



# **ZORGEN VOOR (de) LEIDING**

Funcieprofiel  
Manager  
Ambulance-zorg

## **BROUWER**

*Onderzoek, Ontwikkeling & Advies*

drs. Klaas Brouwer  
S.O.J.Palmelaan 197  
9728 VJ Groningen  
tel: 050 - 5 26 83 85  
fax: 050 - 5 29 02 65  
e-mail: [brouwer.k@inter.nl.net](mailto:brouwer.k@inter.nl.net)

in opdracht van:

### **VCHV**

Vereniging van  
Leidinggevend  
In de  
Ambulance-hulpverlening  
en bij  
Centrale Posten  
Ambulance-vervoer  
in Nederland

Pr.Margrietlaan 89 B  
3051 AS Rotterdam  
010-4 61 00 83

September 1997

---

# ZORGEN VOOR (de) LEIDING

functieprofiel manager ambulance-zorg

---

\* **Opdrachtgever:**

VCHV

Vereniging van leidinggevend in de ambulance-hulpverlening  
en bij Centrale Posten Ambulance-vervoer in Nederland

Pr.Margrietlaan 89 B  
3051 AS Rotterdam  
010 - 4 61 00 83

\* **Opdracht:**

Ontwikkeling van een functieprofiel 'manager ambulance-zorg' met de volgende doelen:

- a. het inzichtelijk maken van de inhoud van de functie door het beschrijven van werkzaamheden, verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- b. uit het profiel kunnen aanwijzingen worden afgeleid ten behoeve van opleidingstrajecten en scholingsactiviteiten;
- c. het profiel geeft een beeld van de werkinhoud en de daaruit voortvloeiende uitoefeningseisen, in verband met werving en selectie.

\* **Leden ontwikkelgroep:**

- G.J. van Doornik; Barneveld
- H.J.M. Gubbels; Geleen
- A.J. Henkes; Zeewolde
- H. Lamers; Assen
- B. Leeuwenburg; Rotterdam.
- R. Piet; Hoorn
- R. Terstal; Callantsoog
- R. Ton; Huizen
- Th. Vullers; Landgraaf
- G.P. Welling; Dommelen
- W.L.M. ten Wolde; Oldenzaal

\* **Projectleider en auteur van het functieprofiel:**

drs. Klaas Brouwer

**Brouwer Onderzoek, Ontwikkeling & Advies**  
S.O.J. Palmelaan 197  
9728 VJ Groningen  
050 - 5 26 83 85

management adviezen  
organisatie ontwikkeling  
ontwikkeling van opleidingstrajecten  
beleidsgericht onderzoek

*Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd,  
in enigerlei vorm of op enige wijze, zonder voorafgaande  
toestemming van de opdrachtgever/uitgever, zijnde de VCHV.*

# INHOUD

<b>De Opdracht</b>	1
<b>Een gouden en onmisbare schakel</b>	2
<b>De Context</b>	4
<b>Taakgebieden: Een Overzicht:</b>	6
I. Extern Management:	
1. Contextuele Omgeving	6
2. Transactionele Omgeving	6
II. Intern Management:	
3. Organisatie	7
4. Personeel	7
5. Informatie	8
6. Financiën	8
7. Accommodaties/Huisvesting	8
8. Investerings-, Ge- en Verbruiksgoederen	8
<b>Taken, verantwoordelijkheden, elementen:</b>	9
1. Contextuele Omgeving	10
2. Transactionele Omgeving	12
3. Organisatie	14
4. Personeel	17
5. Informatie	19
6. Financiën	21
7. Accommodaties/Huisvesting	23
8. Investerings-, Ge- en Verbruiksgoederen	24

## DE OPDRACHT

De VCHV, de Vereniging van leidinggevend en in de ambulance-hulpverlening en bij Centrale Posten Ambulance-vervoer in Nederland, heeft in januari 1997 aan K.Brouwer van *Brouwer Onderzoek, Ontwikkeling & Advies*, te Groningen, de opdracht verstrekt een profiel op te stellen van "de" manager in de ambulance-zorg.

Het profiel diende zoveel mogelijk recht te doen aan de verschillende functie-inhoud en organisatorische contexten die zich in de sector ambulance-zorg voordoen. De beschrijving moest zich echter wel concentreren op aspecten die het merendeel van de functies gemeenschappelijk hebben, dan wel als minimum kunnen gelden.

Het profiel is van toepassing op "managers ambulance-zorg", dat wil zeggen op managers van ambulance-diensten en -bedrijven, maar ook op managers van Centrale Posten Ambulance-vervoer (CPA). De ambulance-zorg bestaat uit twee 'deelproducten' die nauw met elkaar verbonden zijn: de CPA en de directe zorg- en hulpverlening door de ambulance-dienst/het ambulance-bedrijf. Waar in het vervolg gesproken wordt over "de manager ambulance-zorg" worden de leidinggevend en van beide deelproducten bedoeld; in afzonderlijke functies of binnen één functie gecombineerd.

Omdat leidinggevend en in de ambulance-zorg op drie organisatorische niveaus kunnen voorkomen is in het profiel differentiatie aangebracht: een leidinggevend e op het niveau van een Regionale Ambulance Voorziening, het niveau van een zelfstandig bedrijf c.q. een zelfstandig bedrijfs onderdeel en ten derde het operationele niveau.

Het profiel is toegespitst op het werk van een "vrijgesteld" manager ambulance-zorg. De beschrijving en hebben dan ook betrekking op de specifieke management-taken van betreffende functionaris. In dit profiel is het uitvoerend werk waarop de manager eventueel incidenteel of structureel zou worden ingezet niet terug te vinden.

Waar in het vervolg gesproken wordt over 'dienst' kan men daarvoor ook lezen: afdeling, bedrijf, bedrijfs onderdeel, sector, divisie en andere aanduidingen voor de organisatorische eenheid waarbinnen de ambulance-zorg is geconcentreerd.

De kern van het profiel wordt gevormd door de beschrijving van taken, werkzaamheden, verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheden. Bij de beschrijving is de indeling van de functie gehanteerd, zoals die voorkomt in het Opleidingsprogramma voor Leidinggevend en in de Ambulance-hulpverlening van de SOSA (Stichting Opleiding en Scholing Ambulance-hulp-verlening, oktober 1996, K.Brouwer) te Zwolle. Dezelfde indeling vormde de basis voor de Concept Functiebeschrijving Manager Ambulance-zorg opgesteld door de Afdeling Personeel en Organisatie van Bornkamp Ambulance-vervoer B.V. te Rotterdam, waarvan in deze publicatie ook gebruik gemaakt is.

