



## Wervingsprofiel

**Voorzitter raad van bestuur**

*Besluitvaardig, inspirerend en verbindend*

21 december 2023

**Opdrachtgever** Adrz

**Auteur(s)** Manon Min

**Aanvraagnummer** A05891



## Inhoud

<b>1.</b>	<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>De organisatie</b>	<b>3</b>
2.1	Admiraal De Ruyter Ziekenhuis	3
2.2	Koers Adrz	3
2.3	Samenwerking in de regio	4
2.4	Organisatiecontext	4
<b>3.</b>	<b>De functie van voorzitter raad van bestuur</b>	<b>5</b>
3.1	De raad van bestuur	5
3.2	De opgave	5
3.3	Profiel voorzitter raad van bestuur	6
<b>4.</b>	<b>Arbeidsvoorwaarden</b>	<b>7</b>
<b>5.</b>	<b>De selectieprocedure</b>	<b>7</b>

NIETS UIT DIT PROFIEL MAG ZONDER VOORAFGAANDE SCHRIFTELIJKE TOESTEMMING VAN LEEUWENDAAL  
GEREPRODUCEERD WORDEN.



## 1. Inleiding

Een ziekenhuis dat volop in beweging is, waar mensen met trots werken aan het verwezenlijken van de ambities en waar veel kansen liggen om invulling te kunnen geven aan toekomstgerichte zorg in samenwerking met alle partners in Zeeland. Een ziekenhuis dat staat in een prachtige provincie. Waar je in Zeeland ook woont of werkt, je bent binnen 15 minuten op het strand en binnen een uur in de Randstad. Een provincie met natuur en cultuur, mooie dorpen en steden én rust en ruimte.

Van dit unieke ziekenhuis, het Admiraal de Ruyter Ziekenhuis (Adrz), kunt u voorzitter raad van bestuur worden!

Met dit functieprofiel geven we u graag inzicht in de belangrijkste taken, verantwoordelijkheden en competenties die horen bij deze mooie positie.

## 2. De organisatie

### 2.1 Admiraal De Ruyter Ziekenhuis

Adrz is een algemeen ziekenhuis in Zeeland met locaties in Goes, Vlissingen en Zierikzee. Er werken 2.300 medewerkers waaronder 200 medisch specialisten. Het adherentiegebied van Adrz bestaat primair uit de regio's Walcheren, de Bevelanden en Schouwen-Duiveland. Adrz levert een kwalitatief goed zorgaanbod en heeft een omzet van € 300 miljoen. De drive onder de medewerkers om er te zijn voor de patiënt is groot en dat werkt motiverend. Dat doet Adrz vanuit de kernwaarden verbindend, met aandacht en wendbaar. Adrz levert hoogwaardige zorg met oog voor kwaliteit, veiligheid en doelmatigheid, betrokkenheid, verantwoordelijkheid en is verbonden in netwerkwerkzorg.

Adrz is het grootste ziekenhuis in Zeeland en één van de grootste werkgevers. Adrz biedt een breed spectrum aan medisch specialistische zorg en 24/7 zorg. Het behoudt van dit brede zorgaanbod is nu en in de toekomst belangrijk voor Zeeland vanwege de relatief grote afstand tot topklinische en academische ziekenhuizen. De geografische positie met een bevolkingssamenstelling die in de zomermaanden meer dan verdubbelt, brengt met zich mee dat het ziekenhuis optimaal is toegerust op het gebied van spoedzorg en planbare zorg aanbiedt op meerdere locaties.

Adrz onderschrijft de knelpunten in de duurzame toegankelijkheid en betaalbaarheid van zorg en welzijn in Zeeland. Adrz neemt hierin verantwoordelijkheid voor de patiënt in Zeeland en kijkt daarmee nadrukkelijk verder dan de eigen organisatie. Zeeland is een dunbevolkte provincie met een vergrijzende populatie. De grote afstanden en het beperkte aantal inwoners maken het behoud van voorzieningen als onderwijs en openbaar vervoer, het thuis kunnen blijven wonen als oudere maar ook de duurzame toegankelijkheid van een breed zorgaanbod uitdagend.

### 2.2 Koers Adrz

Op dit moment is de strategie "Samen Zeeland" uit begin 2020 geüpdatet en ligt de nieuwe strategie "Zorg voor elkaar richting 2027" bij de adviesgremia. De missie van Adrz is "Samen nemen wij verantwoordelijkheid voor de zorg in Zeeland".

