



# Wervingsprofiel

## Bestuurder

*Bouwen aan farmaceutische zorg*

5 maart 2024

**Opdrachtgever:** Apotheek Haagse Ziekenhuizen

**Auteurs:** Manon Min

**Aanvraagnummer:** A06104



## Inhoud

<b>1.</b>	<b>Bouwen aan farmaceutische zorg bij AHZ</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>AHZ: de organisatie</b>	<b>3</b>
2.1	Wie is AHZ 2.0?	4
2.2	Organisatiestructuur en governance	4
<b>3.</b>	<b>De bestuurder die wij zoeken</b>	<b>5</b>
3.1	Profiel van de nieuwe bestuurder	5
<b>4.</b>	<b>Wat biedt AHZ?</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. Bouwen aan farmaceutische zorg bij AHZ

Bouwen aan wendbare netwerken en ecosystemen. Zorgvernieuwing door multi-innovatie. Gepersonaliseerd en persoonlijk. De juiste zorg op de juiste plaats op het juiste moment. Zorg op maat door ‘personalized healthcare’. Maar ook: binden en boeien van medewerkers in een uitdagende arbeidsmarkt. Het Integraal Zorgakkoord met als doel de zorg voor de toekomst goed, toegankelijk en tegelijk betaalbaar te houden. Het zorglandschap is complex, turbulent en staat voortdurend in de maatschappelijke, politieke en bestuurlijke belangstelling. In dat landschap zoekt Apotheek Haagse Ziekenhuizen (AHZ) een bestuurder die, met de ingezette koers als uitgangspunt, de ambitie van AHZ realiseert om een innovatief kenniscentrum, netwerkorganisatie en een onmisbare farmaceutische schakel in de zorgketen te worden.

Met dit document duiden we de belangrijkste opgaven en ontwikkelingen binnen deze ambitieuze kennis- en netwerkorganisatie. We geven u ook inzicht in de uitdagingen, verantwoordelijkheden van deze positie en de kwaliteiten die ervoor nodig zijn, uitgaande van een ideaaltypisch profiel. Tot slot treft u een beschrijving van de selectieprocedure aan. We zien uw reactie graag tegemoet.

## 2. AHZ: de organisatie

**Op weg naar een innovatief kenniscentrum, netwerkorganisatie en onmisbare farmaceutische schakel in de zorgketen.**

Van (hoofdzakelijk) ziekenhuisapothek naar zelfstandig bedrijf, dat is in het kort de weg die AHZ tot nu toe heeft afgelegd. Het is geen gemakkelijke weg; in een complex en turbulent zorglandschap vraagt het veel om de positie in de keten vast te houden en uit te bouwen, zowel farmaceutisch-inhoudelijk als bedrijfseconomisch. Die uitdaging gaat AHZ uit overtuiging aan en de organisatie heeft dan ook een groeistrategie ontwikkeld die verder geoperationaliseerd en gerealiseerd moet worden onder voorzitterschap van de nieuwe bestuurder, in nauwe samenwerking met de gevestigd apotheker (Huub Koning a.i.) en de zogeheten ‘overlegafels’.

Kengetallen AHZ	
Naam	Apotheek Haagse Ziekenhuizen
Oprichting in	1749 (als Gemeentepotheek)
Gevestigd in	Charlotte Jacobslaan 70 2545 AB Den Haag
Aantal medewerkers	120
Rechtsvorm	Stichting
Hoofdactiviteiten	Bereiding geneesmiddelen Laboratorium Inkoop en logistiek
Raad van toezicht	Kees Vrolijk (onafhankelijk voorzitter) Hans Turkesteen (lid RvB Haga Ziekenhuis) Martijn Wiesenekker (lid RvB Haaglanden Medisch Centrum, HMC)
Raad van bestuur	Roelof Jonkers (vertrekend bestuurder)

De groei-ambitie van AHZ is drie jaar geleden geformuleerd in een strategisch groeiplan onder leiding van de huidige bestuurder. Het groeiplan is het antwoord van AHZ op ontwikkelingen en kansen in het zorglandschap die passen bij haar huidige en toekomstige dienstverlening. Dat antwoord is gezien de complexiteit van dat zorglandschap niet in steen gehouwen, daarin is ruimte voor bijstelling en herijking ‘onderweg’, maar de hoofdrichting ervan wordt door de organisatie onderschreven.