Aan het ontwikkeltraject werd meegewerkt door een groep van elf managers ambulance-zorg die deelnamen aan de 'pilot-leergang leidinggevend en' van de VCHV in het seizoen 1995-1996. Met hen werd eerst en vooral de kern van het profiel uitgewerkt. Functiebeschrijving en van een vijftiental bedrijven hebben materiaal opgeleverd voor het uiteindelijke profiel. De differentiatie in niveaus en de screening van het profiel op toepasbaarheid voor zowel de manager van de directe ambulance-zorg als van de CPA, is in nauw overleg met leden van de ontwikkelgroep tot stand gekomen. De kwaliteit en de diepgang van het profiel dat nu voorligt was in hoge mate afhankelijk van het door de deelnemers aangeleverde materiaal en hun commentaren op de diverse concepten.

De korte historische schets in dit profiel werd op verzoek van het bestuur van de VCHV geschreven door dhr. J.T.Sijbrand.

Het hoofdstuk getiteld "De Context" maakte eerder onderdeel uit van het "Opleidingsprogramma voor Leidinggevend en in de Ambulance-hulpverlening" dat dhr. Brouwer in opdracht van de SOSA vervaardigde.

*"De chef-verpleger vervult binnen de GG&GD een zeer belangrijke rol, namelijk die van ruggegraat. Hij houdt de zaak overeind; veel draait om hem. Uw rol is te vergelijken met die van een adjudant in het leger. U bent niet alleen in organisatorisch, maar ook in communicatief opzicht een gouden en onmisbare schakel in een goede organisatie."*

Dit enigszins lyrische citaat kwam uit de mond van een directeur van een GG&GD en vormde onderdeel van een toespraak gericht tot een aantal hoofdverplegers van ambulance-diensten. Het grote verschil echter tussen een legeradjudant en het ambulance-hoofd bestond uit de opleiding en training.

De kennis en kunde van de hoofdverpleger reikte niet verder dan datgene wat hij als basiskennis binnen de ziekenhuismuren had verkregen. Daarin verschilde hij vaak niet van zijn medewerkers, die als 'rijverplegers' hun taak op de ambulance verrichtten. Vanuit de ambulance-praktijk werkte hij zich op tot leidinggevende. Soms omdat hij de oudste in jaren was, maar vaker omdat hij blijk had gegeven op organisatorische, communicatieve en overig terreinen te beschikken over leiderschapskwaliteiten.

In de periode vóór en tijdens de oorlogsjaren bleef de leidinggevende vrijwel buiten beeld. Het 'vervoer' van patiënten concentreerde zich op de spierkracht van de verpleger; spierkracht om de raderbaar voort te kunnen duwen en om een rijwielbrancard te kunnen voortbewegen. Na de oorlog ging de snelheid een woordje meespreken. Met de komst van de gemotoriseerde ambulance nam het liggend vervoer toe en kreeg de verpleger de chauffeur als compagnon naast zich. De chauffeur was er alles aan gelegen om, snel doch zonder schade, de ambulance door het steeds drukker wordende verkeer te manoeuvreren. De verpleger kwam die snelheid goed van pas, omdat hij in die tijd niet over voldoende kennis, kunde en materialen beschikte om adequaat hulp of verzorging te bieden.

De toename van het aantal acute ziekelijke noodgevallen en van het aantal verkeersslachtoffers vergden meer en meer inzet en kennis van de ambulance-broeders. Gestimuleerd door de hoofden van dienst klopten zij aan bij de poort van de kliniek waar zij hun basisopleiding hadden ontvangen en verzochten klinische bijscholing te mogen volgen. Zij werden getraind op het terrein van de gewondenbehandeling, in eerste hulp bij bevallingen en in het aanleggen van een infuus. Enige structuur ontbrak. De eerste poging om er lijn in te aan te brengen dateert van 1963. Drie hoofdverplegers van ambulance-diensten organiseerden voor hun collega's een anderhalf jaar durende cursus die de cursisten de gelegenheid gaf zich op een breder terrein van de hulpverlening te oriënteren. Wie de inhoud beziet komt tot de conclusie dat de eigenlijke doelgroep van deze 'Haagse' cursus bestond uit de leidinggevendenden. Aan de orde kwamen sociaal-medische, sociaal-psychiatrische en geestelijk-culturele onderwerpen. Tevens werd aandacht geschonken aan psychologie, pedagogie, maatschappijleer en woord- & taalgebruik; vakken die een algemene vorming van de cursist beoogden.

In de dertien jaar van het bestaan van de cursus veranderde het vakkenpakket drastisch; de aandacht verschoof naar het onmiddellijk kunnen ingrijpen in crisissituaties. De jaren daarna werden van overheidswegen commissies geformeerd met als opdracht de opleiding van ambulance-hulpverleners te effectueren. Een groot aantal hoofdverpleegkundigen participeerde in werkgroepen en werkten zo mee aan het vormgeven van de opleidingen voor ambulance-verpleegkundigen, ambulance-chauffeurs en niet-verpleegkundige ambulance-begeleiders. In een later stadium kwam daar nog de opleiding voor CPA-medewerkenden bij. In het midden van de jaren '80 kon de Stichting Opleiding en Scholing Ambulance-hulpverlening (SOSA) met de opleidingen beginnen.

Omdat er voor hoofdverpleegkundigen geen specifieke opleiding bestond besloten enkelen deel te nemen aan de SOSA-cursussen. Anderen wierpen zich op als docent of werden gevraagd om als deskundige examens af te nemen. Er waren er ook die zich inschreven bij een Sociale Academie. Weer anderen volgen via andere kanalen een management-cursus.

Uiteindelijk namen de hoofden van ambulance-diensten onder auspiciën van de VCHV (de vereniging van leidinggevenden in de ambulance-hulpverlening en bij Centrale Posten Ambulance-vervoer) wederom het initiatief in handen. Zij besloten een management-cursus voor leidinggevenden bij ambulancediensten te starten. Deze opleiding vond een drietal keren plaats.

Continuïteit vormt de basis voor een goede en gerichte opleiding. Daarom kan dit functieprofiel van de manager ambulance-zorg een stimulerende bijdrage leveren aan de 'education permanente' van de leidinggevende.

Het profiel geeft duidelijk aan dat deze categorie werkers in het ambulance-veld niet meer voldoende uit de voeten kan met een vorm van natuurlijk of aangeboren leiderschap.

De 'hoofdbroeder' van weleer is bedrijfsmanager geworden.

## DE CONTEXT

De wijde context waarin de ambulance-hulpverlening heeft te opereren, is het laatste decennium sterk gewijzigd: van een relatief stabiele werd het een bij uitstek turbulente omgeving. Op dit moment komen vele ontwikkelingen op de sector af waarop zij in haar geheel, maar ook iedere ambulance-dienst afzonderlijk, een antwoord zal moeten vinden. Dat vraagt van leidinggevendenden de vaardigheid externe ontwikkelingen te vertalen in aanpassingen, zowel in de transacties met die omgeving, als in de interne organisatie. Het vinden van een passende reactie op veranderingen in de omgeving vormt een constante in het managementproces.

