



Wervingsprofiel

Voorzitter raad van bestuur

6 november 2025

Opdrachtgever	Rijnstate
Adviseurs	Manon Min Klaus Schmitt
Aanvraagnummer	A07545

Inhoud

1.	Samen vooruit – met lef, zorg en toekomstvisie	3
2.	Rijnstate: de organisatie	3
2.1	Over Rijnstate	3
2.2	De ambities	3
2.3	Organisatiestructuur	4
2.4	Recente ontwikkelingen	4
3.	De voorzitter raad van bestuur die wij zoeken	5
3.1	De raad van bestuur	5
3.2	Profiel voorzitter raad van bestuur	6
4.	Bezoldiging	7
5.	De selectieprocedure	7

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

1. Samen vooruit – met lef, zorg en toekomstvisie

In dit document duiden we de belangrijkste opgaven en ontwikkelingen waar Rijnstate voor staat. We geven u ook inzicht in de uitdagingen en verantwoordelijkheden van de positie van voorzitter raad van bestuur 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. Rijnstate: de organisatie

2.1 Over Rijnstate

Met ruim 6.000 medewerkers, 345 medisch specialisten en 400 vrijwilligers is Rijnstate een van de grotere topklinische opleidingsziekenhuizen voor hooggespecialiseerde zorg in Nederland. Vanuit locaties in Arnhem, Elst en Zevenaar zet Rijnstate zich dag en nacht in om de beste zorg te leveren voor de 450.000 inwoners in de regio. Rijnstate heeft ook een focuskliniek en expertisecentra waar topklinische zorg geboden wordt en waarin landelijk uitgeblonden wordt. Rijnstate wil vooroplopen door vernieuwingen te realiseren die tastbaar zijn. Daarom wordt wetenschap die ertoe doet ingezet. Er wordt veel onderzoek gedaan naar de uitkomsten van behandelingen. Ook wordt intensief samengewerkt met patiënten en met andere zorgverleners binnen en buiten het ziekenhuis, zodat Rijnstate de zorg samen telkens blijft verbeteren.

De missie van Rijnstate luidt: Met onze diagnostiek, behandeling en zorg van topkwaliteit dragen wij bij aan een **betere gezondheid** en **kwaliteit van leven** van de inwoners van onze regio.

Op de volgende wijze wordt de missie bereikt:

- ▶ Bieden van uitstekende, gastvrije ziekenhuiszorg van topklinische kwaliteit.
- ▶ Verlenen van passende zorg die is afgestemd op de wensen en behoeften van onze patiënten.
- ▶ Snel en gemakkelijk toegang tot de expertise van Rijnstate en netwerk van zorgpartners voor patiënten en hun naasten.
- ▶ Continue verbetering van zorg door toonaangevende opleidingen, wetenschappelijk onderzoek en zorginnovatie.
- ▶ Een inspirerende werkomgeving met volop ruimte voor (de ontwikkeling van) collega's.
- ▶ Werken op basis van een gezonde bedrijfsvoering.

Samen vooruit dat is de nieuwe strategische koers van Rijnstate voor de periode 2025 tot en met 2028. Hiermee bouwt Rijnstate voort op het strategisch kader 2020-2024. In een snel veranderend zorglandschap zet Rijnstate hiermee koers naar een toekomst waarin het ziekenhuis zijn profiel als topklinisch en innovatief ziekenhuis versterkt, en waarin ze samen blijven werken aan de best passende en toegankelijke zorg voor iedereen. De volledige strategische koers 2025 – 2028 leest u [hier](#).

Rijnstate is één van de zeven mProve ziekenhuizen. Vanuit een gezamenlijke kracht geven zij vorm aan de zorg van de toekomst. De ziekenhuizen versterken elkaar door van elkaar te leren, resultaten te delen en de beste aanpak over te nemen. Als aanjager van vernieuwing ontwikkelt mProve doeltreffende, schaalbare innovaties. Nederland heeft slimme oplossingen nodig – en mProve realiseert ze.

2.2 De ambities

Rijnstate wil vooroplopen in zorg. Als topklinisch ziekenhuis wordt de kennis en expertise voortdurend verder uitgebreid. De nieuwste technologische mogelijkheden en digitale oplossingen worden benut en zorg dicht bij huis wordt geboden daar waar dat kan. Rijnstate besteedt veel aandacht aan preventie. Dat doet Rijnstate niet alleen, maar met alle collega's, patiënten en partners in een krachtig gezondheidsnetwerk.

Rijnstate zorgt voor een fijne en veilige werkplek, waar collega's met veel plezier in een aantrekkelijke en innovatieve omgeving werken. Samen wordt gezorgd voor de best passende en toegankelijke zorg die tegelijkertijd ook zo duurzaam mogelijk is. De komende jaren wordt verder gebouwd aan een aantrekkelijke, innovatieve en stimulerende werkomgeving, waarin collega's zich gesteund en geïnspireerd voelen. Zo wordt hun de ruimte geboden voor persoonlijke groei, innovatie en samenwerking.

