



Wervingsprofiel

Programmamanager Passende Zorg

Binnen de netwerksamenwerking van de Zeeuwse Zorg Coalitie, als lid van het centraal MT, innovatief en verbindend doorontwikkelen van passende zorg vanuit ZorgSaam ziekenhuis-, ambulance-, thuis- én ouderenzorg

18 april 2025

Opdrachtgever ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen (Terneuzen)

Auteur Margriet van Ast

Aanvraagnummer A07160

Inhoud

1.	Inleiding	3
2.	ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen	3
2.1	Organisatie en zorgverlening	3
2.2	Zeeuwse Zorg Coalitie	3
2.3	Meerjarenstrategie 2023 – 2027 ‘Noodzaak voor veranderen’	3
2.4	Structuur en governance	4
3.	De functie van programmamanager Passende Zorg	5
3.1	Strategisch programma Passende Zorg	5
3.2	De uitdaging	5
3.3	Profiel	5
3.4	Kerncompetenties	6
4.	Wat biedt ZorgSaam Zorggroep?	6
5.	De selectieprocedure	7

1. Inleiding

Dank voor je interesse in de vacature van programmamanager Passende Zorg voor ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen. Met dit document geven we je inzicht in de uitdagingen, verantwoordelijkheden en kwaliteiten passend bij deze positie. We duiden ook de belangrijkste opgaven en ontwikkelingen binnen de organisatie. Tot slot tref je een beschrijving aan van de selectieprocedure. Voor meer achtergrondinformatie verwijzen wij je naar de sites www.zorgsaam.org, www.werkenbijzorgsaam.nl en www.zeeuwsezorgcoalitie.nl. We zien je reactie graag tegemoet en kijken uit naar een persoonlijke ontmoeting.

2. ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen

2.1 Organisatie en zorgverlening

ZorgSaam is de spin in het zorgweb voor jong en oud in Zeeuws-Vlaanderen en omstreken. ZorgSaam biedt ziekenhuiszorg, ambulancezorg, thuiszorg en ouderenzorg en is daarmee koploper op het gebied van ketenzorg. Met de verschillende onderdelen verstrekt ZorgSaam naadloos op elkaar aansluitende passende zorg. ZorgSaam kenmerkt zich door het verlenen van zeer patiënt- en cliënt gerichte zorg en kent een hoge patiënten c.q. cliëntenwaardering. Om op elkaar aansluitende zorg (ketenzorg) te verstrekken wordt nauw samengewerkt met andere zorgverleners, zowel in binnen- als buitenland. Bij ZorgSaam zijn 3500 medewerkers werkzaam en 800 vrijwilligers. De totale omzet (2023) bedraagt 283 miljoen euro. De organisatie vaart in financieel opzicht scherp aan de wind. Eind 2023 was sprake van een verlies van € 11,5 miljoen. Dit wordt middels herstelplannen gereduceerd.

2.2 Zeeuwse Zorg Coalitie

In 2020 richtten de Zeeuwse zorgorganisaties Adrz, Emergis, SVRZ en ZorgSaam samen met zorgverzekeraar CZ de netwerksamenwerking in de Zeeuwse Zorg Coalitie (ZZC) op. De ZZC bestaat uit 79 deelnemende partijen die de krachten bundelen om de Zeeuwse zorg toegankelijk en betaalbaar te houden.¹ Naast zorg- en welzijnsorganisaties doen ook de provincie Zeeland, alle Zeeuwse gemeenten, het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa), Zorginstituut Nederland en zorgverzekeraars mee. Een gezonde provincie met een zorgsysteem waar patiënten en cliënten verzekerd zijn van goede zorg en ondersteuning, waar zorg- en hulpverleners met plezier en passie werken en waar inwoners met plezier leven, wonen en werken. Om dat doel te behalen heeft de ZZC een regioplan ontwikkeld voor de toekomst van de zorg in Zeeland: een koersdocument van de gezamenlijke regionale samenwerking tot 2030 en verder, getiteld 'Samen houden we Zeeland én de Zeeuwse zorg gezond'.²