De opsomming van externe ontwikkelingen en omstandigheden hierna is niet uitputtend, maar geeft zeker belangrijke trends aan:

- demografische ontwikkelingen, zoals vergrijzing, leiden tot veranderingen in de klantenpopulatie en daarmee in de hulpverlening als zodanig;
- de ambulance-hulpverlening is meer en meer gaan behoren tot de sector gezondheidszorg; voorheen betrof het veeleer 'vervoer'; het werk van ambulance-hulpverleners is veranderd en daarmee ook de vereiste beroepsbekwaamheden;
- toenemende specialisatie en differentiatie, ook in de ambulance-hulpverlening;
- toenemende noodzaak aan geïntegreerde spoedeisende medische hulpverlening;
- toenemende noodzaak van structurele afspraken, samenwerking, afstemming tussen hulpverleners onderling en tussen CPA, ambulance-diensten, ziekenhuizen, huisartsen;
- steeds hogere eisen aan personeel en inrichting & uitrusting van ambulances;
- steeds hogere eisen aan interne en externe communicatie en registratie;
- fusie en schaalvergroting in de ambulance-hulpverlening;
- integratie van Centrale Post Ambulance-hulpverlening met ambulance-diensten;
- vorming van regionale ambulance-voorzieningen;
- integratie van meldposten van diensten zoals brandweer en politie met de ambulance-hulpverlening;
- wijzigingen in de financieringssystematiek.

Buiten allerlei ontwikkelingen heeft de sector als zodanig en iedere dienst afzonderlijk te maken met zeer uiteenlopende wettelijke regelingen en voorschriften. Genoemd kunnen worden:

- Kwaliteitswet Zorginstellingen;
- Wet BIG;
- Klachtwet Zorgsector;
- BOPZ;
- Wet Ambulance Vervoer;
- Eisenbesluit;
- Inrichtingsbesluit;
- Ziekenfondswet;
- Wet Tarieven Gezondheidszorg;
- richtlijnen COTG;
- gemeenschappelijke regeling met betrekking tot de CPA;
- Wet op Geneeskundige Hulpverlening bij Rampen;
- Rampenwet.

Leidinggevendenden zijn 'gedwongen' ieder voor zich informatie over de wijde en nabije omgeving in te winnen, onder meer door het ontbreken van één overkoepelende organisatie voor bedrijven en functionarissen binnen de ambulance-hulpverlening. Het vergaren, selecteren, analyseren en vertalen van de vele externe ontwikkelingen vergt van leidinggevendenden de capaciteit grote hoeveelheden uiteenlopende, en soms zelfs tegenstrijdige, informatie te verwerken en te bezien op strategische, organisatorische en operationele consequenties.

Politieke, economische, technologische en andere, algemeen maatschappelijke, ontwikkelingen vormen, tezamen met juridische omstandigheden, de zogeheten *contextuele* omgeving: de omgeving die wel op de ambulance-dienst van invloed is, maar die door betreffende organisatie en functionarissen afzonderlijk niet te beïnvloeden is. Men kan er al dan niet op anticiperen of reageren, maar niet direct sturen.

Buiten deze contextuele omgeving heeft een ambulance-dienst te maken met de *transactionele* omgeving: al die organen, organisaties en functionarissen waarmee het bedrijf directe relaties onderhoudt, zoals zorgverzekeraars, het COTG, provinciale en gemeentelijke overheden, ziekenhuizen, medisch specialisten, huisartsen, de centrale post ambulance-hulpverlening, de politie, brandweer en dergelijke. Tot deze transactionele omgeving behoren ook de klanten (de patiënten die worden verzorgd en vervoerd) en de personen in hun naaste omgeving. Het woord 'transactioneel' geeft aan dat er wisselwerking is tussen betrokken partijen, dat men elkaar over en weer kan beïnvloeden. De wijze waarop de ambulance-zorg is georganiseerd maakt de sector tot een complexe. De leidinggevende heeft te maken met vele overheden, organisaties en instanties die invloed uitoefenen op die hulpverlening. De leidinggevende moet in staat zijn om te gaan met uiteenlopende partijen met ieder hun eigen invloedssferen, doelstellingen, regelingen, en vaak ook een andere cultuur. Het management moet diverse beïnvloedingsstrategieën en -tactieken kunnen hanteren, al naar gelang de situatie en de betrokken partij(en). Ook moet de leidinggevende in staat zijn direct en indirect vorm te geven aan de relaties met het algemene publiek en de klant in het bijzonder.

Coördinatie, planning en organisatie, marktbeleid, financiering, deskundigheden van personeel, materieel, afstemming met andere hulpverleners zijn in hoge mate gereguleerd. Belangrijke delen van de 'input, throughput en output' van de ambulance-hulpverlening zijn in regelingen vastgelegd. De externe en interne beleidsvrijheden van het management zijn dus relatief beperkt. Aan de andere kant moet zij een antwoord formuleren op allerlei externe ontwikkelingen. De leidinggevende heeft in dat spanningsveld te functioneren en moet dus voortdurend op zoek naar en kunnen switchen tussen management-technieken.

Niet alleen de omgeving, maar ook de aard en de organisatie van het productieproces als zodanig stellen hoge eisen aan managementvaardigheden. Daarbij gaat het vooral om het combineren van managementmethoden en -technieken; na en/of naast elkaar. 'Traditionele' vormen van leidinggeven zijn slechts in geringe mate mogelijk. In het productieproces is sprake van relatief veel wachttijd/'leegloop' van uitvoerend personeel. Het ene moment is het personeel 'in ruste', het andere moment verkeert zij onder hoogspanning. Dat betekent sterk wisselende fysieke en psychische belastingen. De productie vindt plaats op een plek waar de leidinggevende niet aanwezig is; deze ziet zijn personeel relatief weinig. Directe communicatie met groepen personeelsleden tegelijk is moeilijk uitvoerbaar tot onmogelijk. Het uitvoerend personeel kent een hoge mate van zelfstandigheid bij het vervullen van de werkzaamheden. Teams worden samengesteld uit personeel met uiteenlopend opleidingsniveau en referentiekader; het gaat om heterogeen samengestelde teams van de kleinst denkbare omvang.

De inhoud van de functie van leidinggevende in de ambulance-hulpverlening is mede afhankelijk van de omvang van de ambulance-dienst. In kleine diensten is de leidinggevende meer een 'meewerkend voorman' (management als deeltaak, naast het uitvoerende werk in de 'productie'). In grotere diensten is management de hoofd- of enige taak; een functie op zichzelf. De trend naar schaalvergroting betekent verzelfstandiging van de managementfunctie. Dit, gevoegd bij de hiervoor geschetste aspecten noodzaken tot verdere professionalisering van de leidinggevendenden. Een helder functieprofiel levert daaraan een essentiële bijdrage.

## TAAKGEBIEDEN: EEN OVERZICHT

Iedere managementfunctie -en dus ook die van de leidinggevende functionaris in de ambulance-zorg- kent een deel dat betrekking heeft op de (wisselwerking met de) omgeving van de organisatie (extern management) en een intern-organisatorisch deel (intern management).

De manager ambulance-zorg draagt verantwoordelijkheid voor de volgende taakgebieden; zowel voor de gebieden afzonderlijk, als voor de onderlinge samenhangen daartussen.

