke Gezondheid in den brede betreft de kennis over opgeschaalde zorg, rampenbestrijding en crisisbeheersing een aanvulling op de kennis over de 'reguliere' PG-taken. De netwerkoriëntatie van voor de

¹ Deze zogenoemde 'tweede tranche WPG' is momenteel (maart 2011) nog in behandeling bij de Eerste Kamer.

² Deze functie is overigens feitelijk niet nieuw. Tot 2001 was er sprake van een formeel wettelijke koppeling tussen de directeur GGD en directeur GHOR (toen: Regionaal Geneeskundig Functionaris). Momenteel is er in 19 regio's reeds een directeur PG of meerkoppige directie PG avant la lettre.

opgeschaalde zorg en openbare orde en veiligheid is deels op een andere omgeving gericht dan de publieke gezondheidszorg. Dit netwerk wordt benut bij de voorbereidingen op crises. Tijdens een crisis of ramp zal de operationeel directeur moeten aansturen en leidinggeven.

Voor het overige is de functie van Directeur Publieke Gezondheid tot op heden nog niet algemeen geprofileerd.

Huidige regionale situatie

Uitgaande van 25 min of meer gelijke regio's zou één profiel afdoende kunnen zijn. Belangrijk is de check of dit profiel inderdaad voor de verschillende regio's gelijk is.

Het merendeel van de regio's (19) kent een directeur GGD die tevens directeur GHOR is (en in die hoedanigheid lid van de directie van de veiligheidsregio), dan wel een meerkoppige directie die gezamenlijk de verantwoordelijkheid draagt voor GGD en GHOR. Er zijn 3 directeuren van uitsluitend de GGD en 3 directeuren van uitsluitend de GHOR, waarvan 2 in combinatie met de functie van algemeen directeur veiligheidsregio of Regionaal commandant brandweer. Voorts is een groot aantal directeuren tevens directeur van de Regionale Ambulancevoorziening (RAV). Ook de bestuurlijke bovenbouw van de regio's is verschillend. In 5 regio's zijn GGD en veiligheidsregio onderdeel van dezelfde gemeenschappelijke regeling. In de overige regio's kennen beide besturen een eigen gemeenschappelijke regeling, al of niet onderdeel van een bredere regeling met ook bijvoorbeeld milieutaken. In 3 gevallen is er nog sprake van een gemeentelijke GGD, waarvan één ook taken voor de andere gemeenten in de regio uitvoert. Ook is er in een aantal gevallen sprake van een incongruentie tussen de regiogrenzen van GGD en veiligheidsregio. Tot slot is ook de feitelijke organisatorische inbedding van de GHOR in het land verschillend: ingebed bij de GGD, ingebed bij de veiligheidsregio of programmatisch samenwerkend met beide organisaties (bijvoorbeeld in de vorm van deelname aan een multidisciplinair veiligheidsbureau). Daarbij bestaan diverse varianten van colocatie van GHOR met GGD en/of veiligheidsregio.

In alle gevallen is duidelijk dat de directeur PG zowel bestuurlijk, directioneel als organisatorisch op meerdere schakelborden moet opereren om de doelstellingen Publieke Gezondheid te realiseren.

Vraagstelling

Op grond hiervan wordt de volgende vraagstelling geformuleerd:

Wat is het competentieprofiel van een directeur Publieke Gezondheid en wat is de betekenis hiervan voor de huidige directeuren GGD en/of GHOR?

Het primaire doel van het profiel is het maken van een aanzet voor een MD traject voor directeuren GGD en GHOR in voorbereiding op de nieuwe functie directeur Publieke Gezondheid.

Tevens kan dit profiel een basis vormen voor het onder verantwoordelijkheid van de VNG en het Veiligheidsberaad op te stellen competentieprofiel voor de operationeel directeur PG vanuit de nieuwe wet- en regelgeving.

Uitwerking

De opdracht is in drie fasen uitgevoerd.

1. Startfase
2. Profilering
3. Rapportage

Deze fasen worden hieronder uitgewerkt, waarbij de hoofdstukken 1 en 3 procesopmerkingen bevatten en hoofdstuk 2 de inhoudelijke uitwerking van het profiel, de competenties en de competentieontwikkeling.

1. Startfase

In de startfase is informatie verzameld over eerdere profileringen van functies directeur GGD en directeur GHOR. Over de functie Directeur Publieke Gezondheid zijn in eerste aanleg gesprekken gevoerd met enkele huidige directeuren in het veld. Op basis hiervan is een concept opgesteld dat is besproken en becommentarieerd door de besturen van GGD Nederland en GHOR Nederland. De aangepaste versie is aangeboden aan de Algemene ledenvergaderingen van beide verenigingen.

2. Profilering

In eerste instantie is de functie Directeur Publieke Gezondheid geprofileerd. Vervolgens zijn de benoemde competenties uitgewerkt. De profilering is uitgewerkt in paragraaf 2.2 (functieprofiel) en wordt voorafgegaan door een korte analyse gemaakt voor de ontwikkeling van de huidige directeuren naar de directeur Publieke Gezondheid in paragraaf 2.1 (overwegingen bij het profiel).

2.1 Overwegingen bij het profiel

In het profiel valt op dat de functie en bijhorende competenties sterk wijzen naar een functie in een politiek bestuurlijk complexe omgeving, waar de Directeur Publieke Gezondheid een leidende rol ontwikkelt in het netwerk van publieke gezondheid zodat de maatschappelijke doelstellingen kunnen worden bereikt.

In deze bestuurlijk complexe omgeving zoekt de directeur samenwerkingspartners voor de GGD, waaronder in de curatieve zorg en op andere gemeentelijke beleidsterreinen om namens en in nauwe samenwerking met de gemeenten de koers voor de publieke gezondheidszorg uit te zetten en maatschappelijke doelen te realiseren.