2.3 Meerjarenstrategie 2023 – 2027 'Noodzaak voor veranderen'

De continuïteit van zorg staat onder druk. Mensen worden ouder en de zorgvraag en daarmee de zorgkosten nemen steeds toe. Daarnaast is er minder zorgpersoneel beschikbaar en zijn er minder mensen om mantelzorg te bieden. Een van de uitdagende ontwikkelingen, maar tevens grote kans voor ZorgSaam is het gegeven dat Zeeuws-Vlaanderen weliswaar een dubbele vergrijzing kent, maar tevens een (nabijgelegen) Belgische vergroening. De afgelopen jaren zijn veel Belgische Vlamingen in Zeeuws-Vlaanderen komen wonen. Het percentage Vlamingen in Zeeuws-Vlaanderen is inmiddels circa 16% en groeit de komende jaren nog verder. Kenmerkend daarbij is dat deze doelgroep vooralsnog een beroep doet op het Belgische zorgsysteem. Binnen ZorgSaam zijn belangrijke stappen gezet om in te spelen op deze ontwikkelingen. Uniek hierin is de intensieve samenwerking in Zeeland en over de grens met België. Deze stappen sluiten aan op het Kader Passende Zorg en het Integraal Zorgakkoord. In de meerjarenstrategie 2023 - 2027 beschrijft ZorgSaam de 'noodzaak voor verandering' en hoe ZorgSaam die verandering op wil pakken. Overkoepelend staan in de meerjarenstrategie twee beloftes geformuleerd:

¹ www.zeeuwsezorgcoalitie.nl/over-ons/deelnemers/

² regioplan.zeeuwsezorgcoalitie.nl/regioplan/visie-op-2030

1 ZorgSaam geeft aandacht aan haar medewerkers

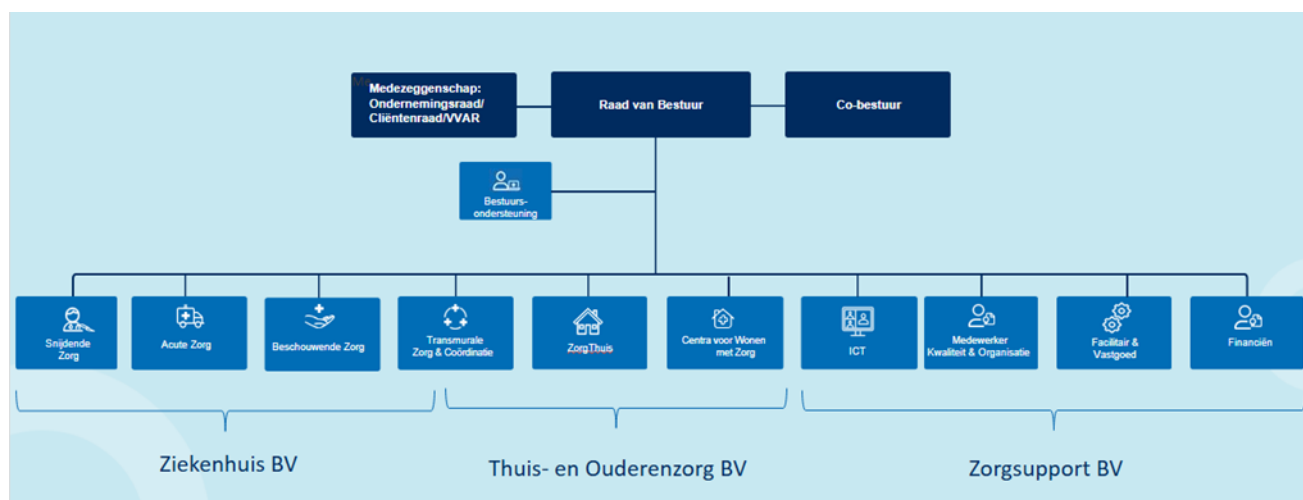
Zonder tevreden en gemotiveerde medewerkers is er geen ZorgSaam en kan er geen goede zorg worden verleend. Dat betekent dat ZorgSaam er wil zijn voor haar medewerkers. Aandacht voor medewerkers betekent ruimte voor professionele autonomie, groei en invloed op eigen werk, een veilige werkomgeving en goede mogelijkheden om werk te combineren met privéleven of de rol van mantelzorger.

2 ZorgSaam staat voor zorg en welzijn voor alle inwoners in Zeeuws-Vlaanderen

Met de vergrijzing zijn gezondheid en welzijn van de inwoners van Zeeuws-Vlaanderen geen vanzelfsprekendheid. ZorgSaam doet er alles aan om passende zorg te blijven bieden aan alle inwoners van Zeeuws-Vlaanderen. Dat doet ZorgSaam in samenwerking met partners in Zeeland en Vlaanderen. Tevens wordt er steeds meer vanuit welzijn gekeken en gehandeld. Immers, wanneer mensen goed in hun vel zitten en gezonde gewoontes hebben, dan zullen ze minder vaak, minder intensief en/of minder lang zorg en ondersteuning nodig hebben. Op die manier kan zorgcapaciteit ingezet worden waar die het meeste van betekenis is.

