



Wervingsprofiel

Voorzitter raad van toezicht

16 juli 2026

Opdrachtgever	Adrz
Adviseur	Manon Min
Aanvraagnummer	A07947

Inhoud

1.	Inleiding	3
2.	De organisatie	3
2.1	Adrz: Zorg voor elkaar!	3
2.2	Strategie 2025-2027	3
2.3	Organisatiecontext	4
3.	De functie van voorzitter raad van toezicht	5
3.1	De raad van toezicht	5
3.2	De opgave	5
3.3	Algemeen profiel leden raad van toezicht Adrz	6
3.4	Profiel voorzitter raad van toezicht	6
4.	Honorering	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 voorzitter raad van toezicht bij Adrz. 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 adviseren we u om de website te bezoeken: [Adrz](#)

2. De organisatie

2.1 Adrz: Zorg voor elkaar!

Adrz is een volwaardig ziekenhuis in Zeeland met locaties in Goes en Vlissingen. De locatie in Zierikzee is een buitenpolikliniek. Er werken circa 1.622 fte aan medewerkers, 187 medisch specialisten en 81 vrijwilligers. Het adherentiegebied van Adrz bestaat primair uit de regio's Walcheren, de Bevelanden en Schouwen-Duiveland. Adrz levert een kwalitatief goed zorgaanbod en heeft in 2025 een omzet van € 312,2 miljoen. De drive onder de medewerkers om er te zijn voor de patiënt is groot en dat werkt motiverend. Adrz werkt vanuit de kernwaarden verbindend, met aandacht en wendbaar. Adrz levert hoogwaardige zorg met oog voor kwaliteit, veiligheid en doelmatigheid, betrokkenheid, verantwoordelijkheid en is verbonden in netwerkzorg.

Adrz is het grootste ziekenhuis in Zeeland en één van de grootste werkgevers binnen deze regio. Adrz biedt 24/7 een breed spectrum aan medisch specialistische zorg. Het behoud van dit brede zorgaanbod is nu en in de toekomst belangrijk voor Zeeland vanwege de relatief grote afstand tot topklinische en academische ziekenhuizen. De geografische positie met een bevolkingssamenstelling die in de zomermaanden meer dan verdubbelt, brengt met zich mee dat het ziekenhuis zich optimaal heeft toegerust op het gebied van spoedzorg en planbare zorg aanbiedt op meerdere locaties.

Adrz onderschrijft de knelpunten in de duurzame toegankelijkheid en betaalbaarheid van zorg en welzijn in Zeeland. Adrz neemt hierin verantwoordelijkheid voor de patiënt in Zeeland en kijkt daarmee nadrukkelijk verder dan de eigen organisatie. Zeeland is een dunbevolkte provincie met een vergrijzende populatie. De grote afstanden en het beperkte aantal inwoners maken het behoud van voorzieningen als onderwijs en openbaar vervoer, het thuis kunnen blijven wonen als oudere maar ook de duurzame toegankelijkheid van een breed zorgaanbod, uitdagend.

2.2 Strategie 2025-2027

De strategie 'Zorg voor elkaar – 2025-2027' staat en geeft richting aan de verdere ontwikkeling van de organisatie. De missie van Adrz is "Wij bieden in ons ziekenhuis de hoogst mogelijke kwaliteit van tweedelijns medische en verpleegkundige zorg aan alle bewoners en gasten in Zeeland".

Adrz neemt haar uitdagingen en risico's serieus, hierdoor wordt de rol van regionale zorgverlener versterkt. Als aanbieder van medisch specialistische zorg, met een centrale ligging in Zeeland, investeert Adrz in regionale samenwerking. Zeeuwse zorgorganisaties zijn nauw verbonden in de Zeeuwse Zorg Coalitie. Samen kijken zij hoe zij de juiste zorg op de juiste plaats kunnen bieden met een focus op kwaliteit van zorg en afname van zorgvolume.

De betaalbaarheid en toegankelijkheid van de zorg, het stijgen van volumenormen, het zorgaanbod en het stagneren van uitstroom van patiënten naar verpleeg- en/of verzorgingshuizen, zijn belangrijke ontwikkelingen en uitdagingen waar Adrz voor staat. Adrz zet in op passende zorg, samenwerking, duurzaamheid en een stevige infrastructuur, zowel digitaal als in vastgoed. Patiënten nemen steeds meer regie en het belang van patiëntgerichte zorg is groter dan ooit. De zorg wordt steeds specialistischer. Tegelijkertijd groeit de vraag om basiszorg zo dicht mogelijk bij de patiënt te leveren. Door onder andere digitalisering is dat steeds beter mogelijk, maar ook door het verder ontwikkelen en implementeren van passende zorg.