Dat vindt Rijnstate belangrijk, want betrokken en deskundige collega's zijn de basis van goede patiëntenzorg. Met een heldere focus wordt samengewerkt aan een toegankelijke en toekomstbestendige zorg voor de regio.

Voor de komende jaren (2025 – 2028) heeft Rijnstate de volgende [ambities](#) geformuleerd:

- 1 Samen met onze collega's in een aantrekkelijke en innovatieve omgeving.
- 2 Samen met onze patiënten voor de best passende en toegankelijke zorg.
- 3 Samen met onze partners in een krachtig gezondheidsnetwerk.
- 4 Samen vanuit een sterke en gezonde organisatie.

2.3 Organisatiestructuur

Rijnstate kent een viertal zorgdivisies: Divisie Oncologische zorg en Diagnostiek, Divisie Beschouwende en Chronische zorg, Divisie Acute en Intensieve zorg, Divisie Planbare zorg en Vitalys. Daarnaast zijn er de volgende stafafdelingen: Facilitair Bedrijf & Vastgoed, Finance, Concernstaf, Mens & Ontwikkeling, Informatie & Medische Technologie, Kwaliteit & Wetenschap. De stafafdelingen rechtstreeks onder de raad van bestuur zijn: stafbureau raad van bestuur, Strategie en Zorgpartners, Capaciteitsmanagement, Bouw, Marketing en Communicatie, Commerciële zaken en Innovatie en Projectenbureau. Rijnstate werkt daarnaast met een duaal leiderschapsmodel, waarbij zorgmanagers en medisch specialisten gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de aansturing van elke organisatie-eenheid. De Coöperatie Medisch Specialist Rijnstate (CMSR), bestaande uit alle medisch specialisten, zet mede strategie en beleid uit op het gebied van kwaliteit onder verantwoordelijkheid van de raad van bestuur. Daarnaast is er een Verpleegkundige Staf (VSR) die adviseert over en invloed uitoefent op beleid dat verpleegkundige zorg raakt op tactisch en strategisch niveau. De VSR valt direct onder de raad van bestuur.

2.4 Recente ontwikkelingen

► Concentratie & Spreiding

Rijnstate werkt actief aan het realiseren van de doelen uit het Integraal Zorgakkoord (IZA), waaronder het **concentreren van complexe zorg** en het **spreiden van laagcomplexiteit zorg**. Dit gebeurt in samenwerking met andere ziekenhuizen in de regio, zoals binnen het ARTZ en het Onco-Oost netwerk. De inzet is om zorg dicht bij huis te organiseren waar mogelijk, en specialistische zorg te bundelen voor betere kwaliteit en efficiëntie.

► Financiële opgave

Rijnstate streeft naar een financieel gezonde bedrijfsvoering. Een onderdeel hiervan is een **investeringsprogramma** waarvan een deel gefinancierd wordt via een lening bij o.a. de Europese Investeringsbank (EIB). Deze middelen worden o.a. ingezet voor het herijken van het lange termijn huisvestingsplan en duurzaamheid.

► Lange termijn huisvestingsplannen

Door de hogere eisen aan verduurzaming en significante stijging van de bouwkosten vanuit vastgoedperspectief zijn nieuwe kaders ontstaan. In Rijnstate Arnhem is het programma Rijnstate op Koers (ROK) in uitvoering. Dit is het vernieuwingsprogramma voor de locatie Arnhem-Noord, waarbij niet alleen de renovatie maar ook de vervanging van de technische infrastructuur en de verduurzaming van deze locatie worden meegenomen.

► **Uitvoering AZWA**

Rijnstate is betrokken bij de uitvoering van het AZWA, dat in september 2025 werd ondertekend. Het akkoord beoogt:

- Toegankelijke en betaalbare zorg.
- Versterking van samenwerking tussen medisch en sociaal domein.
- Vermindering van personeelstekorten.
- Meer inzet op preventie, digitale zorg en wijkgerichte ondersteuning.

De twee zwaartepunten uit het AZWA – arbeidsmarkt en digitalisering – hebben voor Rijnstate grote impact. Rijnstate speelt in de regio een centrale rol door samen te werken met huisartsen, gemeenten en andere zorgpartners, alsmede het sociaal domein, zodat de doelen van het AZWA concreet vorm krijgen.

► **Dicoon**

Dicoon is een BV opgericht door de aandeelhouders Rijnstate, CWZ en Ziekenhuis Gelderse Vallei. Het doel is om diagnostiek te centraliseren in een nieuw laboratorium in Elst. Met als resultaat:

- Hogere efficiëntie.
- Betere kwaliteit van diagnostiek.
- Eén loket voor zorgverleners.
- 24/7 beschikbaarheid van betrouwbare uitslagen en advies.
- Aanvaardbare kostenontwikkeling.