2.4 Structuur en governance

In 2023 is de organisatiestructuur aangepast naar een clusterindeling. Dit betreffen de twee clusters in de thuis- en ouderenzorg Centra voor Wonen met Zorg en Zorg Thuis, de drie ziekenhuisclusters Acute zorg, Beschouwende zorg en Snijdende zorg en tenslotte het cluster Transmurale Zorg & Coördinatie, dat zowel actief is in het ziekenhuis als in de thuis- en ouderenzorg en eerstelijnszorg en daarmee de brug slaat tussen beide zorgonderdelen. Naast de zorgclusters zijn er vier ondersteunende clusters: Financiën, ICT, Vastgoed en Facilitair (incl. duurzaamheid) en Medewerker, Kwaliteit en Organisatie. De twee leden raad van bestuur vormen een collegiaal bestuur, ieder met eigen portefeuilles. De raad van bestuur draagt de collectieve eindverantwoordelijkheid voor het functioneren van de organisatie in totaliteit en legt hierover gezamenlijk verantwoording af aan de raad van toezicht. De raad van bestuur hecht waarde aan duale besturing en duaal management met de medische staf. Het bestuur medische staf (BMS) en de raad van bestuur van kennen dan ook sinds 2022 een model van co-bestuur. Twee leden van het BMS worden afgevaardigd en vormen samen met de raad van bestuur de Bestuursraad. In de Bestuursraad wordt gezamenlijk opgetrokken vanaf het moment van signaleren van bestuurlijke thema's tot aan de gezamenlijke uitvoering van besluiten. De raad van bestuur geeft direct leiding aan een centraal managementteam (16 leden). Voortkomend uit de strategie wordt er bovendien gewerkt met programmamanagement voor de vier programma's: 'Passende Zorg', 'Digitalisering en Innovatie', 'Duurzaamheid, Wonen en Vastgoed' en 'Aandacht voor medewerkers'. Het organogram ziet er als volgt uit:



3. De functie van programmamanager Passende Zorg

Wij zijn voor ZorgSaam, ter opvolging van de huidige interim invulling, op zoek naar een nieuwe vaste collega op de positie van programmamanager Passende Zorg, die vanuit een hands-on, dienstverlenende en multidisciplinaire blik, in de context van de Zeeuwse Zorg Coalitie (ZZC), bouwt aan duurzame passende zorg.

3.1 Strategisch programma Passende Zorg

De zorg in Zeeland staat onder druk door een toenemende zorgvraag en een oplopend tekort aan zorgprofessionals. Dat vraagt om keuzes in welke zorg op welke manier en waar wordt aangeboden. Keuzes die ook samen met patiënten en cliënten moeten worden gemaakt. Sturen op juiste zorg, die werkt en aansluit bij de persoonlijke wensen van patiënten en cliënten, op het juiste moment, en op de juiste plek (waaronder langer thuis, ondersteund door digitalisering). Daarbij wordt ingezet op gezondheid en vitaliteit om zorg(uitbreiding) te voorkomen, samen met het sociaal domein. Het programma Passende Zorg is enige tijd geleden opgestart en omvat inmiddels ruim 70 initiatieven (in verschillende fases) die binnen ZorgSaam doorontwikkeld en geconsolideerd worden. Ten aanzien van deze projecten ligt de focus onder meer op:

- ▶ Digitalisering: o.a. digitale afspraken, digitaal adviesconsult, telemonitoring, digitale vragenlijsten, digitale voorlichting
- ▶ Inzet zorgtechnologie: o.a. AI-radiologie, momobedsense, digirehab, mymobilityapp
- ▶ Prehabilitatie en sneller herstel na operaties (gestart bij darmoperaties)
- ▶ Samen beslissen
- ▶ Ontregel de zorgprojecten
- ▶ Ontwikkeling spoedplein Terneuzen (ZorgSaam, Nucleus, Emergis)
- ▶ Samen Prettig Wonen