De stijgende zorgvraag en de zeer krappe arbeidsmarkt zijn de belangrijkste ontwikkelingen en uitdagingen waar Adrz met haar strategie een antwoord op geeft. Dat doet Adrz door in te zetten op passende zorg, samenwerking, duurzaamheid en een stevige infrastructuur, zowel digitaal als in vastgoed. Patiënten nemen steeds meer regie en het belang van patiëntgerichte zorg is groter dan ooit. De zorg wordt steeds specialistischer. Tegelijkertijd groeit de vraag om basiszorg zo dicht mogelijk bij de patiënt te leveren. Door o.a. digitalisering is dat steeds beter mogelijk, maar ook door het verder ontwikkelen en implementeren van passende zorg.

### 2.3 Samenwerking in de regio

Samenwerking met andere organisaties is essentieel om de gekozen richting in te kunnen slaan. Daarom is Adrz een van de aanjagers van de in 2020 opgerichte Zeeuwse Zorg Coalitie (ZCC). Deze coalitie is ontstaan vanuit het besef dat de uitdagingen in de zorg niet opgelost kunnen worden binnen de muren van de afzonderlijke zorgorganisaties. CZ is als grootste zorgverzekeraar in Zeeland aangesloten. Inmiddels hebben zich meer dan 60 partijen, waaronder huisartsen, gemeenten, provincie en andere relevante partijen, aangesloten bij de ZCC. Dit heeft geleid tot een breed gedragen regioplan en tot de gezamenlijke aanvraag voor IZA transformatiegelden in het kader van initiatieven tot vernieuwing in de zorg.

Daarnaast heeft Adrz een intensieve samenwerking met Erasmus MC. Deze samenwerking biedt voor Adrz kansen op het gebied van innovatie, onderzoek en onderwijs. Tevens wordt gewerkt aan een intensieve samenwerking met ZorgSaam om de medische specialistische zorg zoveel mogelijk in Zeeland te behouden.

### 2.4 Organisatiecontext

#### Huidig organisatiemodel

De raad van bestuur draagt de eindverantwoordelijkheid voor de leiding en de continuïteit van Adrz. De voorzitter en de twee leden raad van bestuur zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de strategie, het beleid, de financiering en de realisatie van de organisatiedoelstellingen en leggen hierover gezamenlijk verantwoording af aan de raad van commissarissen.

Adrz wordt op basis van integraal management duaal aangestuurd door bedrijfskundig managers en medisch managers. De raad van bestuur en het stafbestuur Vereniging Medische Staf (VMS) vormen samen een co-bestuur met respect vanuit het stafbestuur VMS voor de statutaire positie van de raad van bestuur.

#### Medisch specialisten

Alle medisch specialisten werkzaam in Adrz zijn verenigd in de Vereniging Medische Staf (VMS). De VMS concentreert zich op de kwaliteit van medische zorg. In de het stafbestuur VMS zijn zowel de medische specialisten in loondienst als vrijgevestigd vertegenwoordigd. De vrijgevestigde medische specialisten zijn verbonden aan het Corporatief Medisch Specialistisch Bedrijf (CMSB).

#### Medezeggenschap

Adrz heeft medezeggenschapsorganen voor het beleid en de dagelijkse gang van zaken in het ziekenhuis. De cliëntenraad behartigt het patiëntbelang. De ondernemingsraad vertegenwoordigt de werknemers die in de organisatie werken. De Verpleegkundige Adviesraad (VAR) is een adviesgremium van verpleegkundige beroepsbeoefenaren. De adviezen die de VAR uitbrengt houden altijd verband met de patiëntenzorg en het werk van de verpleegkundigen binnen Adrz. Binnen Adrz worden initiatieven genomen om op termijn de VAR nauwer bij het beleid van het ziekenhuis te betrekken en door te laten ontwikkelen tot Verpleegkundig Stafbestuur.

#### Adrz als dochteronderneming van Erasmus MC

Erasmus MC is sinds 2017 aandeelhouder, de academische ruggengraat en samenwerkingspartner van Adrz op het gebied van de patiëntenzorg. Door het samenwerkingsverband draagt Erasmus MC actief bij aan de continuïteit en kwaliteit van de ziekenhuiszorg in Zeeland. De relatie en samenwerking met het Erasmus MC is goed en constructief en er vindt onderling regelmatig afstemming plaats zowel medisch als bestuurlijk.

