



Wervingsprofiel

Lid raad van toezicht

Met aandachtsgebied Financiën (voorzitter auditcommissie)

13 augustus 2025

Opdrachtgever ZorgSaam

Adviseur Douwe Wijbenga

Aanvraagnummer A07240

Inhoud

1.	Inleiding	3
2.	De organisatie	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 lid raad van toezicht	4
3.1	De raad van toezicht	4
3.2	Algemeen profiel lid raad van toezicht	5
3.3	Profiel lid raad van toezicht met aandachtsgebied Financiën (voorzitter auditcommissie)	5
4.	Bezoldiging	6
5.	De selectieprocedure	6

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

1. Inleiding

Dank voor uw interesse in de vacature van lid raad van toezicht met aandachtsgebied Financiën bij ZorgSaam. Met dit wervingsprofiel willen we u graag inzicht geven in de belangrijkste taken, verantwoordelijkheden en competenties die horen bij de positie. Hopelijk maakt dit profiel u enthousiast om te reageren.

We geven een schets van deze mooie en ambitieuze organisatie en de belangrijkste opgaven en ontwikkelingen. Ook beschrijven we de vacante positie, de gewenste capaciteiten en competenties, kennis en ervaring. We besluiten met een beschrijving van de selectieprocedure.

Voor meer achtergrondinformatie verwijzen wij u naar de sites www.zorgsaam.org, www.werkenbijzorgsaam.nl en www.zeeuwsezorgcoalitie.nl.

2. De organisatie

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 ruim 3500 medewerkers werkzaam en iets minder dan 700 vrijwilligers. De organisatie vaart in financieel opzicht scherp aan de wind. Eind 2023 was sprake van een verlies van € 11,5 miljoen. In 2024 laat ZorgSaam een positief resultaat zien van €2,3 miljoen, dit is hoger dan was opgenomen in de begroting voor 2024 (€2,5 miljoen verlies).

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.

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

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

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 **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 dual management met de medische staf. Het bestuur medische staf (BMS) en de raad van bestuur 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 u [hier](#).

3. De functie van lid raad van toezicht

3.1 **De raad van toezicht**

De raad van toezicht van ZorgSaam bestaat uit vijf leden. De raad van toezicht heeft uiteenlopende deskundigheid en ervaring op het gebied van: financiën, bedrijfseconomie, gezondheidszorg, regionale en nationale politiek, bedrijfsleven, kwaliteit en veiligheid. Door het tussentijds vertrek van één van de leden, is de raad van toezicht op zoek naar een toezichthouder met aandachtsgebied Financiën en die tevens voorzitter van de auditcommissie wordt.

De raad van toezicht vergadert ten minste zes keer per jaar en komt verder samen voor bijeenkomsten zoals commissievergaderingen en ontmoetingen met de medische staf, de centrale ondernemingsraad en de centrale cliëntenraad. Daarnaast zijn er ontmoetingen met de medewerkers en cliënten binnen ZorgSaam in de vorm van werkbezoeken. De raad van toezicht kent meerdere commissies: de Agendacommissie, de Commissie Financiën en Bedrijfsvoering, de Remuneratiecommissie en de Commissie Kwaliteit.

De raad van toezicht van ZorgSaam heeft onder meer de volgende taken en bevoegdheden:

- ▶ Het houden van integraal toezicht op de strategie en het beleid van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken in de stichting en de met haar verbonden instellingen en rechtspersonen.
- ▶ Het zorgdragen voor een goed functionerende raad van bestuur.
- ▶ Het functioneren als adviseur en klankbord voor de raad van bestuur.
- ▶ Het goedkeuren van (strategische) beslissingen van de raad van bestuur.
- ▶ Het afleggen van verantwoording over het eigen handelen door verslag te doen van de werkzaamheden geïntegreerd in het jaarverslag.

De raad van toezicht vindt het belangrijk dat hij voor medewerkers, raad van bestuur en buitenwereld zichtbaar sterke betrokkenheid bij de organisatie toont en kiest daarbij een proactieve instelling. De raad van toezicht levert door zijn niveau, kennis, ervaring en optreden daadwerkelijk toegevoegde waarde voor ZorgSaam als geheel.