De directeur PG is een proactieve ondernemer. De DPG zoekt nieuwe mogelijkheden. De ondernemende directeur heeft daarbij te maken met de besturen van de onderdelen die samen de gezondheidsdienst en GHOR vormen: het bestuur van de GGD, bestaande uit burgemeesters en/of wethouders volksgezondheid en het bestuur van de veiligheidsregio, bestaande uit uitsluitend burgemeesters.³ Deze beide besturen opereren binnen de specifieke eigen wettelijk kaders (WPG en WVR) die voor hen als gemeentebestuurder gelden. Daarbij werken de bestuurders vanuit de context van het eigen gemeentebestuur en de lokale politieke afwegingen die daarin voor de beleidskaders zorgen. Maar ook met de landelijke maatschappelijke doelstellingen waartoe de Minister van VWS ingevolge de WPG en de Minister van V&J ingevolge de WVR kan besluiten. De DPG is met zijn dienst daarin adviseur van de gemeenten van de regio (gemiddeld circa 17

³ Momenteel zijn in vijf regio's de GGD en veiligheidsregio onderdeel van dezelfde gemeenschappelijke regeling, waarbij het algemeen bestuur ingevolge de WVR uit alleen de burgemeesters bestaat en al of niet een aparte bestuurscommissie GGD is ingesteld waarin ook wethouders zitting hebben.

gemeenten per regio), en tegelijk ook afhankelijk van de gemeenten en het bestuur van de veiligheidsregio (dat naast de gemeentelijke financiering ook een rijksbijdrage ontvangt) voor financiering van de activiteiten en de dienst. Voor zaken die niet door de gemeenten of uit de rijksbijdrage worden gefinancierd zal de directeur andere wegen moeten vinden om financiering te krijgen of om de activiteiten op een andere manier onder te brengen, mogelijk bij andere organisaties of partners. Daarin betreft de directeur organisaties in de directe gezondheidszorg, maar ook in (kennis)instellingen, scholen en particuliere instellingen en verzekeringen.

De DPG is daardoor niet alleen directeur van een grote organisatie met directe gezondheidsbevorderende taken, maar vooral ook aanjager in een netwerkorganisatie die in een bestuurlijk complexe omgeving zijn weg moet vinden en intermediair in de zorgketen en het lokaal bestuur. De netwerkorganisatie moet bronnen voor financiering of uitvoerders dan wel partners vinden van activiteiten die door de organisatie in de beleidsvorming worden geïdentificeerd als benodigd om aan de strategische doelstellingen te realiseren. Voor de directeurs PG betekent dit een nadere ontwikkeling van de bestuurlijke kwaliteiten en leiderschap in de strategische plan- en besluitvorming. Vanuit het oogpunt van Management Development voor de DPG is dan het uitgangspunt het verder ontwikkelen van vaardigheid in krachtenveldanalyse, politieke sensitiviteit, bestuurlijke draagvlakvorming, visievorming, strategieontwikkeling en leiderschap in (bestuurlijke) netwerken.

Alle DPG's zullen als directeur GHOR ook betrokken zijn in de directie van de veiligheidsregio. Voor veel directeurs GGD is dat al een feit. Voor de directeurs die dat nog niet in het pakket hebben betekent dat een inhaalslag in kennis en vaardigheden. In voorbereiding op crisissituaties is de competentie samenwerking in een netwerkomgeving met verschillende bestuurlijke partners en gemeenten van belang. Anders dan in GGD situaties is de samenwerking hier nog breder met partners uit het domein veiligheid, brandweer en politie. Ook het netwerk op het gebied van de acute gezondheidszorg is omvangrijker (vanwege ROAZ).

Het betreft voorts kennis van de procedures en operationele planvorming, maar vooral ook vaardigheden om onder hoge druk in rampsituaties sturing te geven aan de crisisbeheersingsorganisatie van de 'witte kolom'. Een bijzonder belangrijke rol is het geven van adequate ondersteuning en advisering in het beleidsteam aan de burgemeester c.q. de voorzitter van de veiligheidsregio als bevoegd gezag bij rampen en crises. Deze adviesrol en operationeel leidinggevende rol van de DPG heeft overigens niet alleen betrekking op GHOR-taken, maar ook op GGD-taken zoals de psychosociale hulpverlening, gezondheidskundige advisering gevaarlijke stoffen, gezondheidsonderzoek na rampen en ook maatschappelijke onrust bijvoorbeeld bij gezinsdrama's of misbruik. De DPG kan daarbij te maken krijgen met verschillende bevoegde gezagen, zowel decentraal (burgemeester, voorzitter veiligheidsregio en wethouder volksgezondheid) als nationaal (minister VWS, minister V&J, minister ELI). Het vervullen van de rol van GHOR directeur in crisissituaties vereist andere competenties dan als directeur GHOR of directeur GGD in de netwerkorganisatie in een reguliere situatie. In crisissituaties zal de rol van GHOR directeur meer belang hebben bij de competenties van stressbestendigheid (besluitvorming onder hoge druk) en adviesvaardigheid (aan de burgemeester) en optreden als voorzitter van een beleidsteam.

In de opstelling van het profiel worden de benodigde competenties verwerkt.

2.2 Functieprofiel

FUNCTIETITEL

Directeur Publieke Gezondheid

DOEL

Het doel van de functie is het ontwikkelen, positioneren, optimaliseren en realiseren van de doelstellingen op het terrein van publieke gezondheid ten behoeve van de gemeenten, die deel uitmaken van de Regio, om de (volks)gezondheid te beschermen, bewaken en bevorderen, respectievelijk als aanjager gezondheidswinst, en het mede ontwikkelen van fysieke en sociale veiligheid.

Tevens omvat de functie in geval van rampen en crises de operationele leiding over de geneeskundige keten en GGD, alsmede de advisering van verschillende bevoegde gezagen.

CONTEXT

De taken worden uitgevoerd op basis van twee wetten, die in de meeste regio's zijn belegd bij twee aparte gemeenschappelijke regelingen: de GGD en de Veiligheidsregio (waaronder de GHOR valt).

De GGD is een gemeenschappelijke regeling van gemeenten in de regio. De GGD heeft zijn grond in de wettelijke verplichting aan B&W om een GGD op te zetten en te onderhouden ter uitvoering van de wettelijke taken. De Directeur Publieke Gezondheid heeft voor de taken in het kader van de WPG mandaat van en legt verantwoording af aan het Bestuur van de GGD, dat bestaat uit een Dagelijks Bestuur en een Algemeen Bestuur. Het Bestuur bestaat uit Burgemeesters en/of Wethouders van de deelnemende gemeenten. Door het directe belang in de uitvoering van gemeentelijke taken en opdrachten, is er ook sprake van directe verantwoording aan de gemeentebesturen.