Adrz heeft een eigen raad van bestuur en staat onder toezicht van een onafhankelijke raad van commissarissen. Statutair zijn afspraken vastgelegd over de betrokkenheid van de aandeelhouder en de raad van commissarissen bij besluiten van strategisch belang en/of met een grote financiële impact.

Minimaal tweemaal per jaar wordt in de algemene vergadering van aandeelhouders (AV) door de raad van bestuur en de raad van commissarissen verantwoording afgelegd over het gevoerde beleid. De raad van commissarissen legt dan verantwoording af over zijn toezichhoudende rol. Het bovenstaande laat onverlet dat de Governancecode Zorg onverkort van toepassing is.

Meer informatie, waaronder het jaarverslag en het meerjarenbeleidsplan, is te vinden op [www.adrz.nl](http://www.adrz.nl)

## 3. De functie van voorzitter raad van bestuur

### 3.1 De raad van bestuur

De raad van bestuur streeft een evenwichtige taakverdeling na tussen primair proces, bedrijfsvoering en strategische vraagstukken. U vormt samen met de andere twee leden raad van bestuur een samenwerkingsgericht en complementair team. Op inhoudelijk en persoonlijk vlak is er sprake van een match, waarbij u elkaar kunt aanvullen en versterken. De voorzitter is het gezicht van het Adrz en draagt de eindverantwoordelijkheid. De voorzitter is primair verantwoordelijk voor een deel van de bedrijfsvoering portefeuille (financiën, vastgoed en ICT). Daarnaast kunnen de bestuurders taken hebben of een bijdrage leveren aan onderwerpen die primair bij een van de andere bestuurders zijn ondergebracht. Dit laat de gezamenlijke verantwoordelijkheid onverlet: iedere bestuurder is verantwoordelijk voor en aanspreekbaar op het totaal.

U onderscheidt zich door een duidelijke visie op de toekomstige zorg en de nieuwe werkwijzen en netwerkrelaties die daarbij horen. U houdt van een stevige uitdaging en bent in staat om met veranderende omstandigheden en dynamiek in de externe omgeving om te gaan en deze te vertalen naar consequenties voor de organisatie en de bedrijfsvoering.

De meerwaarde van de juridische verankering met Erasmus MC voor de continuïteit en kwaliteit van de zorg in Zeeland onderschrijft u. De raad van bestuur profileert zich als een gewaardeerde samenwerkingspartner binnen de ZZC en voor Erasmus MC en hierin pakt u een prominente rol. U zorgt voor het optimaal benutten van de kansen van die samenwerking voor Adrz en voor de ziekenhuiszorg in Zeeland.

U legt sterk de nadruk op de collectiviteit binnen de organisatie. Indien nodig intervenueert u effectief om de collectiviteit verder te brengen. De medezeggenschapsorganen ziet u als belangrijke sparringpartner, waarbij u tevens een groot belang hecht aan de inzet van hun ervaringsdeskundigheid. U werkt samen met de medisch specialisten in het co-bestuur. U legt verantwoording af aan de raad van commissarissen en u bent daarin transparant en proactief.

### 3.2 De opgave

#### Als raad van bestuur gezamenlijk

De afgelopen jaren waren gericht op de samenwerking binnen de ZZC, de voorbereiding van het nieuwbouwplan en de uitrol van het interne aansturingmodel van Adrz. De afgelopen tijd is hard gewerkt aan een nieuwe strategische koers die momenteel voorligt bij de adviesgremia.

De bestuurlijke opgave voor de komende periode kan als volgt worden samengevat:

- ▶ Continue doorontwikkeling van Adrz als een financieel gezond, patiënt- en kwaliteitsgericht ziekenhuis met tevreden medewerkers waarin verantwoordelijkheden zijn gedecentraliseerd en een cultuur gericht op permanent verbeteren.
- ▶ Doorontwikkeling van duaal management.