Op hoofdlijnen wil AHZ een landelijk opererende netwerkorganisatie zijn met een innovatieve farmaceutische expertpositie in de keten.

Met eigen productie, laboratorium en groothandel, als voorraadhub en distributienetwerk voor ziekenhuizen in de regio, en als werkplaats voor farmaceutisch onderzoek en onderwijs. Op maatschappelijk verantwoorde wijze en met een publieke focus. Daarvoor is een excellent primair proces nodig vanuit de ketengedachte en moet AHZ bestaande en nieuw te werven klanten kunnen bedienen. Met als ambitie om de diensten van AHZ geïntegreerd aan te bieden.

De organisatie heeft onder leiding van de huidige bestuurder al stappen gezet in de realisatie van het groeiplan, intern en extern, waar het zwaartepunt ligt in de komende jaren. Intern is bijvoorbeeld de overlegstructuur inmiddels aangepast en in lijn gebracht met de ambities waardoor de hoogwaardige kennis van de professionals van AHZ breder ingezet en benut wordt (multidisciplinaire samenwerking over de afdelingen heen in zogenaamde 'overlegtafels'). Extern wil AHZ haar positie als farmaceutisch kennis- en productiecentrum en innovatieve ketenpartner uitbreiden en verdiepen, en nieuwe markten aanboren. Daarvoor bieden juist de complexiteit en turbulentie van het huidige zorglandschap kansen, net als de expertise, professionaliteit en talenten van de medewerkers van AHZ. De nadruk ligt op gedifferentieerde groei in verschillende onderdelen van de zorg en focus op operational excellence en integratie van de processen.

## 2.1 Wie is AHZ 2.0?

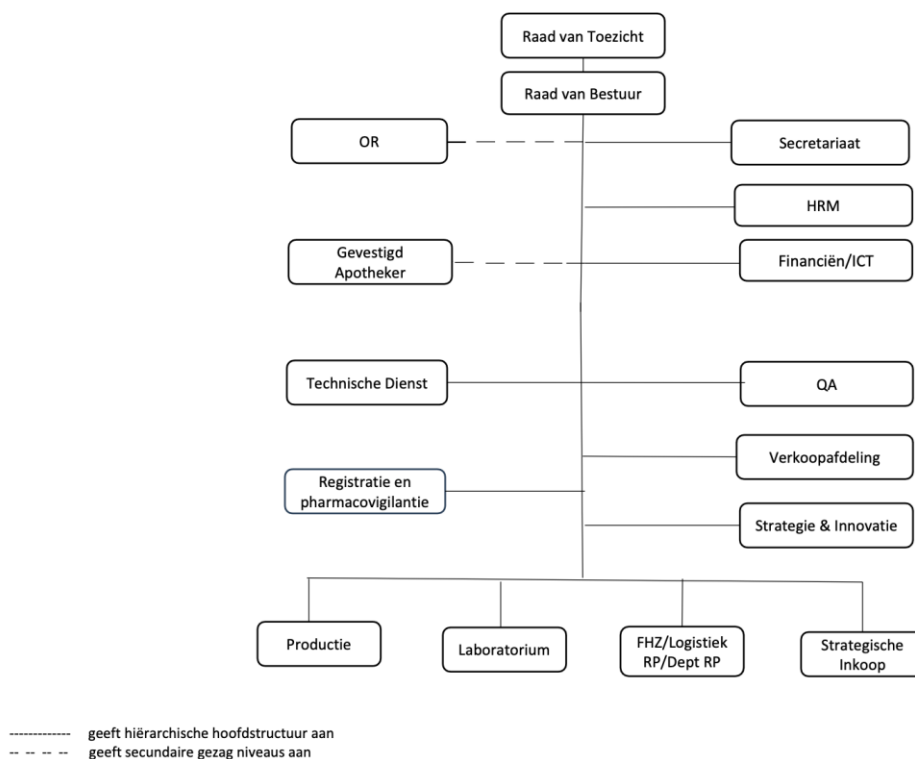
- ▶ AHZ levert een totaalpakket aan specialistisch-farmaceutische zorg aan ziekenhuizen, verpleeghuizen en zorginstellingen primair in de Randstad. Ook levert AHZ hoogwaardige farmaceutische dienstverlening aan diverse afnemers door heel Nederland. Hiermee worden klanten ontzorgd en wordt waar mogelijk bijgedragen aan verduurzaming in het zorglandschap.
- ▶ De ambitie van AHZ is patiënten te voorzien van de beste farmaceutische zorg in de totale waardeketen onafhankelijk van waar de patiënt zorg ontvangt.
- ▶ Sinds januari 2019 zijn de medewerkers van de afdeling Klinische Farmacie overgedragen aan de Haagse ziekenhuizen. De overdracht van de medewerkers Klinische Farmacie geeft AHZ ruimte om verder te specialiseren en te concentreren op de drie kernactiviteiten: Productie (voorraad en individueel), Laboratorium (bepalingen en veegproeven) en groothandel (niet-commercieel en commercieel). Deze focus is versterkt door de Overgang van Onderneming van OncoService naar HMC op 1 februari 2023.
- ▶ Vanuit een geïntegreerde propositie levert AHZ een onderscheidende service en is als klantgerichte netwerkorganisatie met hoge kwaliteitsstandaarden een aantrekkelijke samenwerkingspartner voor ontwikkeling, innovatie, onderzoek en opleiding.