De directeur PG draagt ook de verantwoordelijkheid voor de GHOR en in diverse regio's ook voor de Regionale Ambulancevoorziening (RAV), waarvoor specifiek wetgeving geldt (de Wet ambulancezorg). De RAV is een afzonderlijke rechtspersoon met een eigen bestuur. De GHOR is met Brandweer en de gemeenschappelijke meldkamer onderdeel van de Veiligheidsregio, die intensief samenwerkt met onder andere de gemeenten, Politie en het Openbaar Ministerie in planvoorbereiding, oefening en uitvoering. De directievorm van de veiligheidsregio kent verschillende vormen. Uitgangspunt is, dat de directeur PG lid is van de directie van de veiligheidsregio. Deze veiligheidsdirectie legt verantwoording af aan het Bestuur van de Veiligheidsregio, dat bestaat uit een Dagelijks Bestuur en een Algemeen Bestuur. Het Bestuur bestaat uit Burgemeesters van de deelnemende gemeenten. De voorzitter van de veiligheidsregio heeft specifieke wettelijke bevoegdheden.

De Directeur PG kan onderdeel zijn van een meerkoppige directie PG. De directie stuurt de integraal managers aan van de sectoren en de stafmedewerkers, het Directiebureau en ondersteunende diensten, soms bijeengebracht in een Service Centrum, met in totaal ruim 200 – 400 werknemers en een begroting van circa € 15-50 miljoen. De GGD heeft een hoofdvestiging en een aantal nevenvestigingen of steunpunten. De GGD kan te maken hebben met het bezit van eigen panden.

RESULTAATGEBIEDEN

Strategie

Het ontwikkelen van visie, het in overleg met de portefeuillehouders (zowel binnen de publieke gezondheid als de openbare orde en veiligheid) formuleren van strategische doelen, het formuleren en realiseren van beleid.

- Ontwikkelt respectievelijk onderhoudt visie op maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen en deelt deze met de partners;
- Ontwikkelt een visie over de maatschappelijke rol voor de publieke gezondheidszorg en de daarmee samenhangende verantwoordelijkheden voor het publieke domein;
- Ontwikkelt een visie over de maatschappelijke rol van de GGD en GHOR binnen het domein van de veiligheidsregio en fysieke veiligheid;
- Vormt een strategie en werkt dit uit in beleid en jaarplannen en zorgt voor draagvlak bij de bestuurlijke partners en aansluiting en verbinding met samenwerkingspartners in verschillende ketens, binnen en los van de overheid;
- Zoekt en vindt waar nodig nieuwe samenwerkingspartners om de strategie mee te realiseren.
- Geeft leiding aan de realisatie van de strategie en jaarplannen;
- Evalueert en legt verantwoording af over het gevoerde beleid.

Organisatie

Het aansturen en het bewaken van de ontwikkeling van de organisatie voor uitvoering van de taken op korte en op lange termijn.

- Ontwikkelt het organisatiemodel, realiseert dit en past het aan ontwikkelingen aan;
- Draagt zorg voor de personele ontwikkeling, loopbaanmogelijkheden en transparantie van rechtspositionele verschillen;
- Draagt zorg voor inbedding van kwaliteiten voor interne en externe communicatie in de organisatie;
- Draagt zorg voor het management van de GGD als zorginstelling binnen de kaders van de zorgwetgeving;
- Treedt op als bestuurder in de zin van de Wet op de Ondernemingsraden;
- Voert het management van het bureau GHOR gericht op de coördinatie, aansturing en regie van de geneeskundige hulpverlening en de advisering van andere overheden en organisaties op dat gebied;
- Voert het management van een bureau gezondheid en milieu, gericht op het ontwikkelen van preventie en bestrijding van milieurisico's voor alle GGD-en in de regio waarin medisch milieukundige zorg wordt bevorderd;
- Verantwoordelijk voor de afstemming van GGD- en GHOR taken in de uitvoering van zowel de reguliere als opgeschaalde publieke gezondheidszorg;

Exploitatie

Het aansturen van de financiële, administratieve en materiële bedrijfsvoering.

- Draagt zorg voor de ontwikkeling en continuïteit van inkomsten en uitgaven van financiële middelen, waarbij de vaste financiering voor minimale wettelijke taken een onderdeel is van financiering van de totale financieringsbehoefte van de uitgebreidere doelstellingen in onder meer de preventieve zorg die met gemeentelijke en andere overheden wordt afgesproken, desgewenst aangevuld met financiering van derden op projectbasis;
- Draagt zorg voor de ontwikkeling en continuïteit van de huisvesting, administratieve, materiële en informatie voorzieningen;

- Legt verantwoording af over de exploitatie aan de besturen van de GGD en de veiligheidsregio en indien van toepassing de RAV.

Veiligheid

Het aansturen van de GHOR, regisseren van de voorbereiding van de geneeskundige keten op rampen en crises en het leidinggeven aan de daadwerkelijke geneeskundige hulpverlening bij grootschalige incidenten.

- Stuurt de GHOR aan als directielid van de Veiligheidsregio;
- Draagt zorg voor bij de ketenpartners bevorderen van goede preparatie en oefening, het liefst in ketensamenhang;
- Draagt zorg voor en neemt deel aan oefenprogramma's en rampenoefeningen en draagt zorg voor deskundigheidsontwikkeling;
- Draagt zorg voor de eigen voorbereiding van de GGD op rampen, waaronder de opgeschaalde infectieziektebestrijding, gezondheidkundige advisering gevaarlijke stoffen, psychosociale hulpverlening en gezondheidsonderzoek bij rampen.
- Draagt zorg voor het vastleggen van samenwerkingsafspraken namens het bestuur van de veiligheidsregio met de geneeskundige ketenpartners (waaronder de GGD) op grond van de daartoe strekkende wettelijke voorschriften;
- Toetst de kwaliteiten van de voorbereiding van de geneeskundige keten en adviseert over verbeteringen.