- ▶ Vanuit missie en visie vormgeven aan de noodzakelijke transitie van de ziekenhuiszorg naar "passende" (ziekenhuis-)zorg en de daarvoor noodzakelijke stappen, zoals zorg op afstand, waar nodig in samenwerking met de regiopartners.
- ▶ Uitwerken en implementeren van de afspraken in het kader van de Green deal 3.0 binnen Adrz.
- ▶ Verder uitbouwen en verdiepen van de samenwerking met Erasmus MC.
- ▶ Uitvoering van het regioplan samen met de partners.
- ▶ Vanuit bestuurlijk perspectief deelnemen aan contractonderhandelingen met zorgverzekeraars en uitonderhandelen van gunstige contractvoorwaarden- en volumes.
- ▶ Voeren van overleg ten aanzien van centrale beleidsvorming op strategisch en tactisch niveau met instanties en organen (o.a. collega ziekenhuizen, overheden, brancheorganisaties).
- ▶ Bevorderen van een cultuur van samenwerking in een lerende organisatie waar mensen met plezier werken en waar het nemen van initiatieven en verantwoordelijkheid door medewerkers wordt gestimuleerd.
- ▶ Fungeren als inspirerend leider, aanspreekpunt en sparringpartner voor de managers en hen stimuleren om hun capaciteiten als resultaatgerichte, inhoudelijk gedreven, inspirerende en creatieve leidinggevende verder aan te scherpen.
- ▶ Proactief inspelen op de huidige arbeidsmarktcrispie en Adrz positioneren als aantrekkelijke werkgever, die in staat is om de juiste medewerkers te werven, te boeien en te binden, onder meer door goede scholingsmogelijkheden en dito loopbaanperspectieven en arbeidsvoorwaarden.
- ▶ Bewaken van de medezeggenschap en tevredenheid van patiënten en medewerkers en fungeren als gewaardeerd gesprekspartner voor de CR, OR en VAR in gelijkwaardigheid, met oog voor de verschillende rollen en verantwoordelijkheden.

#### **Specifiek voor de voorzitter raad van bestuur**

- ▶ Verantwoording dragen voor het meerjaren investeringsprogramma en voor de geplande nieuwbouw van de locatie Goes, gebaseerd op een modern toekomstgericht en duurzaam bouwconcept.
- ▶ Uitvoering geven aan het financieel beleid met de focus op efficiënt en kostenbewust werken in de organisatie en realiseren van de hierbij gestelde doelen in termen van verbetering van het bedrijfsresultaat.
- ▶ Uitvoering geven aan innovatie- en digitaliseringsprojecten, in goed overleg met betrokken zorgprofessionals.
- ▶ Zorgdragen voor een toekomstbestendige beschikbaarheid van ICT infrastructuur.
- ▶ Bijdragen aan een constructieve samenwerkingsrelatie met Erasmus MC als ook met de raad van commissarissen en verder vormgeven van moderne zorggovernance.

### **3.3 Profiel voorzitter raad van bestuur**

#### **Persoonlijkheid en kerncompetenties**

Als boegbeeld van het Adrz bent u een energiek en inspirerend bestuurder met durf en lef. U bent maatschappelijk betrokken met natuurlijk overwicht en met een hoge emotionele intelligentie. De eerder genoemde opgaven realiseert u met een doortastende en besluitvaardige houding. U initieert, pakt door, beweegt zaken vanuit eigen kracht en visie en bent, indien nodig, ook sturend. Uw bestuurlijke stijl kenmerkt zich onder andere door anderen in hun kracht te zetten door ruimte en vertrouwen te geven voor persoonlijke ontwikkeling en het nemen van eigen regie. Daarnaast bent u een toekomstgericht strateeg die koersvast is.

Met een nuchtere grondhouding past u uitstekend in de Zeeuwse cultuur. U heeft oprechte interesse in wat er in het primair proces gebeurt en heeft oog en oor voor de positie van de patiënt en van de medewerkers.

Samenwerken is voor u een voorwaarde om risico's te beperken, prestaties te vergroten en synergie tot stand te brengen. Daarbij bent u zichtbaar, betrokken en benaderbaar. U heeft een goede 'politieke' antenne en de bestuurlijke lenigheid om (ogenschijnlijke) tegenstellingen te overbruggen. U bent daarnaast reflectief inzake het eigen handelen, staat open voor feedback en past zonodig het eigen handelen aan. U weet ook onder tijdsdruk en bij tegenslagen effectief te presteren en de rust te behouden. Tot slot heeft u relativeringsvermogen en gevoel voor humor.