Er zijn vijf strategische programma's geformuleerd die de komende jaren helpen de strategische agenda te realiseren: nieuwbouw, passende zorg, duurzaamheid, collega's en doelmatigheid. Het uitgebreide strategisch plan leest u [hier](#).

2.3 Organisatiecontext

Huidig organisatiemodel

Adrz heeft een collegiale tweehoofdige raad van bestuur, bestaande uit een voorzitter en lid. Zij zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de strategie, het beleid, de financiering en de realisatie van de organisatiedoelstellingen en leggen hierover gezamenlijk verantwoording af aan de raad van toezicht. De raad van bestuur en het stafbestuur Vereniging Medische Staf (VMS) vormen samen een co-bestuur met respect vanuit het stafbestuur VMS voor de statutaire positie van de raad van bestuur. Sinds begin 2026 is de Verpleegkundige Raad ook vertegenwoordigd in het Bestuursoverleg. Adrz kent een aantal zorgeenheden die op basis van integraal management dual aangestuurd worden door managers zorg en bedrijfsvoering en medisch managers. Naast de zorgeenheden kent Adrz ook bedrijfseenheden en een aantal stafafdelingen.

Medisch specialisten

Alle medisch specialisten werkzaam in Adrz zijn verenigd in de Vereniging Medische Staf (VMS). De VMS concentreert zich op de kwaliteit van medische zorg. In het stafbestuur VMS zijn zowel de medische specialisten in loondienst als vrijevestigd vertegenwoordigd. De vrijevestigde medische specialisten zijn verbonden aan het Coöperatief Medisch Specialistisch Bedrijf (CMSB).

Medezeggenschap

Adrz betreft de medezeggenschapsorganen actief rondom het beleid en de dagelijkse gang van zaken in het ziekenhuis. De cliëntenraad behartigt het patiëntbelang. De ondernemingsraad vertegenwoordigt de medewerkers die in de organisatie werken. De Verpleegkundige Raad is een adviesgremium van verpleegkundige beroepsbeoefenaren.

Adrz en Erasmus MC: zelfstandig en verbonden

Erasmus MC was sinds 2017 aandeelhouder van het Zeeuwse ziekenhuis, een samenwerking die succesvol is gebleken. Het gezamenlijke doel is bereikt: het versterken van Adrz als zelfstandig ziekenhuis in Zeeland met een sterke medisch-inhoudelijke samenwerking op het gebied van patiëntenzorg, wetenschap en onderzoek. Het ziekenhuis heeft een stevig financieel fundament opgebouwd. Over 2025 realiseerde Adrz een nettowinst van € 7 miljoen en een solvabiliteit van 43,6%. De destijds door Erasmus MC verstrekte achtergestelde lening is rond de zomer van 2026 volledig terugbetaald en er is geen gebruik gemaakt van de garantstelling vanuit Erasmus MC.

Vanuit die positie is nu het juiste moment voor Adrz om weer een volledig zelfstandige strategische koers te varen. De verhouding tussen Erasmus MC en Adrz evolueert van een aandeelhoudersrelatie naar een gelijkwaardig strategisch partnerschap, waarin de medisch-inhoudelijke samenwerking onverminderd wordt voortgezet. Erasmus MC blijft de voorkeurspartner van Adrz voor academische zorg. Voor de Zeeuwse patiënt verandert er niets.

Nu de verhouding met Erasmus MC evolueert van aandeelhoudersrelatie naar gelijkwaardig strategisch partnerschap, vervalt de formele betrokkenheid van de aandeelhouder bij besluiten van strategisch belang en/of met een grote financiële impact. De raad van toezicht vervult deze toezichthoudende rol volledig zelfstandig. De Governancecode Zorg blijft onverkort van toepassing.

Meer informatie, waaronder het [jaarverslag 2025](#) en het meerjarenbeleidsplan, is te vinden op de [website van Adrz](#).

3. De functie van voorzitter raad van toezicht

3.1 De raad van toezicht

De raad van toezicht van Adrz bestaat uit vijf leden inclusief de voorzitter. De aanstelling van de leden van de raad van toezicht geschiedt voor een periode van vier jaar. Leden zijn maximaal herbenoembaar voor één periode. Vanwege het vertrek begin februari 2027 van de huidige voorzitter raad van toezicht, zoeken wij een nieuwe voorzitter.