Operationeel directeur PG

- Treedt op als operationeel leidinggevende over de geneeskundige hulpverlening tijdens een ramp of crisis binnen het (gemeentelijk of regionaal) beleidsteam:
 - o Geeft in formele zin leiding aan de uitvoering van de operationele processen van de GHOR en de GGD
 - o Bewaakt de voortgang van de uitvoering.
 - o Analyseert en beoordeelt crisissituaties op basis van aangeleverde mono- en multidisciplinaire situatierapporten.
 - o Geeft op basis van de strategische beleidsbeslissingen van het beleidsteam, na afstemming met de Operationeel Leider, opdrachten aan het Hoofd Sectie GHOR.
 - o Stemt op beleidsniveau af met de GHOR-ketenpartners en geeft (via het Hoofd Sectie GHOR) opdrachten c.q. aanwijzingen.
- Treedt in het (gemeentelijk of regionaal) beleidsteam op als adviseur van het bevoegd gezag ten tijde van rampen en crises:
 - o Rapporteert aan het beleidsteam over de voortgang van de uitvoering van de operationele processen van de GHOR en de GGD
 - o Analyseert en beoordeelt crisissituaties op basis van aangeleverde mono- en multidisciplinaire situatierapporten.
 - o Adviseert het beleidsteam vanuit het perspectief van publieke gezondheid (GHOR en GGD) over strategische beleidsbeslissingen.
 - o Laat zich door het Hoofd Sectie GHOR en deskundigen (o.a. GAGS, infectieziektenarts) informeren over de veiligheidssituatie van het GHOR-personeel en de bevolking en adviseert het beleidsteam over de te nemen strategische beleidsbeslissingen hieromtrent.
 - o Onderhoudt contacten met de liaisons binnen het PCC en NCC en operationeel directeurs PG en van andere regio's.

Het onderhouden van contacten en netwerken

- Vertegenwoordigt de GGD, GHOR en (indien van toepassing) RAV bij klanten en openbaar bestuur.

- Overlegt periodiek met het Bestuur van de GGD en van de veiligheidsregio;
- Overlegt met bestuurders en beleidsbepalers van gemeenten;
- Overlegt met bestuurders en beleidsbepalers van het rijk, Veiligheidsregio en andere keten- en crisisbeheersingspartners.
- Bouwt een netwerk op met de keten van de witte kolom (Ziekenhuizen, Huisartsen, Slachtofferhulp, welzijnsinstellingen, traumacentrum enz.) op een zodanige wijze dat gezaghebbend de noodzakelijke inzet en medewerking van betrokken ketenpartners kan worden gevraagd bij crises, rampen en calamiteiten;
- Onderhoudt een netwerk aan contacten met diverse veiligheids-, brandweer- en gezondheidsorganisaties en de brancheorganisaties.
- Onderhoudt een netwerk aan contacten met de curatieve gezondheidszorg en zorgverzekeraars.
- Overlegt met adviseurs en leveranciers van diensten.

VEREISTEN

Opleidingsniveau:

- WO

Kennisgebieden:

- Bedrijfskunde
- Publieke Gezondheid
- Organisatie van de gezondheidszorg
- Organisatie van de multidisciplinaire rampenbestrijding en crisisbeheersing
- Organisatie van de acute zorgketen
- Decentrale en nationale verdeling van bevoegdheden
- Public Relations

Competenties:

- Visie
- Strategische sturing
- Leiderschap
- Politiek-bestuurlijke sensitiviteit
- Verbinden
- Maatschappelijk ondernemerschap
- Organisatie vermogen
- Stressbestendigheid
- Adviesvaardigheid
- Besluitvaardigheid

Specifiek voor het resultaatgebied 'operationeel directeur PG' zijn nadere eisen gesteld in de ministeriële regeling behorend bij het Besluit Personeel Veiligheidsregio's, met daarbij een afwijkende competentiematrix. Omdat het hier gaat om wettelijke normering voor een specifiek deelgebied van de functie DPG, is ervoor gekozen voorliggende competentieprofiel en het wettelijke kwalificatiedossier naast elkaar te laten bestaan.

Vreemde talen:

- n.v.t.

2.3 Uitwerking van de competenties

– Visie

Visie	Een richtinggevend toekomstbeeld op hoofdlijnen voor de organisatie / afdeling / producten / diensten ontwikkelen en uitdragen. Het vermogen om zaken in een breder kader te zetten.
Gedragsvoorbeelden	<p><i>Overweegt of korte termijn doelen voldoen aan lange termijn doelstellingen.</i></p> <p><i>Draagt lange termijn doelen uit en licht toe hoe kansen en mogelijkheden op de lange termijn kunnen worden gerealiseerd.</i></p> <p><i>Analyseert en vertaalt externe trends, ontwikkelingen en complexe vraagstukken in doelstellingen en strategie.</i></p> <p><i>Houdt hierbij rekening met de wettelijke taken (WPG en WVR) die ten grondslag liggen aan de PG en aan de maatschappelijke doelstellingen die zich ontwikkelen en waaraan de PG een specifieke bijdrage zou moeten leveren gezien de context en de algemene doelstelling van de instelling.</i></p> <p><i>Beschrijft hoe je van de huidige situatie naar de gewenste situatie zou moeten komen.</i></p> <p><i>Neemt vanuit de visie beslissingen over te ondernemen activiteiten in de dienst.</i></p>

– Strategische sturing

Strategische sturing	Vindt draagvlak voor lange termijn plannen en de realisatie daarvan. Handelt vanuit visie en om de lange termijn doelen te realiseren en zet taken en opdrachten daartoe uit en stuurt aan op de voortgang ervan.
Gedragsvoorbeelden	<p><i>Identificeert het krachtenveld rondom de te formuleren en realiseren doelen en vindt draagvlak voor de realisatie van de visie.</i></p> <p><i>Vindt een weg om verbinding te ontwikkelen tussen de politieke belangen en de lange termijn doelstellingen tussen de verschillende bestuursorganen die direct en indirect invloed en zeggenschap hebben op de PG alsmede de eigen visie van de instelling.</i></p> <p><i>Is alert op de voortgang van de grote lijn en neemt overeenkomst beslissingen.</i></p> <p><i>Zet taken en opdrachten uit om lange termijn doelen te concretiseren en realiseren.</i></p> <p><i>Zorgt dat de bijdragen van de gedelegeerden passen in de strategie.</i></p>