Voor de voorzitter raad van bestuur gelden de volgende functie-eisen:

- ▶ Ruime bestuurlijke ervaring met een breed samengestelde portefeuille financiën/bedrijfsvoering, opgedaan in een zorgorganisatie met de nodige complexiteit.
- ▶ Aantoonbare affiniteit met de ziekenhuis sector.
- ▶ Stevig bedrijfskundig en financieel onderlegd.
- ▶ In staat vorm te geven aan duaal management van het ziekenhuis, de transitie zoals in de bestuurlijke opgave is beschreven en het leiderschap dat daarvoor nodig is.
- ▶ In staat om (zorg-)inhoud, financiën en strategie met elkaar te verbinden.
- ▶ Aansprekend record op het vlak van realiseren en in goede banen leiden van complexe veranderings- en transitietrajecten en beschikt hiertoe over de benodigde stijflexibiliteit.
- ▶ Ervaring met innovatievraagstukken, in staat om bewezen concepten te vertalen naar en te implementeren binnen de organisatie. Tevens ervaring of sterke affiniteit met vastgoed- en ICT-vraagstukken.
- ▶ In staat de bestaande goede werkrelatie met (medisch en verpleegkundig) professionals verder uit te bouwen.
- ▶ Ervaring met nieuwbouw is een pré.
- ▶ Ruime ervaring met onderhandelen en netwerken, kent het ambtelijke en politieke speelveld.
- ▶ Beschikt over een relevant netwerk of is in staat dit op korte termijn op te bouwen en te onderhouden.
- ▶ Affiniteit met de regio Zeeland.

## 4. Arbeidsvoorwaarden

De arbeidsvoorwaarden zijn in overeenstemming met de zwaarte van de functie en gebaseerd op de Beloningscode Bestuurders in de Zorg en de vigerende Wetgeving inzake Normering Topinkomens (WNT, klasse V).

## 5. De selectieprocedure

De selectie kent twee fasen:

### 1 Voorselectie door Leeuwendaal

De adviseur van Leeuwendaal voert allereerst uitgebreide gesprekken met kandidaten. Deze gesprekken vinden plaats op kantoor van Leeuwendaal in Utrecht in de periode van **week 1 – 4**.

Geschikte kandidaten worden vervolgens door middel van cv en brief, en met toelichting van de adviseur, in **week 5** gepresenteerd aan de opdrachtgever. Op basis hiervan wordt bepaald welke kandidaten worden uitgenodigd voor een selectiegesprek bij **Adrz**.

### 2 Selectiegesprekken door Adrz

Geselecteerde kandidaten worden persoonlijk uitgenodigd voor een eerste gespreksronde met de selectiecommissie in **week 5**. Deze gespreksronde bestaat uit twee gesprekken.

Vervolgens wordt een keuze gemaakt met welke kandidaten de tweede gespreksronde plaatsvindt in **week 6**. Deze gespreksronde bestaat uit drie (verdiepende) gesprekken.

Er wordt 1 kandidaat voorgedragen aan het Erasmus MC en deze kandidaat maakt nader kennis met de leden raad van bestuur tijdens een lunch/diner.

Hierna wordt de laatste kandidaat voorgedragen aan de vier adviesgremia in **week 8/9**.

Als laatste vindt op een nader te bepalen datum het arbeidsvoorwaardengesprek plaats.

Gestreefd wordt naar een afronding van de procedure voor 1-3-2024.

### **Over de inzet van videobellen**

Indien we videobellen inzetten voor gesprekken maken we gebruik van MS Teams.

We hanteren hiervoor strikte procedurele afspraken die we helder communiceren met al onze medewerkers. Op de naleving van deze procedures zien wij streng toe.

Wij beschikken voor alle applicaties over betaalde licenties met verfijnde beveiligingsopties. We maken weloverwogen keuzes in de wijze waarop we deze configureren. Voorbeelden hiervan zijn:

- ▶ We gebruiken uitsluitend Europese datacenters.
- ▶ Alle meetings bij Leeuwendaal zijn afgeschermd met een unieke meeting ID en password.
- ▶ We maken gebruik van waiting rooms, waarbij de Leeuwendaal host bepaalt wie wordt toegelaten tot een sessie.
- ▶ Tijdens de verbinding wordt altijd van end-to-end encryptie gebruik gemaakt.

### **Contactgegevens**

Voor inhoudelijke vragen over de functie kunt u contact opnemen met Manon Min, senior adviseur executive search, en voor vragen over de procedure met Soesja Bijtelaar, research consultant. Zij zijn allen bereikbaar via 088 – 00 868 00. Uw cv en motivatiebrief kunt u uploaden via: <https://www.leeuwendaal.nl/vacatures/>.