Adrz hanteert de Governancecode Zorg als richtinggevend kader en norm voor goed bestuur en toezicht. In de uitoefening van zijn taken ziet de raad van toezicht in het bijzonder toe op de:

- ▶ Continuïteit van de organisatie.
- ▶ Marktonwikkelingen en de gevolgen daarvan voor Adrz.
- ▶ Realisatie van de statutaire doelstellingen van de organisatie.
- ▶ Samenwerking in de regio en met het Erasmus MC.
- ▶ Strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten van de instelling.
- ▶ Opzet en werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen.
- ▶ Financiële verslaglegging door vennootschap.
- ▶ Kwaliteit en de veiligheid van de zorg.
- ▶ Tevredenheid van personeel en patiënten.
- ▶ Naleving van wet- en regelgeving.

Elk lid van de raad van toezicht volgt na benoeming een door Adrz samengesteld introductieprogramma, waarin onder meer aandacht wordt besteed aan:

- ▶ Algemene financiële en juridische zaken.
- ▶ De financiële verslaggeving.
- ▶ Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de raad van toezicht.
- ▶ Nadere kennismaking met (de gremia in) de organisatie.

3.2 De opgave

De afgelopen jaren waren gericht op de samenwerking binnen de ZZC, de voorbereiding van het nieuwbouwplan en de uitrol van het interne aansturingsmodel van Adrz. De strategische koers 'Zorg voor elkaar – 2025-2027' staat en geeft richting aan de verdere ontwikkeling van de organisatie.

De belangrijkste opgave voor de raad van toezicht als geheel is dat zij de raad van bestuur ondersteunt in het opzetten van haar strategische acties naar de toekomst en vervolgens toeziet op de uitwerking hiervan. Dit betekent onder andere dat zij toe ziet op de transitie naar een stevige en heldere bestuurlijke lange termijnvisie en op het creëren van eigenaarschap laag in de organisatie. Een concrete opgave daarin is het nieuwbouwtraject: Adrz werkt toe naar de opening van een nieuw ziekenhuis in Goes in 2029. In 2026 wordt toegewerkt naar het definitief ontwerp en de borging van de financiering – een fase die hand in hand gaat met een transitie van organisatie en processen. Naast een goede samenwerking met de raad van bestuur gaat de raad van toezicht voor een goede samenwerking met de adviserende gremia in Adrz (CR, Stafbestuur, OR en VR).

In haar toezichtvisie staat dat Adrz er is voor de burger van Zeeland en dus kritisch kijkt naar het functioneren van Adrz vanuit die maatschappelijke context. De doelstelling van beschikbaarheid en bereikbaarheid van uitstekende medisch-specialistische zorg voor de inwoners van Zeeland moet behaald worden.

3.3 Algemeen profiel leden raad van toezicht Adrz

- ▶ Een academisch werk- en denkniveau.
- ▶ Bestuurlijke en toezichthoudende kwaliteiten en ervaring.
- ▶ Intrinsieke motivatie en oprechte interesse in de doelstelling en de maatschappelijke opdracht van Adrz in de Zeeuwse context.
- ▶ Kennis van de taken en rollen van raad van toezicht en raad van bestuur en bekend met de onderwerpen van corporate governance.
- ▶ De capaciteit om de raad van bestuur op onderdelen met raad en als klankbord terzijde te staan.
- ▶ Bewaakt zorgvuldig het onderscheid tussen de klankbordfunctie en de toezichthoudende rol.
- ▶ Het vermogen om het beleid van Adrz en het functioneren van de raad van bestuur te beoordelen.
- ▶ Een integere, verantwoordelijke, positief kritische en transparante persoonlijkheid.
- ▶ Een onafhankelijke opstelling.
- ▶ Het vermogen in teamverband te functioneren.
- ▶ Nabijheid en zichtbaarheid in de organisatie. Oprechte interesse in, heldere communicatie en een goede relatie met de diverse interne gremia.
- ▶ Maatschappelijk actief en voldoende tijd om een toezichtrol te vervullen.

3.4 Profiel voorzitter raad van toezicht

Adrz zoekt een voorzitter raad van toezicht die leidt vanuit gezag én nabijheid. Iemand met een natuurlijk statuur dat niet wordt afgedwongen, maar voelbaar is in de manier waarop hij of zij zichtbaar is, het gesprek opent en richting geeft. Tegelijk is dit een voorzitter met een dienende houding: het succes van de raad van bestuur staat voorop. Vanuit die grondhouding positioneert de voorzitter de bestuurders en schept hij/zij de condities waaronder zij kunnen excelleren.

De voorzitter heeft scherp zicht op het geheel. Hij of zij overziet de samenhang in dossiers, herkent verbanden en zet van daaruit heldere lijnen uit. Hij of zij heeft ervaring met (meerjarige) transitietrajecten in het primaire zorgproces en denkt in scenario's, altijd een stapje vooruit en met oog voor wat er aankomt.