– Leiderschap

Leiderschap	Het stimuleren, motiveren, beïnvloeden en begeleiden van anderen bij het bereiken van doelen; doelen stellen, richting geven.
Gedragsvoorbeelden	<p><i>Weet visie over te brengen.</i></p> <p><i>Daardoor draagvlak te organiseren.</i></p> <p><i>Brengt medewerkers, opdrachtnemers en partners in positieve beweging.</i></p> <p><i>Is doel- en resultaatgericht.</i></p> <p><i>Bindt en stimuleert mensen door ze veiligheid en vertrouwen te geven.</i></p> <p><i>Delegeert taken en daaraan gepaarde bevoegdheden om taken of taakvelden ten uitvoer te brengen.</i></p> <p><i>Vervult deze vorm van leiderschap voor de eigen organisatie en de gerelateerde activiteiten en organisaties, die in hun geheel de publieke gezondheidszorg binnen de context van de DPG bevorderen.</i></p>

– Politiek-bestuurlijke sensitiviteit

Politieke sensitiviteit	Doorzien van formele en informele dwarsverbanden in organisatie en bestuur. In staat effectief te manoeuvreren in situaties waarin belangentegenstellingen of potentiële conflicten aanwezig zijn.
Gedragsvoorbeelden	<p><i>Kent de belangrijkste overlegnetwerken.</i></p> <p><i>Weet koers te zetten en te houden in een complexe bestuurlijke omgeving.</i></p> <p><i>Weet met name de invloed van de betrokken Algemeen Besturen en Dagelijks Besturen en hun politieke en maatschappelijke achtergrond respectievelijk democratische legitimatie (draagvlak gemeenteraden) te onderkennen en binnen die context zijn weg te vinden en voor korte en lange termijn de operatie van de PG te optimaliseren.</i></p> <p><i>Weet draagvlak in algemene zin en gericht op de koers en activiteiten van de PG te organiseren.</i></p> <p><i>Bereid om deel te nemen aan het politieke spel zonder de belangen van anderen in een kwaad daglicht te stellen.</i></p> <p><i>Kan invloed uitoefenen op grond van een opgebouwd netwerk van contacten.</i></p> <p><i>Manoeuvreert effectief in de omgeving waarin bepaald handelen nodig is. "Aan de juiste touwtjes trekken".</i></p> <p><i>Is alert op belangentegenstellingen tussen partijen en speelt hier effectief op in.</i></p> <p><i>Past gedrag aan om zaken gedaan te krijgen.</i></p>

– Verbinden

Verbinden	Bijdragen aan een gezamenlijk resultaat door een optimale afstemming tussen de eigen kwaliteiten en belangen én die van de groep / de ander. Brengt partijen bij elkaar om gezamenlijke doelen te bereiken.
Gedragsvoorbeelden	<p><i>Deelt informatie en ervaringen met anderen.</i></p> <p><i>Zoekt en vindt partners op elk benodigd organisatie-niveau in verschillende kolommen waarmee tot effectief gezamenlijk optrekken of uitwisselen van kennis en capaciteit wordt bereikt.</i></p> <p><i>Verbindt partijen met zichzelf of met elkaar.</i></p> <p><i>Onderhoudt netwerken waardoor een overzicht van samenhang in het werkveld ontstaat en verbindingen tot stand komen.</i></p> <p><i>Houdt rekening met de mogelijke inbreng van een ander.</i></p> <p><i>Laat het eigen standpunt los in het groepsbelang.</i></p> <p><i>Waardeert de inbreng en ervaring van anderen en is bereid van anderen te leren.</i></p> <p><i>Vraagt om de mening van anderen om besluiten te nemen.</i></p> <p><i>Geeft complimenten indien anderen een goed resultaat hebben behaald.</i></p>

– Maatschappelijk ondernemerschap

Maatschappelijk ondernemerschap	Signaleren van kansen in de markt vanuit het maatschappelijk belang van publieke gezondheid, zowel voor bestaande als nieuwe producten of diensten. Daar naar handelen en daarbij risico's durven nemen met het oog op uiteindelijk voordeel voor het geheel.
Gedragsvoorbeelden	<p><i>Zoekt mogelijkheden en handelt daarop.</i></p> <p><i>Ontwikkelt koerswijzigingen benodigd om de algemene of nieuwe maatschappelijke doelstellingen te bereiken en verkrijgt daarvoor bestuurlijk draagvlak.</i></p> <p><i>Neemt afgewogen risico's en verlegt, als nodig, het doel en de grenzen om meer te bereiken.</i></p> <p><i>Voorziet en herkent moeilijkheden en komt met vernieuwende oplossingen en ideeën.</i></p> <p><i>Ontwikkelt en benut kansen.</i></p>

– Organisatie vermogen

Organisatievermogen	Op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en benodigde tijd, acties, middelen en mensen aangeven en vervolgens doelmatig organiseren om deze doelen te kunnen bereiken.
Gedragsvoorbeelden	<p><i>Kent de ketenpartners en komt daarmee tot afspraken om de doelen efficiënt te bereiken.</i></p> <p><i>Bepaalt voortdurend urgentie en belang van zaken en stelt van daaruit prioriteiten en posterioriteiten.</i></p> <p><i>Brengt activiteiten in kaart die tot het gewenste doel leiden en zet het in de tijd uit.</i></p> <p><i>Anticipeert op wijzigingen en ontwikkelingen, realiseert doelen.</i></p> <p><i>Coördineert, stemt doelen van diverse betrokkenen op elkaar af.</i></p> <p><i>Werkt ordelijk en systematisch en zorgt dat de benodigde middelen tijdig beschikbaar zijn.</i></p>