### I. EXTERN MANAGEMENT:

1. contextuele omgeving: ontwikkelingen en trends; wet- en regelgeving
2. transactionele omgeving: leveranciers, financiers, concurrenten, klanten, 'stakeholders'

### II. INTERN MANAGEMENT:

3. organisatie: - structuur
  - van de organisatie als zodanig
  - van het werkproces/de productie/het primaire proces
  - van het beheersproces
  - van de communicatie en het overleg
  - van de besluitvorming
- cultuur
4. personeel
5. informatie: - extern
  - intern
6. financiën
7. accommodaties/huisvesting
8. investerings-, ge- en verbruiksgoederen.

Hierna volgt een korte beschrijving van ieder afzonderlijk managementgebied binnen de functie van de manager ambulance-zorg.

## I. EXTERN MANAGEMENT

### 1. CONTEXTUELE OMGEVING

Heden en toekomst van de ambulance-zorg als geheel en van iedere dienst afzonderlijk worden onder meer beïnvloed door politieke, economische, technologische en andere, algemeen maatschappelijke, omstandigheden en ontwikkelingen. Voor het functioneren van de ambulance-zorg zijn daarnaast ook juridische omstandigheden (wet- en regelgeving) van grote betekenis. Tezamen vormen deze de *contextuele* omgeving: de omgeving die wel op de ambulance-dienst/cpa van invloed is, maar die door betreffende organisatie en functionarissen afzonderlijk niet direct te beïnvloeden is. Het management kan er al dan niet op anticiperen of reageren, maar die wijde omgeving niet direct naar eigen opvattingen vormgeven.

### 2. TRANSACTIONELE OMGEVING

Tot de transactionele omgeving behoren partijen zoals ziekenhuizen, (organisaties van) medisch specialisten, huisartsen en verloskundigen, zorgverzekeraars, gemeentelijke overheden, de provinciale overheid, politie, brandweer, overige hulpverleners, collega-diensten, cpa/meldkamers. Het zijn organisaties, instellingen, bedrijven, diensten en functionarissen waarmee de ambulance-dienst/cpa directe relaties onderhoudt. Deze 'partijen' kunnen worden gegroepeerd in 1) leveranciers, 2) financiers, 3) concurrenten c.q. collega's, 4) klanten en 5) betrokkenen en belanghebbenden ('stakeholders').

## II. INTERN MANAGEMENT

### 3. ORGANISATIE

De manager dient, continu en systematisch, het organisatorisch functioneren van het eigen bedrijf(-sonderdeel) te evalueren, beleid voor organisatorische veranderingen te ontwikkelen en -indien noodzakelijk- adviezen dienaangaande voor te leggen aan zijn/haar meerdere.

Daarbij dienen de volgende structurelementen in ogenschouw te worden genomen:

- structurering van de organisatie waarin de ambulance-dienst/cpa deel uitmaakt;
- structurering van het werkproces of de werkorganisatie, van de organisatie van de productie;
- structurering van het beheersproces;
- structurering van de besluitvorming;
- structurering van interne communicatie en overleg.

Naast structurele elementen kent de organisatie ook culturele. Beide beïnvloeden elkaar en maken een organisatie mede tot wat het is.

### 4. PERSONEEL

'Management van personeel' betekent het gebruik van 'coördinatiemechanismen': dat wil zeggen methoden en technieken waarmee de leidinggevende het personeel, direct of indirect, aanstuurt, c.q. de inzet van personeel op de verschillende taken op elkaar afstemt.

Deze coördinatiemechanismen vallen in twee hoofdgroepen uiteen:

- |                  |   |
|------------------|---|
| a. programmering | a. standaardisering van werkprocessen;          |
|                  | b. standaardisering van resultaten;             |
|                  | c. standaardisering van kennis en vaardigheden; |
| b. feedback      | d. direct toezicht;                             |
|                  | e. communicatie.                                |

ontleend aan: Organisatietheorie voor non-profit; Kapteijn, Bert; Deventer, Van Loghum Slaterus, 1987

De bijzondere kenmerken van het productieproces binnen de directe ambulance-zorg/de ambulance-dienst, maken direct toezicht en communicatie met het personeel in het primaire proces moeilijk, maar niet onmogelijk. In de praktijk van alledag lijkt het management van personeel vooral op onpersoonlijke sturing ofwel programmering gebaseerd te zijn en daarbinnen op standaardisering van werkprocessen (bijvoorbeeld via protocollen). Standaardisering van kennis en vaardigheden komt vooral tot stand op grond van instroom-eisen, opleidingsbeleid en introductieprogramma's. Essentieel voor een goed functionerende organisatie in de ambulance-zorg is coördinatie via communicatie.

Belangrijkste doel van het personeelsbeleid is het personeel te motiveren zich naar vermogen in te zetten ten behoeve van de doelstellingen van de organisatie. De tegenhanger hiervan is dat medewerkers wordt aangesproken op hun verantwoordelijkheden. Met personeelsbeleid wordt een goed werkklimaat binnen de ambulance-dienst/cpa bevorderd; een klimaat waarbinnen het personeel kan functioneren en waarin goede ambulance-zorg tot stand komt.

## 5. INFORMATIE

Management van informatie betekent sturing geven aan diverse processen van externe en interne informatievergaring, -verwerking en verspreiding.

*Voorbeelden* van het sturen van **externe** informatie zijn:

- informatiestroom van omgeving naar organisatie: via bibliotheek-beleid, thema-bijeenkomsten, inhoudelijke memoranda, distributie-routes voor tijdschriften;
- van klanten naar organisatie: via procedures van afhandeling van klachten; via klantentevredenheidsmetingen;
- van organisatie naar omgeving: via PR-beleid, via beleid voor omgang met media;

Het geleiden van **interne** informatieprocessen en -stromen kan *onder meer* via:

- management-informatie systemen;
- zorg-informatie-systemen (verzamelen van ritgegevens en de verwerking c.q. analyses);
- systemen voor kwaliteitszorg.

Management-informatie systemen behelzen het verzamelen, verwerken en analyseren van informatie over de input (zoals de inzet van personeel), throughput (gegevens over het productie*procés*) en de output (meld-, rit-, hulpverlenings-, klantgegevens, financiële resultaten en dergelijke). Kwaliteitszorg-systemen zijn gericht op het bewaken en verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening. Zorg-informatie-systemen leveren informatie over de output.

Naast deze drie systemen hoort ook een deel van het interne communicatie-beleid tot management van informatie, namelijk de processen waarin en middelen waarmee informatie binnen de organisatie wordt verspreid.

## 6. FINANCIËN

'Management van financiën' kent interne en externe aspecten. De manager ambulance-zorg wordt intern terzijde gestaan door vakspecialisten voor de verwerking van financiële transacties in de boekhouding en voor het -volgens de regelen der kunst- opstellen van financiële verslagen en begrotingen. De noodzaak voor de manager om zich daadwerkelijk bezig te houden met financiële aangelegenheden wordt groter. De wijze van financiering van de ambulance-zorg zal naar verwachting in toenemende mate een overgang betekenen van 'financial accounting' naar 'management accounting'. De boekhouding levert daarbij de noodzakelijke gegevens voor beslissingen die door het management moeten worden genomen. Extern speelt de manager een hoofdrol in overlegsituaties, die betrekking hebben op de financiering van de ambulancedienst/cpa als zodanig: overleg derhalve met ziektekostenverzekeraars en het COTG.