## 2.2 Organisatiestructuur en governance

AHZ kent een governancestructuur met een raad van toezicht en een raad van bestuur. Hoe de organisatie als geheel is ingericht, ziet u in onderstaand organogram:

## Organisatiestructuur AHZ

01/01/2024



De raad van toezicht wordt gevormd door leden van de raden van bestuur van twee aangesloten algemene ziekenhuizen, aangevuld met een onafhankelijk voorzitter die, conform de statuten, is voorgedragen door de leden van de raad van toezicht. AHZ gedraagt zich in overleg met de raad van toezicht naar de WNT. Een reglement voor de raad van toezicht en voor de raad van bestuur is aanwezig.

AHZ heeft een eenhoofdige raad van bestuur. De raad van bestuur bestuurt de Stichting AHZ en draagt de eindverantwoordelijkheid voor het beleid van AHZ. De gevestigd apotheker is inhoudelijk verantwoordelijk voor de ziekenhuisfarmacie. Bij AHZ werken 120 bevolgen professionals.

AHZ heeft op grond van de Wet op de ondernemingsraden (WOR) een Ondernemingsraad (OR) die de belangen van de medewerkers behartigt met als doel: het prettig werken in een sterke en gezonde organisatie. Periodiek heeft de OR overleg met de raad van bestuur.

## 3. De bestuurder die wij zoeken

AHZ verder brengen (onder andere door de ontwikkelingen in de zorg te vertalen naar AHZ), de markt- en ketenpositie versterken en uitbreiden (ondernemerschap) vanuit inhoudelijke en persoonlijke executiekracht, samen met de interne organisatie. Die opgave realiseren is kort samengevat de opdracht van de nieuwe bestuurder.

### 3.1 Profiel van de nieuwe bestuurder

Voor die opgave is kennis van het zorglandschap nodig als basis onder een visie op het realiseren van de groeiambities van AHZ. Daarvoor is ook nodig dat de bestuurder tussen de professionals staat (zichtbaar is) om samen met hen het groeipad af te leggen en zich daaraan committeert. In een organisatie als AHZ, van relatief bescheiden

omvang, staat de bestuurder zowel boven als tussen de medewerkers. Juist die positie vraagt om een bestuurder die zich sterk bewust is van de gevolgen van het eigen handelen. Een bestuurder die soepel kan schakelen tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau enerzijds, en de eigen rol en bijdrage anderzijds.

Om groei-ambities te realiseren in het huidige (en toekomstige) zorglandschap is **strategisch leiderschap** gewenst: een onderbouwde strategische visie op de toekomst van en voor AHZ en een visie op hoe die te realiseren. Niet alleen in externe zin, maar ook intern: wat is er in de organisatie nodig met als basis de al ingezette aanpassingen en de professionaliteit van de medewerkers. Het vraagt om consequent focus houden op het bedrijfseconomische en farmaceutische totaalbelang, met oog voor de verschillende organisatieonderdelen.

Bouwen aan een sterk AHZ vraagt van een bestuurder ook **authentiek leiderschap**, met **zelfkennis** en **reflectief vermogen** en **congruent (voorbeeld)gedrag**. Tijdens de realisatie en operationalisatie van het groeiplan zal het immers ten eerste voorkomen dat bijstelling en herijking nodig is en ten tweede betekent groei dat tot dan toe onbekende paden bewandeld moeten worden door de organisatie. Daarvoor is een bestuurder nodig die het talent heeft om de uitgebreide expertise en kennis in de organisatie te mobiliseren en te kanaliseren, en die tegelijk stevig genoeg is om tegenwicht te bieden aan autonome professionals.