– Stressbestendigheid

Stressbestendigheid	Effectief blijven presteren onder druk tijd of van meerdere of moeilijke taken, dan wel sociale druk, of bij tegenslag, teleurstelling, tegenspel of crises.
Gedragsvoorbeelden	<p><i>Blijft beheerst en effectief doorwerken.</i></p> <p><i>Herstelt snel na een tegenslag of teleurstelling.</i></p> <p><i>Heeft speciale methoden om effectief met werkdruk om te gaan.</i></p> <p><i>Ziet tijdig grote tijdsdruk aankomen en onderneemt proactief maatregelen om deze te verminderen.</i></p> <p><i>Kan wanneer direct beslissingen en handelen wordt vereist, zoals bij (dreigende) rampen, grote (maatschappelijke of organisatorische) druk snel juiste besluiten nemen en delegeren.</i></p> <p><i>Houdt bij grote druk overzicht over te ontwikkelen oplossingen en oplossingsmogelijkheden.</i></p>

– Adviesvaardigheid

Adviesvaardigheid	In staat om vanuit eigen deskundigheid en inzicht raad te geven aan derden, met inachtneming van en waar nodig toelichting op de verschillende belangen van betrokkenen partijen.
Gedragsvoorbeelden	<p><i>Luistert goed naar al dan niet uitgesproken behoeften.</i></p> <p><i>Heeft uitgesproken oog voor de belangen van de geadviseerde.</i></p> <p><i>Neemt initiatief om raad te geven in belang van de ander.</i></p> <p><i>Deelt informatie en inzicht om anderen op weg te helpen.</i></p>

– Besluitvaardigheid

Besluitvaardigheid	Kan vlot keuzes maken op basis van informatie en ervaring. Weegt voor- en nadelen van een beslissing af. Legt zich vast door het zich uitspreken over de keuze of het dilemma.
Gedragsvoorbeelden	<p><i>Stelt beslissingen in principe niet uit.</i></p> <p><i>Hakt knopen door.</i></p> <p><i>Neemt besluiten op basis van voldoende informatie in plaats van volledige informatie.</i></p> <p><i>Reageert snel in kritieke situaties.</i></p> <p><i>Neemt besluiten, ook als deze weerstand kunnen opleveren.</i></p> <p><i>Beslist als het moet snel, ook bij gebrek aan zekerheid over de gevolgen.</i></p>

3. Rapportage

De conceptrapportage is besproken in de Algemene Ledenvergaderingen van GHOR Nederland en GGD Nederland op 27 mei 2011. De ledenvergaderingen hebben het competentieprofiel vastgesteld, onder voorbehoud van verwerking van de laatste opmerkingen. De besturen van beide verenigingen zijn gemandateerd om de ingebrachte opmerkingen te verwerken tot een definitief profiel. Op 2 september 2011 hebben de beide besturen ingestemd met de voorliggende definitieve versie. Deze is ter kennisname aangeboden aan het Veiligheidsberaad en het platform GGD-bestuurders van de VNG.

Het competentieprofiel is geen statisch document. GGD Nederland en GHOR Nederland monitoren de ontwikkelingen in het veld en evalueren het landelijke Management Development-traject voor de Directeuren PG. Op basis hiervan zal het profiel mogelijk in de toekomst nader worden aangescherpt.

4. Bijlagen

Zie volgende bladzijde

Bijlage 1: Uit de Wet Publieke Gezondheid

Hoofdstuk II. Taken publieke gezondheidszorg

§ 1. Algemeen

Artikel 2

1. Het college van burgemeester en wethouders bevordert de totstandkoming en de continuïteit van en de samenhang binnen de publieke gezondheidszorg en de afstemming ervan met de curatieve gezondheidszorg en de geneeskundige hulpverlening bij ongevallen en rampen.

2. Ter uitvoering van de in het eerste lid bedoelde taak draagt het college van burgemeester en wethouders in ieder geval zorg voor:

a. het verwerven van, op epidemiologische analyse gebaseerd, inzicht in de gezondheidssituatie van de bevolking,

b. het elke vier jaar, voorafgaand aan de opstelling van de nota gemeentelijke gezondheidsbeleid, bedoeld in artikel 13, tweede lid, op landelijk gelijkvormige wijze verzamelen en analyseren van gegevens over deze gezondheidssituatie,

c. het bewaken van gezondheidsaspecten in bestuurlijke beslissingen,

d. het bijdragen aan opzet, uitvoering en afstemming van preventieprogramma's, met inbegrip van programma's voor de gezondheidsbevordering,

e. het bevorderen van medisch milieukundige zorg,

f. het bevorderen van technische hygiënezorg,

g. het bevorderen van psychosociale hulp bij rampen.

3. Bij algemene maatregel van bestuur kunnen nadere regels worden gesteld over de werkzaamheden, bedoeld in het tweede lid, en kunnen met het oog op de in het eerste lid bedoelde taak regels worden gesteld over de verstrekking van niet tot een persoon herleidbare gegevens aan het college van burgemeester en wethouders door personen en instellingen werkzaam op het terrein van de gezondheidszorg en kan deze verstrekking verplicht worden gesteld. Voor zover het de gegevensverstrekking door personen en instellingen aan het college van burgemeester en wethouders betreft, bevat deze algemene maatregel van bestuur regels over de bescherming van de persoonlijke levenssfeer en de vergoeding van kosten.

Artikel 3

1. Onze Minister bevordert de kwaliteit en doelmatigheid van de publieke gezondheidszorg en draagt zorg voor de instandhouding en verbetering van de landelijke ondersteuningsstructuur.

2. Onze Minister bevordert interdepartementale en internationale samenwerking op het gebied van de publieke gezondheidszorg.

Artikel 4

Bij algemene maatregel van bestuur kunnen regels worden gesteld met betrekking tot het verstrekken van niet tot een persoon herleidbare systematische informatie door het college van burgemeester en wethouders aan Onze Minister inzake de uitvoering van deze wet en kan deze verstrekking verplicht worden gesteld.