3.2 De uitdaging

Je bent sparring partner van de raad van bestuur en het aanspreekpunt als het gaat om Passende Zorg. Niet alleen binnen ZorgSaam, maar ook aan externe tafels en in nauwe regionale samenwerking met andere netwerkpartners. Je bent in staat om een visie te ontwikkelen op programma- en portfoliomanagement voor de toekomst en draagt verantwoordelijkheid voor de totale programmaorganisatie van de projecten. Als programmamanager heb je te maken met alle clusters en onderdelen van de organisatie en initieer, stimuleer en bestendig je samenwerking door de hele organisatie. Je overlegt geregeld met collega-managers en de verschillende afdelingen om de diverse projecten en programma's optimaal op elkaar af te stemmen. Daarbij zorg jij voor een goed werkende structuur en inrichting en benadruk je het belang van een goede 'business case'. Doorlopend analyseer, optimaliseer en bewaak je de voortgang en efficiency van alle processen en projecten in het kader van Passende Zorg en initieer je impactvolle projecten die bijdragen aan het behalen van doelstellingen en helpend zijn in het vormgeven en begeleiden van de transformatie. Bovendien speel je een cruciale rol in het realiseren en financieel verantwoorden van de beoogde programma- en projectdoelen. Als programmamanager Passende Zorg ben je lid van het centraal managementteam van ZorgSaam en geef je functioneel leiding aan ca. 12 projectleiders (waarvan ca. 8 extern ingehuurd worden). Ook schakel je met een multidisciplinair programmateam (incl. vertegenwoordiging vanuit medische staf en verpleegkundige en verzorgende adviesraad) dat onder meer de voortgang van het programma en de projecten agendeert. Daarnaast is er sprake van een eigen programmasecretaris en een management assistent, waarmee je dagelijks schakelt, en van een nauwe functionele samenwerking met een projectmanagement office (PMO), dat formeel onder leiding van de manager Finance en Control opereert. Tot slot leg je direct verantwoording af aan de raad van bestuur en informeer je hen juist en tijdig.

3.3 Profiel

Om deze strategische functie binnen ZorgSaam te kunnen vervullen, voldoe je als programmamanager Passende Zorg aan de volgende belangrijke profieleisen:

- ▶ Je beschikt over een academisch werk- en denkniveau en relevante opleiding.
- ▶ Je hebt hart voor en aantoonbare ervaring en kennis van landelijke ontwikkelingen in de cure (must) en de care (pre), in de implementatie van innovatieve en digitale zorg, en je doorziet strategisch relevante uitdagingen waar de brede sector en regio voor staat en hebt affiniteit met de doelgroepen binnen ZorgSaam.
- ▶ Je hebt sterk ontwikkelde strategisch richtinggevende, functioneel leidinggevende en organisatorische kwaliteiten en aantoonbare ervaring in de rol of functie van senior programmamanager / adviseur / kennismanager of procesregisseur (met financiële / bedrijfsvoerende verantwoordelijkheid), bij voorkeur binnen de ziekenhuissector.
- ▶ Je bent een stevige en inspirerende gesprekspartner, zit diverse programma- en projectoverleggen voor en werkt vanuit de visie van dienend (functioneel) leiderschap.
- ▶ Je werkt enthousiasmerend en ondernemend naar programmadoelen toe, samen met andere betrokkenen binnen en buiten ZorgSaam. Je werkt daarbij conform projectmanagementmethodieken gestructureerd, vanuit heldere kaders, prioriteiten en keuzes, maar weet daarin ook wendbaar/flexibel op te treden wanneer dit nodig is om de 'beweging' in gang te zetten die het programma primair beoogt.
- ▶ Je bezit een sterk analytisch vermogen teneinde de samenhang in alle programma- en projectprocessen te doorzien, dwarsverbanden te stimuleren en gerichte kansen op ontwikkeling binnen of buiten ZorgSaam te vergroten.
- ▶ Je bent zichtbaar, laagdrempelig en integer, hebt uitstekende relationele en communicatieve vaardigheden (netwerker), een goed gevoel voor verhoudingen, en bent goed in staat tot het initiëren van, het onderhouden van en het politiek strategisch bewegen in uiteenlopende samenwerkingsrelaties.

3.4 Kerncompetenties

- ▶ Stevige proactieve en servicegerichte persoonlijkheid, analytisch en strategisch scherp in complexiteit, senior presen(ta)tie, neemt positie in, spreekt zich uit, slagvaardig, neemt initiatief en regie, geeft inspirerend en ontwikkelgericht functioneel leiding aan medewerkers en stimuleert eigenaarschap.
- ▶ Samenwerkings- en netwerkgerichte teamspeler, weet effectief te communiceren en te onderhandelen en snel het vertrouwen te winnen bij gesprekspartners door transparantie, integriteit, luisterend vermogen, oplossingsgerichtheid en pragmatisme. Is goed geïnformeerd, planmatig besluitvaardig en standvastig.
- ▶ Innovatieve en transitiegerichte verbinder, gericht op het overkoepelend belang, organisatie- en bestuurlijk sensitief, kan adequaat en met gevoel voor verhoudingen interveniëren in groepsprocessen en vindt het van belang om zaken open op tafel te leggen, te bespreken en te leren van elkaar. Weet vanuit overzicht en wenkend perspectief te prioriteren en te structureren (PDCA) en is gericht op collectief resultaat.
- ▶ Bewustzijn omtrent eigen rol, toont voorbeeldgedrag en reflecteert regelmatig op proces en het eigen leiderschap.
- ▶ Energiek en inspirerend in de omgang, humor en relativiseringsvermogen.