## 7. ACCOMMODATIES/HUISVESTING

Tot de taakgebieden van de manager ambulance-zorg behoort de zorg voor de juiste huisvesting van de verschillende onderdelen van de ambulance-dienst/cpa en het kwalitatief en kwantitatief in goede staat houden daarvan.

## 8. INVESTERINGS-, GE- EN VERBRUIKSGOEDEREN

Buiten de verantwoordelijkheden voor de gebouwen en de staat waarin deze verkeren is de manager ambulance-zorg betrokken bij het ontwikkelen en uitvoeren van beleid ten aanzien van roerende goederen.

## **TAKEN, VERANTWOORDELIJKHEDEN, ELEMENTEN**

Op de volgende pagina's worden de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, alsmede de belangrijkste kennis-, vaardigheids- en houdingselementen van de respectievelijke management-gebieden aangeduid.

Deze zijn gedifferentieerd naar drie organisatorische niveaus waarop de leidinggevende in de ambulance-zorg kan voorkomen:

- I. leidinggevende over de ambulance-zorg op het niveau van een 'Regionale Ambulance Voorziening';
- II als leidinggevende van een zelfstandige bedrijfsunit voor de ambulance-zorg die onderdeel uitmaakt van een grotere organisatie of omvattender bedrijf;
- III. als operationeel leidinggevende; degene die direct sturing geeft aan het primaire proces van de ambulance-zorg.

Als twee of meer niveaus binnen één organisatorische context voorkomen kan een verantwoordelijkheid of bevoegdheid niet tegelijkertijd, op dezelfde wijze, met dezelfde inhoud, aan meer dan één leidinggevende functionaris worden toebedeeld. Taken en bevoegdheden moeten in dat geval nader worden uitgesplitst over de betrokken functionarissen of ondubbelzinnig aan één van hen worden toegewezen.

De functies van 'manager van een ambulance-dienst/directe ambulance-zorg' en van 'manager centrale post ambulance-vervoer' worden in de praktijk soms gecombineerd.

1. CONTEXTUELE OMGEVING:	I	II	III
<b>Taken en werkzaamheden:</b>			
- inventariseren van externe ontwikkelingen, bijvoorbeeld in de intramurale- en de ambulance-zorg, plus de vertaling daarvan naar het strategische, organisatorische en operationele niveau van de ambulance-dienst/cpa;			
- bijhouden van de wettelijke regelingen en het inschatten van de impact daarvan op het organisatorische en operationele niveau van de ambulance-dienst/cpa in de onderscheiden management-deelgebieden (externe relaties, organisatiestructuur en -cultuur, personeel, financiën; informatie, huisvesting en goederen);			
- analyseren van de kansen en bedreigingen die op de sector en op het bedrijf(sonderdeel) afkomen en het analyseren van de betekenis daarvan voor de interne organisatie, op de onderscheiden aspecten van de bedrijfsvoering;			
- bijhouden van vakliteratuur;			
- bijwonen van symposia, congressen;			
- participeren in bijeenkomsten van verenigingen en organisaties binnen de branche (VCHV, SOSA, NAP, LVGGD etc);			
- overleg voeren met de directie met betrekking tot ontwikkelingen in de omgeving en de daaruit voortvloeiende strategische vraagstukken, zowel voor het bedrijf waarvan de dienst/cpa deel uitmaakt als voor de het bedrijf(sonderdeel) afzonderlijk.			
<b>Verantwoordelijkheden en bevoegdheden:</b>			
- is verantwoordelijk voor het volgen van en het introduceren in de organisatie van de nieuwste ontwikkelingen in de wijde omgeving van de ambulance-dienst/cpa;			
- is verantwoordelijk voor het vertalen van de gevolgen van de externe ontwikkelingen voor de verschillende managementgebieden binnen de ambulance-dienst/cpa en voor het bedrijf waarvan het deel uitmaakt;			
- is verantwoordelijk voor de transfer van externe informatie aan andere functionarissen (directie, stafdiensten, uitvoerend personeel) in de organisatie en voor het bespreken van de mogelijke consequenties daarvan voor de managementgebieden;			
- levert bijdragen aan de voorbereiding van beleid dat de ambulance-dienst/cpa betreft, maar ook van het beleid van het bedrijf waarvan deze dienst/cpa deel uitmaakt;			
- de functionaris is bevoegd communicatie en overleg in de ambulance-dienst/cpa te organiseren over de mogelijke gevolgen van externe ontwikkelingen;			
- de functionaris is bevoegd, gevraagd en ongevraagd, voorstellen voor te leggen aan de leidinggevende over de wijze waarop het bedrijf(sonderdeel) moet/kan inspelen op externe ontwikkelingen, zowel naar inhoud als naar middelen.			

1. CONTEXTUELE OMGEVING:	I	II	III
<b>Kennis-, vaardigheids- en houdingsaspecten:</b>			
- kennis van relevante wet- en regelgeving (onder meer Wet Ambulancevervoer, Wet BIG, Kwaliteitswet Zorginstellingen) en op stapel staande wijzigingen in wet- en regelgeving;			
- kennis van modellen en methodieken van strategische beleidsontwikkeling;			
- vaardig zijn in het omzetten van maatschappelijke en andere omgevingsfactoren naar intern-organisatorische consequenties en naar gevolgen voor individuele medewerkers;			
- functionaris moet beschikken over een open houding naar de 'buitenwereld';			
- moet zichzelf beschouwen als 'venster op de ambulance-wereld' voor de overige medewerkers en leidinggevenden in/van het bedrijf;			
- moet inbreng van medewerkers van essentieel belang achten voor de kansen en ontwikkelingsmogelijkheden van de organisatie als geheel en voor kwaliteit, kwantiteit en efficiency van de dienstverlening.			