§ 2. Jeugdgezondheidszorg

Artikel 5

1. Het college van burgemeester en wethouders draagt zorg voor de uitvoering van de jeugdgezondheidszorg.

2. Ter uitvoering van de in het eerste lid bedoelde taak draagt het college van burgemeester en wethouders in ieder geval zorg voor:

- a. het op systematische wijze volgen en signaleren van ontwikkelingen in de gezondheidstoestand van jeugdigen en van gezondheidsbevorderende en -bedreigende factoren,
- b. het ramen van de behoeften aan zorg,
- c. de vroegtijdige opsporing en preventie van specifieke stoornissen, met uitzondering van het perinatale onderzoek op phenylketonurie (PKU), congenitale hypothyroïdie (CHT) en adrenogenitaal syndroom (AGS) en het aanbieden van vaccinaties voorkomend uit het Rijksvaccinatieprogramma,
- d. het geven van voorlichting, advies, instructie en begeleiding,
- e. het formuleren van maatregelen ter beïnvloeding van gezondheidsbedreigingen.

3. Het college van burgemeester en wethouders draagt er zorg voor dat bij uitvoering van de in het eerste lid bedoelde taak, voor zover het gaat om vastleggen van patiëntgegevens als bedoeld in artikel 7:454 van het Burgerlijk Wetboek, gebruik wordt gemaakt van digitale gegevensopslag. Bij regeling van de Minister voor Jeugd en Gezin kunnen eisen worden gesteld aan de daarbij te gebruiken software.

4. Bij algemene maatregel van bestuur kunnen nadere regels worden gesteld over de werkzaamheden, bedoeld in het tweede lid.

Artikel 5a

1. Het college van burgemeester en wethouders draagt zorg voor de uitvoering van de ouderengezondheidszorg.

2. Ter uitvoering van de in het eerste lid bedoelde taak draagt het college van burgemeester en wethouders in ieder geval zorg voor:

- a. het op systematische wijze volgen en signaleren van ontwikkelingen in de gezondheidstoestand van ouderen en van gezondheidsbevorderende en -bedreigende factoren;
- b. het ramen van de behoeften aan zorg;
- c. de vroegtijdige opsporing en preventie van specifieke stoornissen als comorbiditeit;
- d. het geven van voorlichting, advies, instructie en begeleiding;
- e. het formuleren van maatregelen ter beïnvloeding van gezondheidsbedreigingen.

3. Bij algemene maatregel van bestuur kunnen regels worden gesteld over de werkzaamheden, bedoeld in het tweede lid.

§ 3. Infectieziektebestrijding

Artikel 6

1. Het college van burgemeester en wethouders draagt zorg voor de uitvoering van de algemene infectieziektebestrijding, waaronder in ieder geval behoort:

- a. het nemen van algemene preventieve maatregelen op dit gebied,
- b. het bestrijden van tuberculose en seksueel overdraagbare aandoeningen, inclusief bron- en contactopsporing,
- c. bron- en contactopsporing bij meldingen als bedoeld in de artikelen 21, 22, 25 en 26.

2. De burgemeester geeft leiding aan de bestrijding van een epidemie van een infectieziekte, behorend tot groep B1, B2 of C, alsook de directe voorbereiding daarop en draagt zorg voor de toepassing van de maatregelen, bedoeld in hoofdstuk V.

3. De voorzitter van de veiligheidsregio draagt zorg voor de bestrijding van een epidemie van een infectieziekte behorend tot groep A, of een directe dreiging daarvan, en is dan ten behoeve van deze bestrijding bij uitsluiting bevoegd om toepassing te geven aan de artikelen 34, vierde lid, 47, 51, 54, 55 of 56.

4. Bij algemene maatregel van bestuur kunnen de taken, bedoeld in het eerste, tweede en derde lid, nader worden uitgewerkt.

Artikel 7

1. In de situatie, bedoeld in artikel 6, derde lid, geeft Onze Minister leiding aan de bestrijding en kan Onze Minister de voorzitter van de veiligheidsregio opdragen hoe de bestrijding ter hand te nemen, waaronder begrepen het opdragen tot het toepassen van de maatregelen, bedoeld in hoofdstuk V.

2. In afwijking van artikel 6, tweede lid, geeft Onze Minister leiding aan de bestrijding van een infectieziekte behorend tot groep B1 of B2, indien de burgemeester van een gemeente die het aangaat daartoe verzoekt. Onze Minister kan dan de burgemeester opdragen hoe de bestrijding ter hand te nemen, waaronder begrepen het opdragen tot het toepassen van de maatregelen, bedoeld in hoofdstuk V.

3. Onze Minister kan de burgemeester opdragen om, ter uitvoering van de aanbevelingen, bedoeld in de artikelen 15 en 16 van de Internationale Gezondheidsregeling, toepassing te geven aan de maatregelen, bedoeld in de artikelen 51, 54 en 55, alsook om de maatregelen, bedoeld in artikel 22a van de Wet op de lijkbezorging, toe te passen.

4. Voordat toepassing wordt gegeven aan het eerste, tweede of derde lid, voert Onze Minister een bestuurlijk afstemmingsoverleg waarbij in ieder geval Onze Minister van Verkeer en Waterstaat en de veiligheidsregio's of gemeenten die het aangaat, worden betrokken.

5. Zodra toepassing wordt gegeven aan het eerste of tweede lid, informeert Onze Minister de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

6. Indien toepassing wordt gegeven aan het eerste, tweede of derde lid, verstrekt de voorzitter van de veiligheidsregio of de burgemeester aan Onze Minister, indien deze daarom verzoekt, de gegevens die Onze Minister nodig heeft ter uitoefening van die taak.

Artikel 8

Ter uitvoering van artikel 6, eerste lid, past het college van burgemeester en wethouders de maatregelen toe die door Onze Minister worden opgedragen, indien het gaat om de voorbereiding op de bestrijding van:

- a. infectieziekten behorende tot groep A, of
- b. een nieuw subtype humaan influenzavirus, waarbij ernstig gevaar voor de volksgezondheid bestaat.

Artikel 9

Onze Minister kan in overeenstemming met Onze Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties bepalen dat, in daarbij aangewezen gevallen, een andere burgemeester de taak, dan wel een bepaald deel van de taak, bedoeld in artikel 6, tweede lid, dient te vervullen.