Ben jij een innovatieve en verbindende programmamanager met een sterke visie op de ontwikkeling van passende zorg? Ben je strategisch sterk, samenwerkingsgericht én beschik je over analyse- en executiekracht om focus aan te brengen, zaken te realiseren en te borgen? Wil je bovendien een betekenisvolle bijdrage leveren aan toekomstbestendige zorg in de Zeeuwse regio? Dan gaan we zeer graag met je in gesprek.

4. Wat biedt ZorgSaam Zorggroep?

- ▶ Een hartelijk welkom bij dé specialist in zorg voor jong en oud in de regio Zeeuws-Vlaanderen en daarbuiten; een dynamische werkomgeving waar ziekenhuiszorg, ambulancezorg, thuiszorg en ouderenzorg elkaar ontmoeten. ZorgSaam biedt haar professionals een unieke positie om gezamenlijk deze omgevingen met elkaar te verbinden, én een plek waarop je een duurzame bijdrage kunt leveren aan de zorg van de toekomst.

- ▶ Een overeenkomst voor in beginsel de looptijd van de eerste fase van het huidige extern gefinancierde programma Passende Zorg. Deze eerste fase loopt tot eind 2027. De verwachting is dat de ZZC in 2026 wederom een aanvraag zal doen voor het vervolg, de tweede fase, van het programma, voor na 2027.
- ▶ Een dienstverband van 36 uur per week. Daarbij wordt verwacht dat je minimaal 3 dagen per week zichtbaar bent op locatie.
- ▶ Een inschaling in FWG 75 conform de CAO Ziekenhuizen. Definitieve inschaling is afhankelijk van opleiding en ervaring. Daarnaast is er sprake van uitstekende arbeidsvoorwaarden, waaronder een eindejaarsuitkering van 8,33%, een vakantietoeslag en deelname aan het Pensioenfonds Zorg en Welzijn.
- ▶ Ruime mogelijkheden om te leren en te ontwikkelen in relatie tot jouw persoonlijk ambitieniveau en potentieel, bijvoorbeeld op het vlak van strategisch leiderschap en/of organisatieontwikkeling.

5. De selectieprocedure

We ontvangen je sollicitatie graag uiterlijk **11 mei 2025**. De selectie kent vervolgens drie fasen:

1 Voorselectie door Leeuwendaal

De betrokken adviseur voert namens Leeuwendaal allereerst uitgebreide gesprekken met kandidaten. Deze gesprekken vinden live plaats of via MS Teams. Geschikte kandidaten worden vervolgens door middel van cv en brief, en met toelichting van de adviseur, op **15 mei 2025** gepresenteerd aan ZorgSaam Zorggroep. Op basis hiervan wordt bepaald welke kandidaten worden uitgenodigd voor de selectieronde.

2 Selectiegesprekken door ZorgSaam Zorggroep

Geselecteerde kandidaten worden persoonlijk uitgenodigd voor een eerste gespreksronde met de selectiecommissie bij ZorgSaam Zorggroep op **20 mei 2025** en met de adviescommissie bij ZorgSaam Zorggroep op **26 mei 2025**. De adviseur van Leeuwendaal is eveneens bij beide gespreksrondes aanwezig. Voorafgaand aan de tweede gespreksronde word je uitgenodigd om digitaal het instrument Management Drives (via de Galan Groep) in te vullen en de resultaten als input voor het gesprek mee te nemen.

3 Referenties en arbeidsvoorwaardengesprek

Na de gespreksrondes wilt Leeuwendaal in relatie tot de beoogde eindkandidaat nadere referenties in.

Optioneel vindt een integriteitsonderzoek en (ontwikkel)assessment plaats. Tenslotte vindt op **28 mei 2025** het arbeidsvoorwaardengesprek plaats.

Gestreefd wordt naar een afronding van de procedure voor **1 juni 2025**.

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 Margriet van Ast, senior adviseur executive search, via 06 – 20 01 59 78 en voor vragen over de procedure met Maxine van Ekelenburg, research consultant, via search@leeuwendaal.nl. Uw cv en motivatiebrief kunt u uploaden via: www.leeuwendaal.nl/vacatures/.