3.2 Algemeen profiel lid raad van toezicht

De leden van de raad van toezicht dienen tenminste over de volgende deskundigheden en kwaliteiten te beschikken:

- ▶ Een academisch werk- en denkniveau.
- ▶ Het vermogen tot toezicht houden, betrokken en met inachtneming van een correcte corporate governance voor de zorg.
- ▶ Bestuurlijke en/of strategische ervaring dan wel aantoonbaar bestuurlijk en strategisch inzicht in grote complexe, professionele organisaties.
- ▶ Brede kennis en ervaring met de gezondheidszorg dan wel aantoonbare affiniteit met de gezondheidszorg.
- ▶ Het vermogen tot een onafhankelijke opstelling en tot het zijn van een motiverend gesprekspartner binnen de raad van toezicht en ook met de raad van bestuur.
- ▶ Het vermogen tot kritische zelfreflectie, in staat om de eigen bijdrage als toezichthouder kritisch te beoordelen en op basis daarvan het gedrag bij te stellen.
- ▶ Het vermogen tot samenwerking in teamverband met oog voor ieders inbreng en deskundigheid.
- ▶ Besluitvaardig en daadkrachtig.
- ▶ Het vermogen tot een proactieve houding en gedrag in de zin van het nemen van initiatief tot het entameren van onderwerpen en invalshoeken van belang voor de zorgorganisatie.
- ▶ Gevoel voor verschillen in identiteit en maatschappelijke verhoudingen.

3.3 Profiel lid raad van toezicht met aandachtsgebied Financiën (voorzitter auditcommissie)

Van het nieuwe lid raad van toezicht met aandachtsgebied Financiën wordt het volgende verwacht:

- ▶ Ervaren toezichthouder met stevige financiële ervaring en strategisch en diepgaand inzicht in bedrijfskundige, financiële & economische thema's en vastgoedontwikkeling.
- ▶ Heeft ruime ervaring opgedaan als bestuurder/CFO in een complexe zorgorganisaties (ziekenhuis/ouderenzorg)
- ▶ Kijkt 'door de cijfers heen' en kan optreden als klankbord van de bestuurder op bedrijfskundig, financieel-economische gebied en vastgoedgerelateerde onderwerpen.
- ▶ Heeft de kennis en ervaring om financieel-strategische thema's te behartigen, zoals de afstemming tussen strategie en bedrijfsprocessen, de financiële doorwerking van het strategische beleid en de financiële consequenties van verandering in wet- en regelgeving en van ontwikkelingen in de externe omgeving.
- ▶ Omarmt de uitgangspunten van 'modern toezichthouderschap'; is een teamplayer en reflectief.

Verder zal gelet worden op de volgende elementen:

- ▶ Is een verbinder, die met een open en constructieve houding zorgt voor een vruchtbare samenwerking binnen de raad zelf en tussen de raad van toezicht en de raad van bestuur.
- ▶ Heeft inzicht in de situatie van Zeeuws-Vlaanderen en het zijn van grensregio in het zorglandschap en heeft een zekere affiniteit met de regio.

4. Bezoldiging

ZorgSaam volgt voor de beloning van de raad van toezicht de WNT en het advies van de NVTZ.

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 of via MS Teams in de periode van **13 augustus t/m 12 september**. Geschikte kandidaten worden vervolgens door middel van cv en brief, en met toelichting van de adviseur, op **19 september** gepresenteerd aan de opdrachtgever. Op basis hiervan wordt bepaald welke kandidaten worden uitgenodigd voor een selectiegesprek bij **ZorgSaam**.

2 Selectiegesprekken door ZorgSaam

Geselecteerde kandidaten worden persoonlijk uitgenodigd voor een gesprek met de selectiecommissie bij de opdrachtgever op **8 oktober vanaf 18.00 uur (Terneuzen)**.

Gestreefd wordt naar een afronding van de procedure voor **1 november 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

Dit wervingsprofiel is met alle zorgvuldigheid tot stand gekomen. We gaan er dan ook van uit dat dit profiel voldoende informatie biedt om een goed beeld te krijgen van de positie en de organisatie. Meer informatie vindt u ook op de website van [ZorgSaam](#). We nodigen u van harte uit om te reageren. De procedure wordt begeleid door Douwe Wijbenga, directeur zorg & senior adviseur executive search in samenwerking met Soesja Bijtelaar, research consultant. Uw cv en motivatiebrief kunt u uploaden via: [vacaturesite van Leeuwendaal](#).