Artikel 10

Onverminderd artikel 7, tweede en derde lid, kan Onze Minister een aanwijzing geven aan de burgemeester, indien deze niet of niet naar behoren maatregelen treft ter bestrijding van een epidemie van een infectieziekte behorend tot groep B1, B2 of C, terwijl er ernstig gevaar voor de volksgezondheid dreigt.

Artikel 11

1. Bij regeling van Onze Minister, in overeenstemming met Onze Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, kunnen regels worden gesteld over de verdeling van vaccins en therapeutische farmaproducten, indien er een beperkte beschikbaarheid is van deze middelen en ten behoeve van de bestrijding van een infectieziekte behorend tot groep A prioriteiten moeten worden gesteld voor de verdeling ervan.

2. Onze Minister stelt de beide Kamers der Staten-Generaal onverwijld op de hoogte van de vastgestelde regeling.

Artikel 12

Onze Minister draagt ervoor zorg dat aan de informatieverplichtingen, voortvloeiende uit de Internationale Gezondheidsregeling, wordt voldaan.

Hoofdstuk III. Landelijke en gemeentelijke nota gezondheidsbeleid

Artikel 13

1. Onze Minister stelt elke vier jaar een nota landelijke prioriteiten en een landelijk programma vast op het gebied van de publieke gezondheidszorg.

2. De gemeenteraad stelt vóór 1 juli 2011 en vervolgens elke vier jaar een nota gemeentelijk gezondheidsbeleid vast, waarin de raad in ieder geval aangeeft hoe het college van burgemeester en wethouders uitvoering geeft aan de in de artikelen 2, 5 en 6 genoemde taken, alsmede aan de in artikel 16 genoemde verplichting.

Hoofdstuk IV. Gemeentelijke gezondheidsdiensten

Artikel 14

1. Ter uitvoering van bij of krachtens deze wet opgedragen taken draagt het college van burgemeester en wethouders zorg voor de instelling en instandhouding van een gemeentelijke gezondheidsdienst.

2. Met inachtneming van bij algemene maatregel van bestuur te stellen regels, staat het college van burgemeester en wethouders vrij om de uitvoering van de taken of onderdelen van taken, bedoeld in artikel 5, tweede lid, onder a tot

en met d, over te laten of mede over te laten aan een ander dan de gemeentelijke gezondheidsdienst.

Artikel 15

1. Het college van burgemeester en wethouders draagt er zorg voor dat de gemeentelijke gezondheidsdienst beschikt over deskundigen op de volgende terreinen:

- a. sociale geneeskunde,
- b. epidemiologie,
- c. sociale verpleegkunde,
- d. gezondheidsbevordering, en
- e. gedragswetenschappen.

2. Bij algemene maatregel van bestuur kunnen regels worden gesteld met betrekking tot het opleidingsniveau of de deskundigheid waarover de deskundigen dienen te beschikken. Deze eisen kunnen verschillen naar gelang de taken van de gemeentelijke gezondheidsdienst waarvoor de deskundigen worden ingezet.

Artikel 16

Voordat besluiten worden genomen die belangrijke gevolgen kunnen hebben voor de publieke gezondheidszorg vraagt het college van burgemeester en wethouders advies aan de gemeentelijke gezondheidsdienst.

Uit bijlage A regeling personeel bij wet Veiligheidsregio's:

De operationeel directeur GHOR bevindt zich bovenaan in de (operationele) commandostructuur van de GHOR en heeft aldus de eindverantwoordelijkheid voor de geneeskundige hulpverlening. De operationeel directeur GHOR heeft zitting in het Gemeentelijk Beleidsteam (GBT, bij GRIP 3) of het Regionaal Beleidsteam (RBT, bij GRIP 4), stemt daar de multidisciplinaire samenwerking op beleids-/strategisch niveau af en adviseert de Burgemeester over te nemen beleidsbeslissingen. De operationeel directeur GHOR geeft direct, functioneel leiding aan het Hoofd Sectie GHOR (HS-GHOR). De operationeel directeur GHOR onderhoudt contacten met de liaisons in het Provinciaal Coördinatiecentrum (PCC) en het Nationaal Coördinatiecentrum (NCC), alsmede met de collega operationeel directeurs GHOR.

Bijlage 2. Zuidema Personeelsmanagement

De belangrijkste activiteiten van Zuidema Personeelsmanagement zijn advisering op het gebied van functiestructurering, functiewaardering, arbeidsvoorwaardenbeleid, CAO's, salarissystemen en competentie- respectievelijk performancemanagement. Zuidema Personeelsmanagement is onderdeel van Bureau Zuidema.

Bureau Zuidema ondersteunt organisaties bij ontwikkelingsvraagstukken met advies, training en coaching. Ons bureau richt zich op het verhogen van de effectiviteit van organisaties, individuen en teams. Bureau Zuidema ondersteunt en adviseert vanuit expertise op de volgende gebieden:

- Persoonlijke Effectiviteit
- Leiderschap
- Arbeidsverhouding
- Commerciële Effectiviteit
- Human Resources Rendement
- Human Resources Professional Development.

Zuidema heeft meer dan 40 jaar ervaring op het gebied van functies, belonen, personeelsinstrumenten evenals opleidingen en trainingen. Zuidema Personeelsmanagement is eigenaar van het Zuidema FunctieWaarderingsSysteem (ZFWS®).

ZFWS® is een door de grote vakorganisaties erkend systeem van functiewaardering. Het systeem wordt in allerlei branches toegepast, zowel voor ondernemingen en (gemeentelijke) instellingen als voor CAO's en brancheorganisaties. Het munt uit in gebruiksgemak en in doorzichtigheid voor betrokkenen bij functiewaardering. ZFWS® is volledig geautomatiseerd.

Zuidema Personeelsmanagement streeft naar een optimale samenhang tussen de verschillende human resource-instrumenten zoals arbeidsorganisatie en arbeidsvoorwaarden, waaronder functieprofielen, beloningsbeleid, competentieontwikkeling en beoordelingscyclus.

Zuidema Personeelsmanagement bv
Olmenlaan 4
Postbus 127
3830 AC LEUSDEN
www.zuidemapm.nl