<b>2. TRANSACTIONELE OMGEVING:</b>	I	II	III
<b>Taken en werkzaamheden:</b>			
- op de hoogte zijn en blijven van het institutionele en organisatorische krachtenveld waarin de ambulance-dienst/cpa heeft te opereren;			
- inzicht krijgen en houden in de (on)mogelijkheden om die verschillende externe relaties vorm en inhoud te geven;			
- vormgeven aan het 'corporate image'/de 'corporate identity', onder meer via public relations;			
- communicatie met functionarissen van de ambulance- en andere diensten, van cpa en andere meldkamers, met brandweer, politie, ziekenhuizen, medisch specialisten, verloskundigen, RIAGG en andere hulpverleners, Inspectie voor de Volksgezondheid, provinciale en gemeentelijke ambtenaren, bestuurders en politici, vertegenwoordigers van ziektekostenverzekeraars, (boven-)regionale werkgroepen, collega-managers ambulance-zorg en andere relevante partijen;			
- het voeren van overleg met vertegenwoordigers van gemeenten en medische maatschappen over het oplossen van knelpunten in de centrale coördinatie en het opheffen van eventuele stagnaties in de ambulance-zorg in het verzorgingsgebied;			
- (doen) organiseren van klantentevredenheidsmetingen.			
<b>Verantwoordelijkheden en bevoegdheden:</b>			
- is verantwoordelijk voor een dusdanige opzet en uitvoering van de ambulance-zorg, dat deze past binnen de randvoorwaarden die daaraan door derden uit hoofde van hun positie worden gesteld;			
- is verantwoordelijk voor en bevoegd tot het maken van operationele en organisatorische afspraken met derden, mits passend binnen het vastgestelde overall-bedrijfsbeleid en het budget voor de ambulance-dienst/cpa;			
- is verantwoordelijk voor het beeld van de ambulance-dienst/cpa en van de -dienstverlening naar de buitenwereld;			
- is bevoegd tot het aangaan van externe relaties en vormen van overleg betrekking hebbend op de ambulance-dienstverlening, mits passend in het overall bedrijfsbeleid;			
- is verantwoordelijk voor ambulance-dienstverlening die de patiënten en de indirecte klanten tot tevredenheid strekt;			
- is bevoegd tot het (laten) onderzoeken van meningen en opvattingen van derden over de ambulance-zorg;			
- is bevoegd tot het nemen van operationele en intern-organisatorische maatregelen om het welbevinden van de klant te vergroten.			

2. TRANSACTIONELE OMGEVING:	I	II	III
<b>Kennis- vaardigheids- en houdingsaspecten:</b>			
- functionaris kan het externe krachtenveld, het relatie-netwerk, van de ambulance-dienst/cpa in kaart brengen;			
- functionaris kan aangeven op welk management-deelgebied de externe relatie van invloed is, het belang of de betekenis van de relatie, de strategieën/tactieken die de relatie toepast en de strategieën en tactieken die de ambulance-dienst/cpa gebruikt;			
- is in staat goede relaties op te bouwen en te onderhouden;			
- beschikt over vaardigheden in onderhandelen, overtuigen en lobbyen;			
- beschikt over een breed scala aan beïnvloedingsvaardigheden, aan vaardigheden in het beïnvloeden van de wisselwerking met externe partijen;			
- kan zichzelf beschouwen door de ogen van een ander;			
- beschikt over inlevingsvermogen in de doelen en beweegredenen die aan handelingen van derde partijen ten grondslag liggen;			
- heeft kennis van interorganisationele samenwerking, soorten netwerken, strategische allianties;			
- moet kunnen omgaan met uiteenlopende werk- en gedragswijzen van organisaties en functionarissen;			
- is in staat zijn om te gaan met zeer uiteenlopende partijen, met ieder hun eigen cultuur en invloedssfeer.			

<b>3. ORGANISATIE:</b>	I	II	III
<b>Taken en werkzaamheden Managementgebied organisatie-structuur:</b>			
<b>1. t.a.v. organisatiestructuur van de dienst/cpa als geheel en de plaats van de dienst/cpa in de omvattender organisatie:</b>			
- evaluaties van het organisatorisch functioneren (organisatie-analyse);			
- voorstellen ontwikkelen voor organisatorische veranderingen;			
- implementeren en begeleiden van organisatorische veranderingen;			
<b>2. t.a.v. de werkorganisatie (sturing geven aan kwantiteit en kwaliteit van het werk- of primaire proces/ uitvoerende werk):</b>			
- indelen van de dienst/cpa in locaties, clusters of andere organisatorische eenheden;			
- (doen) indelen van het uitvoerend personeel in teams;			
- (doen) plannen van de inzet van personeel in tijdelijke of permanente projecten, in niet-uitvoerende taken, in commissies en werkgroepen en dergelijke;			
- verdelen van de werkzaamheden, instrueren van personeel(sleden);			
- ontwikkelen van een structuur voor het begeleiden/controleren van het uitvoerend werk;			
- initiëren en ontwikkelen van beleid met betrekking tot de bevordering/bewaking van de kwaliteit van de ambulance-zorg			
<b>3. t.a.v. de beheersorganisatie:</b>			
- structureren van (het leidinggeven aan) de interne beheersdiensten, zoals receptie, secretariaat, financiële medewerkers, documentalisten;			
- (doen) ontwikkelen van administratieve en financiële systemen en procedures;			
- draagt zorg voor het afsluiten en actueel houden van bedrijfs- en personele verzekeringen			
<b>4. t.a.v. de besluitvormingsstructuur:</b>			
- beleid ontwikkelen t.a.v. de medezeggenschap en inspraak van personeel op afdelingsniveau, bijvoorbeeld via een dienstcommissie;			
- bijdragen leveren aan de ontwikkeling van beleid t.a.v. de medezeggenschap van personeel op bedrijfsniveau, bijvoorbeeld via een medezeggenschaps-commissie, een ondernemingsraad;			
- participeren in het managementteam van het bedrijf/de organisatie waartoe de ambulance-dienst/cpa behoort, plus het leveren van bijdragen aan voorstellen voor structurering van dat overleg;			

3. ORGANISATIE: taken en werkzaamheden managementgebied organisatie-structuur -vervolg-	I	II	III
<b>5. t.a.v. de communicatie- en overleg-structuur:</b>			
- beleid ontwikkelen voor interne, schriftelijke en mondelinge, communicatie;			
- deelnemen aan verschillende vormen van overleg binnen het moederbedrijf, plus het leveren van bijdragen aan voorstellen voor structurering van dat overleg;			
- (structureren van) communicatie met hoofden van andere locaties over gang van zaken op de werkvloer;			
- structureren van het werkoverleg binnen de ambulance-dienst/cpa;			
- ontwerpen en invoeren van een structuur voor het individueel overleg met medewerkers.			
<b>Taken en werkzaamheden Managementgebied Organisatie-cultuur:</b>			
- in kaart brengen van culturele kenmerken van de ambulance-dienst/cpa;			
- voorstellen ontwikkelen voor de gewenste cultuur;			
- leidinggeven aan gewenste culturele verandering;			
- in woord en daad uitdrukking geven aan de gewenste cultuur binnen de ambulance-dienst/cpa.			