Ervaring in de ziekenhuiswereld is essentieel. Deze voorzitter weet vanuit de praktijk wat er speelt op de werkvloer en in de bestuurskamer. Hij of zij begrijpt de Zeeuwse context of is nieuwsgierig zich dit eigen te maken. De voorzitter heeft een sterk omgevingsbewustzijn en zet het landelijke netwerk actief en doelgericht in.

Mensgerichtheid en stijlsouplesse maken dit profiel compleet. De voorzitter luistert echt, gaat de dialoog aan, is sensitief voor sfeer en draagt tegelijk bij aan een positief klimaat in de toezichthoudende rol. Hij of zij is toegankelijk zonder vrijblijvend te zijn. Verbindend zonder de scherpe vragen te vermijden. Een teamspeler die de raad van toezicht als eenheid ziet en bewust investeert in de kracht van dat team.

Nieuwsgierig naar innovatie en vooruitstrevend in visie, is deze voorzitter ook een volwaardige sparringpartner voor de raad van bestuur. Feeling met co-bestuur, oog voor de dynamiek tussen toezicht en bestuur en het vermogen om dat samenspel soepel en stevig te houden. Iemand die begrijpt dat goed toezicht niet begint met afstand, maar met betrokkenheid op het juiste niveau. De voorzitter schakelt moeiteloos tussen de vier rollen die de raad van toezicht vervult: netwerken, toezicht houden, sparringpartner zijn en werkgever zijn. Weet dit samenspel met souplesse te faciliteren.

Kortom, de voorzitter raad van toezicht:

- ▶ Vervult de voorzittersrol in de raad van toezicht vanuit natuurlijk overzicht en maatschappelijke statuur, gecombineerd met echte menselijke nabijheid.
- ▶ Stelt de raad van bestuur centraal en schept de ruimte waarin leiderschap kan floreren.
- ▶ Scherp oog voor dwarsverbanden; vertaalt complexiteit naar heldere koers.
- ▶ Kent de ziekenhuiswereld van binnenuit en heeft gevoel bij de Zeeuwse context en (zorg)opgave. Heeft een breed netwerk.
- ▶ Denkt in mogelijkheden en scenario's, anticipeert op wat nog moet komen
- ▶ Stelt de juiste vragen op het juiste moment, zonder de relatie uit het oog te verliezen.
- ▶ Bouwt aan cohesie in het toezichthoudend team en creëert een sfeer waarin elk lid voldoende veiligheid ervaart om eigen observaties en bevindingen te delen.
- ▶ Beschikt over de persoonlijkheid en achtergrond om een leidende rol te vervullen bij de mening- en besluitvorming van de raad van toezicht. Brengt een frisse, vooruitkijkende blik.
- ▶ Beschikt over de kennis en ervaring met de Governancecode Zorg en de Wet Toelating Zorg instellingen (WTZi) en is goed in staat om deze effectief te vertalen naar de governance van Adrz en naar de achterban.

Daarnaast zijn de volgende kwalificaties van toepassing die voor ieder lid van de raad van toezicht gelden:

- ▶ Standvastig en een prikkelende persoonlijkheid vanuit een respectvolle attitude.
- ▶ Weet met informatie 'op afstand' snel overzicht en inzicht te krijgen m.b.t. essentiële en strategische aspecten van het functioneren van Adrz en kan op basis hiervan evenwichtig oordelen.
- ▶ Wacht niet af, neemt zelf initiatief en entameert onderwerpen en invalshoeken.
- ▶ Een natuurlijk ontwikkeld moreel kompas.
- ▶ Staat open voor kritische (zelf)reflectie vanuit het besef dat er geen toezicht op de toezichthouders wordt uitgeoefend.

4. Honorering

Een mooie toezichtpositie in een gezond, ambitieus en goed gewaardeerd ziekenhuis dat volop in ontwikkeling is! De benoeming is voor een periode van vier jaar met een mogelijkheid tot verlenging van vier jaar. De honorering van de bestuurders en toezichthouders voldoet aan de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

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.

Geschikte kandidaten worden vervolgens door middel van cv en brief, en met toelichting van de adviseur, op **23 september 2026** gepresenteerd aan de opdrachtgever. Op basis hiervan wordt bepaald welke kandidaten worden uitgenodigd voor een selectiegesprek bij **Adrz**.

2 Selectiegesprekken door Adrz

Geselecteerde kandidaten worden persoonlijk uitgenodigd voor een gesprek met de selectie- en adviescommissie bij de opdrachtgever in op **30 september 2026**.

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 Adrz. We nodigen u van harte uit om te reageren. De procedure wordt begeleid door Manon Min, senior adviseur executive search. Uw cv en motivatiebrief kan u uploaden via: [vacaturesite van Leeuwendaal](#).