



Wervingsprofiel

Collegiaal bestuurder

16 januari 2025

Opdrachtgever ZorgSaam

Adviseur Douwe Wijbenga

Aanvraagnummer A07449

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
2.5	De opgave	4
3.	De functie van collegiaal bestuurder	5
3.1	De positie – collegiaal bestuurder ZorgSaam	5
3.2	Teamdynamiek in de raad van bestuur	5
3.3	Profiel bestuurder (met ziekenhuis portefeuille)	6
3.4	Ervaring en kerncompetenties	6
4.	Bezoldiging	7
5.	De selectieprocedure	7

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

1. Inleiding

Dank voor uw interesse in de vacature van collegiaal bestuurder 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). De actuele ramingen voor het jaar 2025 laten een behoorlijke groei zien in het positieve resultaat van de zorggroep.

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.

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. De stappen die ZorgSaam zet 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 raad van bestuur vormt een collegiaal bestuur, ieder met een eigen portefeuille. 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). Het organogram ziet u [hier](#).

2.5 **De opgave**

ZorgSaam staat als brede zorggroep (ziekenhuiszorg, ouderenzorg, thuiszorg en ambulancezorg) voor de uitdaging om in een krimp- en grensregio blijvend goede, toegankelijke en betaalbare zorg te bieden. De maatschappelijke opdracht wordt gekenmerkt door een aantal grote opgaven:

- ▶ **Continuïteit van zorg in Zeeuws-Vlaanderen:** de beschikbaarheid van ziekenhuisfuncties en thuis- ouderenzorg staat onder druk door arbeidsmarktkrapte, vergrijzing en het kleinschalige verzorgingsgebied en grote reisafstanden.
- ▶ **Continue verbeteren:** na het negatieve resultaat van 2023 is ZorgSaam in 2024 weer in de plus gekomen. De komende jaren blijven, kostenbeheersing en structurele efficiëntie essentieel om de organisatie toekomstbestendig te maken. ZorgSaam werkt aan continue verbeteren op kwaliteit van zorg en haar zorgprocessen.

- ▶ **Kwaliteit en veiligheid:** het borgen van persoonsgerichte, veilige en toegankelijke zorg. De gouden Qualicor-accreditatie onderstreept dat de basis op orde is, maar vraagt blijvende aandacht voor borging en doorontwikkeling.
- ▶ **Samenwerking in de regio en over de grens:** intensieve samenwerking met ketenpartners in Zeeland, met de Zeeuwse Zorg Coalitie, en met partners als het UZ Gent en Adrz, om kwetsbare onderdelen van de zorg overeind te houden. De komende jaren zal de samenwerking met zorgpartners in de regio verder worden uitgebouwd. Dit betreft de samenwerking met Adrz op de 2^e lijns zorg en met de Belgische zorginstellingen op de hoog complexe 2^e lijn en 3^e lijns zorg (UZ Gent en Maria Middelaes).
- ▶ **Innovatie en digitalisering:** de zorg slimmer en passender organiseren met behulp van digitale zorg, telemonitoring, kunstmatige intelligentie en het terugdringen van administratieve lasten (Ontregel de Zorg).
- ▶ **Duurzaamheid en vastgoed:** ZorgSaam werkt aan een toekomstbestendige vastgoedstrategie en de uitvoering van de Green Deal Duurzame Zorg 3.0, met o.a. plannen en de implementatie voor de nieuwe centra voor wonen met zorg in Zeeuws-Vlaanderen.
- ▶ **Goed werkgeverschap:** in een tijd van personeelstekort en hoog verzuim is het versterken van leiderschap, werkplezier en sociale veiligheid cruciaal om medewerkers te behouden en nieuwe collega's aan te trekken.

3. De functie van collegiaal bestuurder

3.1 De positie – collegiaal bestuurder ZorgSaam

De raad van bestuur draagt de verantwoordelijkheid voor de organisatie als geheel en vervult een voortrekkersrol bij de in gang gezette koers. Binnen de kaders van gezamenlijke verantwoordelijkheid is sprake van specifieke aandachtsgebieden. Wijzigingen in portefeuilleverdeling zijn bij aantreden van de nieuwe bestuurder in goed overleg bespreekbaar. De huidige bestuurder Wouter Boogaard richt zich op de clusters Centra voor Wonen met Zorg, Zorg Thuis en Transmurale Zorg, tezamen met de ondersteunende cluster Financiën & Inkoop en cluster Infrastructuur en de programma's Duurzaamheid, Vastgoed en Wonen. De nieuwe bestuurder zal de aandacht voornamelijk richten op de drie ziekenhuisclusters, de integrale capaciteitsplanning op de medische specialistische zorg, op het ondersteunend cluster MKO en de programma's Aandacht voor medewerkers, Passende Zorg en Digitalisering & Innovatie.

Beide bestuurders verdelen onderling wie voor welke stakeholders, zowel binnen als buiten de organisatie, aanspreekpunt is.