Het behalen van de bovenstaande resultaten zal in de komende jaren bestuurlijke aandacht vragen.

► **Digitalisering**

Rijnstate is koploper in digitale transformatie. Belangrijke ontwikkelingen:

- Virtueel zorgcentrum voor thuismonitoring.
- 19 digitale zorgpaden actief (o.a. COPD, zwangerschapsdiabetes).
- Gebruik van AI (bijv. voor stentgraft-voorspelling, no-show voorspelling).
- Smart hospital-concept in Elst.
- Integratie van digitale zorg in alle domeinen (zorg, werk, netwerk).
- Aandacht voor digitale vaardigheden van patiënten en medewerkers.

3. De voorzitter raad van bestuur die wij zoeken

3.1 De raad van bestuur

De raad van bestuur van Rijnstate bestaat uit twee personen: een voorzitter en een lid. De raad van bestuur zet de strategische lijnen uit en draagt de eindverantwoordelijkheid voor zowel de bedrijfsvoering als de kwaliteit van zorg van de locaties in Arnhem, Zevenaar en Elst. Beide bestuursleden zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het gehele ziekenhuisbeleid waarbij binnen de raad van bestuur de aandachtsgebieden en portefeuilles verdeeld zijn.

In de uitvoering van haar verantwoordelijkheid werkt de raad van bestuur nauw samen met het bestuur van de coöperatie medisch specialisten werkzaam bij Rijnstate (CMSR). Dit gebeurt in het bestuurlijk beraad. Deze samenwerking dient verder doorontwikkeld te worden waarbij gelijkgerichtheid/co-bestuur en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor kwaliteit en strategie uitgangspunten zijn.

De raad van bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht bestaande uit vijf leden.

Vanwege het vertrek van de huidige voorzitter raad van bestuur is Rijnstate op zoek naar een ervaren, inspirerende en gedegen voorzitter voor haar raad van bestuur.

3.2 Profiel voorzitter raad van bestuur

De voorzitter die Rijnstate zoekt, combineert visie, ervaring, menselijkheid en bestuurlijke kracht. Hij of zij weet Rijnstate verder te brengen in een tijd van verandering in de zorg. Dat vraagt om leiderschap dat vertrouwen geeft, richting biedt en ruimte schept. De ideale voorzitter is een verbindende en zichtbare vertegenwoordiger van Rijnstate.

Van de voorzitter wordt succes gedefinieerd langs de volgende drie assen:

- 1 **Leiderschapsstijl:** het voorleven van een verbindende, gedeelde en daadkrachtige stijl waarbij de bestuurder zichtbaar is in de organisatie, koersvast is en verantwoordelijkheid zo laag als mogelijk wordt belegd (maar wel blijft monitoren), keuzes worden gemaakt en leercycli (zoals PDCA) worden benut voor continue verbetering. Bevordert een open en veilige cultuur waarin gedrag, waarden en samenwerking expliciet onderwerp van gesprek zijn.
- 2 **Regioregie en samenwerking:** het vertalen van ambities op het gebied van regio-regie (extern) en slagvaardigheid/kwaliteit (intern) naar het slagen van regionale samenwerkingsverbanden en de interne samenwerkingsstructuur en -cultuur.
- 3 **Financiële en procesdiscipline:** het voorleven van de noodzakelijke discipline vanuit een financieel en procesperspectief – gericht op prestaties en ontwikkeling van de organisatie en al haar medewerkers.

Om de verschillende opgaven te kunnen realiseren vragen we van de nieuwe voorzitter raad van bestuur de volgende kwalificaties:

- ▶ Ruime bestuurlijke ervaring binnen complexe (zorg)organisaties met bewezen leiderschap in het realiseren van transformatie en organisatieverandering. Ervaring in een ziekenhuisorganisatie is een pré.
- ▶ Eindverantwoordelijkheid gedragen voor het brede palet van governance, strategie, kwaliteit, samenwerking (met alle stakeholders zowel in- als extern), financiën, bedrijfsvoering, organisatieverandering, procesinnovatie en Mens en Ontwikkeling. Vanuit dit brede bestuurlijke perspectief in staat bij te dragen aan de ontwikkeling en realisatie van de strategie van Rijnstate.
- ▶ Hart voor de medewerkers, hart voor de patiënt van Rijnstate en voor de maatschappelijke opgave van Rijnstate. Onderschrijven van de missie, visie en strategische pijlers.
- ▶ Ervaring in het aansturen 'vanuit vertrouwen', waarin patiëntwaarde, elkaar aanspreken, fair proces, consistentie en voorspelbaarheid kernwoorden zijn. Geeft hierbij ruimte aan het MT om hun verantwoordelijkheid te pakken en daagt ze uit het beste uit zichzelf te halen. Is nabij indien nodig.
- ▶ Kennis van en visie op de ontwikkelingen in de zorg en de veranderende positie ziekenhuiszorg (nu en in de toekomst) en bewust van de opgave voor de zorgsector, met oog voor de regionale context en het politieke landschap. Heeft goed oog voor de arbeidsmarktproblematiek in de zorg.
- ▶ In staat om evenwichtige belangenafwegingen te maken en bereid en in staat de beginselen van de Governance Code Zorg na te leven.
- ▶ In staat om met inachtneming van de verschillende gremia zorg te dragen voor besluitvorming binnen het collegiaal bestuur.
- ▶ Heeft patiëntparticipatie hoog in het vaandel staan.