<b>3. ORGANISATIE:</b>	I	II	III
<b>Verantwoordelijkheden en bevoegdheden:</b>			
- verantwoordelijk voor de voorbereiding en uitvoering van het operationele beleid van de afdeling/cpa;			
- verantwoordelijk voor de kwaliteit en kwantiteit van de output van de afdeling/de dienst, onverlet de eigen verantwoordelijkheden van de medewerkers;			
- verantwoordelijk voor beschikbaarheid c.q. paraatheid van ambulances, conform afspraken tussen ambulance-dienst en CPA;			
- zorgt voor adequate inzet bij grote ongevallen en calamiteiten;			
- bevoegd de werkorganisatie van de dienst/cpa vorm te geven;			
- bevoegd de beheersorganisatie van de dienst/cpa vorm te geven;			
- is bevoegd de communicatie- en overlegstructuur binnen de dienst/cpa vorm te geven;			
- draagt er zorg voor dat de besluitvormingsstructuur van de dienst/cpa in overeenstemming is met de besluitvormingsstructuur van het bedrijf in zijn totaliteit;			
- draagt zorg voor een dusdanig structuur van de ambulance-dienst/cpa dat verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden van medewerkers helder en inzichtelijk zijn;			
- draagt zorg voor een dusdanig structuur van de dienst/cpa dat medewerkers hun eigen professionele capaciteiten ten volle kunnen waarmaken.			
<b>Kennis-, vaardigheids- en houdingsaspecten:</b>			
- heeft kennis van ordeningsprincipes of indelingscriteria voor organisaties;			
- heeft kennis van verschillende soorten organisaties (zoals de professionele) en/of typologieën;			
- kan een organisatie-diagnose maken;			
- heeft inzicht in en vaardigheden op het gebied van management van veranderingen;			
- heeft zicht op de besluitvormingsstructuur, formele en informele communicatielijnen;			
- kan de invloed van de structurelementen op de overige management-deelgebieden bepalen;			
- heeft inzicht in de wijze waarop een cultuur remmend of stimulerend is op het realiseren van organisatie-doelstellingen;			
- heeft inzicht in mogelijkheden en beschikt over vaardigheden om de cultuur te beïnvloeden.			

<b>4. PERSONEEL:</b>	I	II	III
<b>Taken en werkzaamheden:</b>			
- (doen) ontwikkelen van beleid voor de (kwalitatieve en kwantitatieve) personeelsvoorziening;			
- voordrachten doen voor overplaatsing, herplaatsing en/of ontslag;			
- (doen) ontwikkelen van beleid voor en uitvoering van loopbaanbegeleiding;			
- initiëren van werving- en selectieprocedures;			
- ontwikkelen en/of uitvoeren van werving-, sollicitatie- en selectie-codes en -procedures;			
- opstellen van introductieprogramma's voor nieuw personeel/nieuwe personeelsleden;			
- (doen) ontwikkelen van (systemen voor) beoordelings- en/of functioneringsgesprekken;			
- draagt zorg voor personeelsbeoordelingen en/of functioneringsgesprekken;			
- (laten) maken van functiebeschrijvingen;			
- voorstellen doen voor functiewaardering en inschaling;			
- draagt zorg voor (bij-, na-) scholing en deskundigheidsbevordering van het personeel van de ambulance-dienst/cpa, onder meer via een (jaarlijks) scholings- en opleidingsplan;			
- communicatie en overleg met opleidingscoördinator over scholingsplanning en -uitvoering;			
- initiëren, organiseren en uitvoering geven aan werkbesprekingen;			
- verzorgen van schriftelijke communicatie via memo's, management-letters en dergelijke;			
- signaleren van en omgaan met (werk-) problemen bij individuele werknemers;			
- initiëren, organiseren en uitvoering geven aan de begeleiding van traumaverwerking;			
- teamontwikkeling;			
- conflicthantering;			
- zorgdragen voor het opstellen van werkinstructies;			
- planning van inzet van personeel, dienstroosters;			
- (laten) ontwikkelen van beleid voor ziekteverzuim-beheersing en -begeleiding;			

<b>4. PERSONEEL: taken en werkzaamheden -vervolg-</b>	I	II	III
- initiëren en (laten) uitvoeren van arbo-beleid;			
- toezicht houden op de kwaliteit van de ambulance-zorg (directe dienstverlening c.q. cpa)			
- communicatie en overleg met de dienst personeel en organisatie;			
- communicatie en overleg met de ARBO-dienst;			
- communicatie en overleg met bedrijfsvereniging en pensioenfonds.			
<b>Verantwoordelijkheden en bevoegdheden:</b>			
- draagt er, door wijze van leidinggeven, zorg voor dat medewerkers zich in dienst stellen van doelen van de organisatie;			
- verantwoordelijk voor een motiverende en productieve werksfeer;			
- verantwoordelijk voor een adequate en efficiënte inzet van het beschikbare personeel;			
- verantwoordelijk voor de toepassing van het vastgestelde personeelsbeleid;			
- bevoegd personeel voor benoeming, her-/overplaatsing of ontslag voor te dragen;			
- is bevoegd tot het (doen) opstellen en uitvoeren van het wervings-, selectie-, aanstelling- en introductiebeleid binnen de ambulance-dienst/cpa, passend binnen het personeelsbeleid van de organisatie als geheel;			
- is verantwoordelijk voor (ontwikkelen van beleid voor) deskundigheidsbevordering en scholing van zittend personeel;.			
<b>Kennis-, vaardigheids- en houdingsaspecten:</b>			
- kennis van CAO en rechtspositieregelingen;			
- kennis van de ARBO wet- en regelgeving;			
- zicht op methoden en technieken die ter beschikking staan om de personeelsinzet te sturen;			
- kan de verschillende middelen die binnen het personeelsbeleid beschikbaar zijn uitvoeren;			
- draagt in gedrag en houding uit dat het personeel de doorslaggevende factor is in de kwaliteit van de zorgverlening;			
- is vaardig in het geven van leiding aan en het voorzitten van diverse overlegorganen waarin personeelsleden deelnemen;			
- beschikt over kennis van de diverse personele verzekeringen.			

<b>5. INFORMATIE:</b>	I	II	III
<b>Taken en werkzaamheden Informatie Extern:</b>			
- voorlichting geven over de ambulance-dienst/cpa en -zorgverlening;			
- woordvoerder zijn in de richting van de media;			
- bewerken en verspreiden van externe informatie naar de medewerkers en anderen.			
<b>Taken en werkzaamheden Informatie Intern:</b>			
- sturing geven aan interne informatievergaring m.b.t. financiën, inzet personeel en andere kwantitatieve informatie;			
- verzamelen van gegevens over meldingen/zorgvragen, ritten en/of andere kengetallen de productie betreffende;			
- (laten) ontwerpen van een systeem voor het bijhouden van meldings-/rittenstatistieken;			
- (doen) analyseren van meldings-/rittenstatistieken voor intern-organisatorische doelstellingen;			
- initiëren en/of in- en uitvoeren van een systeem voor kwaliteitszorg in het kader van de Kwaliteitswet Zorginstellingen;			
- rapporteren over resultaten van het jaarlijkse werkplan; samenstellen van het jaarverslag;			
- signaleren van feiten die kunnen leiden tot afwijkingen van werkplan, doen van voorstellen om hierop te anticiperen;			
- beleid ontwikkelen voor /sturing geven aan interne (schriftelijke en mondelinge) communicatie;			
- beleid ontwikkelen voor informatisering/automatisering;			
- opstellen van rapporten en voorstellen over inhoudelijke, personele en materiële zaken.			
<b>Verantwoordelijkheden en bevoegdheden:</b>			
- verantwoordelijk voor het juist én op tijd aanleveren van kwantitatieve gegevens de productie betreffende, ten behoeve van interne doelstellingen;			
- verantwoordelijk voor het op de juiste wijze en op tijd aanleveren van financiële gegevens;			
- verantwoordelijk voor het tijdig (laten) maken van COTG-statistieken;			
- verantwoordelijk voor het tijdig (laten) aanleveren van gegevens op grond van artikel 19 van de Wet Ambulance-vervoer;			
- bevoegd tot het structureren en vormgeven van interne en externe informatiestromen.			