Onbekende paden vragen om **samenbindend leiderschap**. Dat betekent dat de nieuwe bestuurder sensitief is voor het klimaat van en in de organisatie, inspireert, talent herkent en daarin investeert en de juiste balans vindt tussen stabiliteit en vooruitgang/actie, compassie en tegenspraak, en afstand en betrokkenheid. Dit vraagt af en toe een lange adem. Een leiderschapsstijl vanuit **gezag** en **vertrouwen**: voortbouwen op wat goed is aan de organisatie, oog hebben voor waar mensen goed in zijn, vertrouwen geven en stimuleren om hun talenten verder te ontwikkelen. Een bestuurder die faciliteert en ruimte geeft aan groei.

Bouwen aan groei van een organisatie kan niet zonder slagvaardig **organisatorisch leiderschap**. De bestuurder van AHZ is eindverantwoordelijk voor doeltreffende en doelmatige bedrijfsvoering, voor de organisatiestructuur en het besturingsmodel die daarvoor nodig zijn. Uiteraard in samenwerking met de overlegtafels van AHZ, in een complementaire en hechte relatie met de gevestigd apotheker en in productieve partnershiprelaties met externe stakeholders.

Verder voldoet u als bestuurder aan de volgende belangrijke profieleisen:

- ▶ Ruime strategische directie ervaring met een breed samengestelde bedrijfsvoering portefeuille, opgedaan in een zorgorganisatie met de nodige complexiteit.
- ▶ Aantoonbare affiniteit met de ziekenhuissector en kennis van een ziekenhuisapothek is een pré.
- ▶ 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 stijlflexibiliteit.
- ▶ Ervaring met innovatievraagstukken, in staat om bewezen concepten te vertalen naar en te implementeren binnen de organisatie.
- ▶ Ruime ervaring met onderhandelen en netwerken.
- ▶ Externe blik naar partner ziekenhuizen en cliënten in de markt.
- ▶ Stevige gesprekspartner op bestuurlijk niveau.

## 4. Wat biedt AHZ?

AHZ biedt u een gevestigde en ambitieuze organisatie en een werkomgeving waarin u alle ruimte krijgt om van betekenis te zijn voor de strategische transitie die AHZ voor ogen heeft.

De arbeidsvoorwaarden zijn in overeenstemming met de zwaarte van de positie en gebaseerd op de Beloningscode Bestuurders in de Zorg en de vigerende wetgeving inzake normering topinkomens (WNT-2). De positie wordt op dit moment gehonoreerd conform klasse IV.

## 5. De selectieprocedure

We ontvangen uw sollicitatie graag uiterlijk **15 maart 2024**. De selectie kent vervolgens twee fasen:

### 1 Voorselectie door Leeuwendaal

Adviseurs van Leeuwendaal voeren allereerst uitgebreide gesprekken met kandidaten. Deze gesprekken vinden bij voorkeur plaats op kantoor van Leeuwendaal in Utrecht of via MS Teams in de periode van **5 t/m 22 maart 2024**. Geschikte kandidaten worden vervolgens door middel van cv en brief, en met toelichting van de adviseurs, na **20 maart 2024** gepresenteerd aan de opdrachtgever. Op basis hiervan wordt bepaald welke kandidaten worden uitgenodigd voor de eerste selectieronde bij AHZ.

### 2 Selectiegesprekken door AHZ

Geselecteerde kandidaten worden persoonlijk uitgenodigd voor een eerste gesprek met de selectie- en adviescommissie bij de opdrachtgever na **25 maart 2024**. Daarna volgt een tweede gespreksronde. Manon Min van Leeuwendaal is aanwezig bij beide rondes. Vervolgens wint Leeuwendaal referenties in. Mogelijk vormt een ontwikkelassessment eveneens onderdeel van de procedure. Tenslotte vindt op een nader te bepalen datum het arbeidsvoorwaardengesprek plaats.

Gestreefd wordt naar een afronding van de procedure vóór **1 mei 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. Beiden zijn bereikbaar via 088 – 00 868 00. Uw cv en motivatiebrief kunt u uploaden via: [www.leeuwendaal.nl/vacatures/](http://www.leeuwendaal.nl/vacatures/)