Persoonlijkheidskenmerken en competenties:

- ▶ Integer en transparant: is zich bewust van de maatschappelijke verantwoordelijkheid, weegt belangen zorgvuldig af en handelt vanuit betrouwbaarheid en integriteit.
- ▶ Collegiaal en rolvast: in staat om rolvast en onafhankelijk op te treden. In staat om kritisch te opereren binnen de raad van bestuur en naar andere stakeholders. Kijkt hierin ook kritisch naar eigen handelen.
- ▶ Gezaghebbend en verbindend: beschikt over een gezaghebbende presence en het vermogen om met autoriteit en een natuurlijk gezag de rol van voorzitter te vervullen. Treedt op als bruggenbouwer en heeft motivatie voor het werken in een collegiaal team; in staat en bereid collegiale verantwoordelijkheid te dragen voor het gehele beleid.

- ▶ Resultaatgericht en strategisch: combineert strategisch inzicht en visie met daadkracht en tempo (proactief), noodzakelijk voor de transformatie naar een gezonde bedrijfsvoering.
- ▶ Positioneert Rijnstate met gezag in regionale en landelijke samenwerkingsverbanden en het nationale zorgdebat.
- ▶ Communicatief, toegankelijk en inspirerend: is goed in staat effectieve teams te bouwen, zowel binnen de organisatie als in samenwerking met anderen, inspireert en daagt uit. Combineert hierbij zakelijkheid met warmte en empathie.
- ▶ Beschikt over strategisch inzicht in digitalisering en AI, weet technologie te verbinden met kwaliteit van zorg, ethiek, veiligheid en werkplezier.
- ▶ Leiderschap met lef en innovatiekracht: zichtbaar in de organisatie (nabij, indien nodig), geeft richting, houdt koers én biedt ruimte. Kan loskomen van bestaande structuren en processen en komt met nieuwe ideeën en initiatieven (met uiteraard zicht op de achterban). Dit betekent ook dat het nemen van moeilijke beslissingen niet uit de weg gegaan wordt.
- ▶ Bestuurlijk sensitief: heeft inzicht in formele en informele besluitvormingsprocessen, weet wie invloed heeft, welke belangen spelen en hoe je die op een constructieve manier kunt verbinden om resultaten te bereiken.

4. Bezoldiging

De positie van voorzitter raad van bestuur wordt gehonoreerd in navolging van de Regeling Bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector en de WNT2.

5. De selectieprocedure

De selectie kent twee fasen:

1 Voorselectie door Leeuwendaal

De adviseur van Leeuwendaal voert uitgebreide gesprekken met kandidaten. Deze gesprekken vinden plaats op kantoor van Leeuwendaal in Utrecht in de periode **24 oktober – 18 november 2025**.

Geschikte kandidaten worden vervolgens door middel van cv en brief, en met toelichting van de adviseur, in **week 47** gepresenteerd aan de opdrachtgever. Op basis hiervan wordt bepaald welke kandidaten worden uitgenodigd voor een selectiegesprek bij **Rijnstate**.

2 Selectiegesprekken door Rijnstate

Geselecteerde kandidaten worden persoonlijk uitgenodigd voor een gesprek met de selectie- en adviescommissie bij Rijnstate in **week 48**. De tweede ronde gesprekken vinden plaats in **week 49**, waarna in **week 50** een verdiepend gesprek volgt. De gesprekken met de gremia zijn in **week 51**.

Vervolgens wint Leeuwendaal referenties in.

Als laatste vindt in **week 2 – 3** het arbeidsvoorwaardengesprek plaats.

Gestreefd wordt naar een afronding van de procedure voor **15 januari 2026**.

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 [Rijnstate](#). We nodigen u van harte uit om te reageren. De procedure wordt begeleid door Manon Min en Klaus Schmitt in samenwerking met Soesja Bijtelaar, research consultant. Uw cv en motivatiebrief kunt u uploaden via: [vacaturesite van Leeuwendaal](#).