3.2 Teamdynamiek in de raad van bestuur

Zowel naar binnen als naar buiten treedt de raad van bestuur op als eenheid. De leden van de raad van bestuur initiëren en onderhouden allebei relevante externe contacten gegeven hun aandachtsgebieden, zijn relatiegericht richting externe (samenwerking)partners van ZorgSaam en daarnaast intern gericht op hun respectievelijke portefeuilleverdeling. Daarbij is sprake van een integere bestuursstijl en open communicatie, gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Besluiten komen op basis van consensus in de bestuursraad tot stand, uiteraard met respect voor ieders verantwoordelijkheden. Gezamenlijk legt de raad van bestuur verantwoording af aan de raad van toezicht over onder andere de strategie, begroting en jaarrekening, kwaliteit van de zorg, behaalde resultaten, meerjarenbeleidsplan en het jaarplan. Daarnaast vult de raad van toezicht zijn rol als constructieve en kritische sparringpartner voor de raad van bestuur actief in bij alle belangrijke vraagstukken binnen en rondom ZorgSaam.

Door complementariteit van ervaring, achtergrond en kennis binnen de raad van bestuur wordt geborgd dat een breed spectrum aan vaardigheden aanwezig is. ZorgSaam hecht daarnaast ook belang aan complementariteit in persoonlijkheid, zodanig dat de leden van de raad van bestuur elkaar aanvullen qua gedragskenmerken en competenties.

Een sterk strategisch inzicht op de (aan)sturing van de gemaakte keuzes voor de uitvoering van een toekomstbestendige zorginhoud en bedrijfsvoering, en aandacht voor de impact daarvan op de organisatie, is een belangrijke gedeelde competentie.

De nieuwe bestuurder voelt zich comfortabel in deze collegiale bestuurssamenstelling waar openheid, toegankelijkheid en transparantie worden geapprecieerd. De beoogde bestuurder is in staat om anderen uit te dagen op andere dan de eigen domeinen en portefeuilles en dit ook zelf toe te laten, waarbij de domein overstijgende, integrale en collegiale verantwoordelijkheid voorop staat. Gunnen, respecteren en samenwerken zijn daarbij van belang. Een goede persoonlijke klik tussen de bestuurders is een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle samenwerking. De nieuwe bestuurder is bereid en in staat om zich de kansen en uitdagingen van de grensregio snel eigen te maken. Beweegt zich zichtbaar en betrokken in de regio.

3.3 Profiel bestuurder (met ziekenhuis portefeuille)

Als bestuurder met de ziekenhuis portefeuille maakt u duidelijke keuzes (medisch, strategisch, financieel en bent u zich 'bewust' van operationele consequenties) in samenspraak met relevante stakeholders en kunt u een integraal beeld voor de organisatie als geheel vormgeven. Tegelijkertijd beïnvloedt u (medisch) beleid, kwaliteit en doelmatigheid voor de hele organisatie en bent u in staat de organisatie in de gewenste verandering mee te nemen. U doet dit met een veelzijdigheid aan leiderschapstijlen die door stakeholders als consistent en inhoudelijk gedreven worden ervaren. Vanuit betrokkenheid bent u een uitstekende communicator over de visie en de strategie van ZorgSaam. U vindt het vanzelfsprekend om zich (door de week) te vestigen in de regio en minimaal vier dagen in de week 'fysiek' aanwezig te zijn.

3.4 Ervaring en kerncompetenties

- ▶ Bewezen bestuurlijke ervaring als bestuurder in ziekenhuizen.
- ▶ Een moderne en (ervaren) bestuurder met een open houding, constructief en inspirerend met verbindende kwaliteiten, organisatiesensitief met aandacht voor de onderlinge relaties.
- ▶ Sterk gericht op het stimuleren van een goede samenwerking, comfortabele en klantgerichte omgang met in- en externe stakeholders. Draagt als raad van bestuur samen zorg voor een goede externe zichtbaarheid in de regio.
- ▶ Ervaring met leiden van transitie- en veranderprocessen in zorgorganisaties en in staat om de uitgezette bestuurlijke lijnen vast te houden.
- ▶ Kennis van en focus op kwaliteit en patiëntveiligheid en ervaring met verbetering in dit domein.
- ▶ Hart voor de maatschappelijke opgave van ZorgSaam. Onderschrijven en realiseren van de strategie, meerjarenbeleid en kerndoelen.
- ▶ Is zowel binnen als buiten de organisatie zichtbaar.
- ▶ Aandacht voor de continuïteit van zorg als streekziekenhuis in een grensregio. Maar weet ook de kansen hiervan te benutten.
- ▶ Is mede zorgdragend voor een inspirerend en sociaal veilig klimaat waarin het nemen van eigenaarschap en persoonlijke groei worden gestimuleerd.
- ▶ Sterk communicatief -en onderhandelingsvaardig.
- ▶ Humor en relativeringsvermogen.

4. Bezoldiging

De bezoldiging is conform de Wet Normering Topinkomens (WNT-klasse 5).

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 t/m 13 februari 2026.

Gesikte kandidaten worden vervolgens door middel van cv en brief, en met toelichting van de adviseur, op **NTB** 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 op **NTB** en eventueel een tweede gesprek met de selectie- en adviescommissie op **NTB**. Een informeel gesprek met de collega-bestuurder bij de opdrachtgever is gepland op **NTB**. Op **NTB** vindt een laatste gesprek plaats met de adviesgremia van ZorgSaam. Vervolgens wint Leeuwendaal referenties in. Als laatste vindt op een nader te bepalen datum het arbeidsvoorwaardengesprek plaats.

Gestreefd wordt naar een afronding van de procedure voor NTB.

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 en senior-adviseur in samenwerking met Soesja Bijtelaar, research consultant. Uw cv en motivatiebrief kunt u uploaden via: [vacaturesite van Leeuwendaal](#).