5. INFORMATIE:	I	II	III
<b>Kennis-, vaardigheids- en houdingsaspecten:</b>			
- heeft kennis van Public Relations;			
- is vaardig in de omgang met journalisten/redacteuren van radio, tv en de schrijvende pers;			
- is vaardig in het gebruik van audio-visuele en andere middelen ter ondersteuning van informatie-overdracht en presentaties;			
- kan schriftelijk en mondeling adviezen uitbrengen.			

6. FINANCIËN:	I	II	III
<b>Taken en werkzaamheden:</b>			
- vertalen van de gegevens uit exploitatie-overzichten, jaarrekeningen en balansen naar consequenties voor het functioneren van het ambulance-bedrijf/de cpa;			
- overleggen met in- en externe financiële vakspecialisten: financiële administratie, accountants;			
- beoordelen van (voorstellen voor) financiële aanpassingen op hun organisatorische, personele en overige consequenties;			
- adviseren aan de directie over benodigde financiële middelen;			
- bijdragen aan het opstellen van de begroting voor de ambulance-dienst/cpa;			
- zorgdragen voor tussentijdse financiële rapportage;			
- zorgen voor bewaking van het toegekende budget;			
- nemen van financiële en andere maatregelen indien daartoe financieel aanleiding is;			
- (doen) verwerken van gegevens voor facturering;			
- overleg voeren met ziektekostenverzekeraars en COTG over begroting, budget en tarief..			
<b>Verantwoordelijkheden en bevoegdheden:</b>			
- de manager is bevoegd kennis te nemen van alle financiële en andere gegevens die noodzakelijk zijn voor een goede uitoefening van de functie;			
- de manager is -binnen de grenzen van het aan het ambulance-bedrijf/de cpa toegekende budget- verantwoordelijk voor de financiële gang van zaken van het ambulance-bedrijf/de cpa;			
- is verantwoordelijk voor facturering overeenkomstig de meld- c.q. vervoersgegevens;			
- draagt er zorg voor dat de financiële transacties intern worden geadmistreerd op een dusdanig wijze dat ten allen tijde overzicht behouden blijft op de financiële stand van zaken;			
- de manager is verantwoordelijk voor het goede verloop van het overleg met ziektekostenverzekeraars en het COTG over de begroting en de afwikkeling van de financiering.			

<b>6. FINANCIËN:</b>	I	II	III
<b>Kennis-, vaardigheids en houdingsaspecten:</b>			
- elementaire kennis van boekhouden;			
- beschikt over kennis van de financieringssystematiek van de branche als geheel en van het eigen bedrijf in het bijzonder;			
- kan intern leiding geven aan de vormgeving en afwikkeling van de voorschriften en procedures inzake de financiering van de ambulance-zorg;			
- kan zelfstandig overleggen met de externe financiers;			
- kan de consequenties van eventuele toekomstige wijzigingen in de financieringssystematiek overzien en op basis daarvan interne maatregelen ontwikkelen;			
- kan overleggen met bestuur en/of directie van het bedrijf waarvan de ambulance-dienst/cpa deel uitmaakt;			
- kan een begroting opstellen voor het bedrijf(sonderdeel);			
- kan budgetten bewaken.			

<b>7. ACCOMMODATIES/HUISVESTING:</b>	I	II	III
<b>Taken en werkzaamheden:</b>			
- draagt zorg voor een onderhoudsysteem voor gebouwen en omgeving;			
- zorgdragen voor uitvoering van onderhoud, schoonhouden en goede hygiënische omstandigheden van gebouwen;			
- adviseren over noodzaak en wenselijkheid van verbouw en nieuwbouw en beveiliging.			
<b>Verantwoordelijkheden en bevoegdheden:</b>			
- verantwoordelijk voor beheer, onderhoud en beveiliging van gebouwen, ruimten daarbinnen en de omgeving;			
- verantwoordelijk voor naleving van ARBO-regelgeving t.a.v. accommodaties, interieurs en omgeving;			
- is bevoegd tot het aangaan van contracten ten aanzien van accommodaties en omgeving.			
<b>Kennis-, vaardigheids- en houdingsaspecten:</b>			
- heeft algemene kennis over gebouwen, interieurs en omgeving;			
- heeft kennis van ARBO-regelgeving t.a.v. accommodaties, interieurs en omgeving;			
- heeft elementaire vaardigheden in het lezen en beoordelen van bestektekeningen.			

<b>8. INVESTERINGS-, GE- EN VERBRUIKSGOEDEREN:</b>	I	II	III
<b>Taken en werkzaamheden:</b>			
- (doen) uitwerken van een inkoopbeleid voor de goederen de ambulance-zorg betreffende;			
- contacten leggen en onderhouden met leveranciers van apparatuur en overige middelen;			
- voeren van (prijs-)onderhandelingen met leveranciers ;			
- voorstellen ontwikkelen voor aanschaf van apparatuur en overige middelen;			
- draagt zorg voor een goed voorraadbeheer van ge- en verbruiksmaterialen;			
- draagt zorg voor een onderhoudsysteem voor materialen;			
- draagt zorg voor de uitvoering van het onderhoud van materialen;			
- draagt zorg voor de bibliotheek/vakliteratuur en doet voorstellen voor aanschaf;			
- controleren/laten onderhouden van de hygiënische staat van de uitrusting;			
- (doen) afsluiten van verzekeringen t.a.v. investerings-, ge- en verbruiksgoederen;			
- verantwoordelijk voor en/of zorgdragen voor het beheer van diverse voorraden goederen.			
<b>Verantwoordelijkheden en bevoegdheden:</b>			
- verantwoordelijk voor de goede staat van apparatuur en goederen;			
- verantwoordelijk voor het ontwikkelen van onderhouds-, vervangings- en vernieuwingsbeleid;			
- bevoegd tot het doen van inkopen tot een bepaald bedrag, passend binnen het budget;			
- bepalen van de leveringscondities, mits blijvend binnen de vastgestelde begroting;			
- is bevoegd afspraken te maken met de toezichhoudend apotheker betreffende de medicamenten.			
<b>Kennis-, vaardigheids- en houdingsaspecten:</b>			
- kan omgaan met vertegenwoordigers en bedrijven die aan de dienst/cpa leveren;			
- kan de financiële consequenties van aanschaf en exploitatie overzien;			
- is op de hoogte van de markt van de producten die de ambulance-dienst/cpa aanschaf.			