



# Wervingsprofiel

*Lid raad van toezicht*

*Met aandachtsgebied Zorgtransitie & Innovatie*

15 juli 2024

**Opdrachtgever**      ZorgSaam

**Auteur(s)**              Manon Min en Douwe Wijbenga

**Aanvraagnummer**    A06502



## Inhoud

<b>1.</b>	<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>De organisatie</b>	<b>3</b>
2.1	De organisatie, de cultuur, de uitdagingen en kansen nu en straks	3
2.2	Meerjarenstrategie 2023 – 2027 ‘Noodzaak voor veranderen’	3
2.3	Wat maakt Zeeuws-Vlaanderen als grensregio uniek in Nederland?	4
2.4	Bestuurlijke opgave en bestaande organisatie	4
2.5	Negatief exploitatieresultaat	5
<b>3.</b>	<b>De functie van lid raad van toezicht</b>	<b>5</b>
3.1	De raad van toezicht	5
3.2	Algemeen profiel lid raad van toezicht	5
3.3	Profiel lid raad van toezicht met aandachtsgebied Zorgtransitie & Innovatie	6
<b>4.</b>	<b>Bezoldiging</b>	<b>6</b>
<b>5.</b>	<b>De selectieprocedure</b>	<b>6</b>

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 bij ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen (hierna: 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 adviseren we u om de website te bezoeken: <https://www.zorgsaam.org/>

## 2. De organisatie

### 2.1 De organisatie, de cultuur, de uitdagingen en kansen nu en straks

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.

#### Externe ontwikkelingen

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. Binnen ZorgSaam zijn belangrijke stappen gezet om in te spelen op deze ontwikkelingen. Uniek hierin is de intensieve samenwerking in de grensoverstijgende regio. Deze stappen sluiten aan op het Kader Passende Zorg en het Integraal Zorgakkoord.

### 2.2 Meerjarenstrategie 2023 – 2027 ‘Noodzaak voor veranderen’

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.

Zo'n 3.500 medewerkers en 800 vrijwilligers vormen gezamenlijk ZorgSaam. Alles wat gedaan wordt, waar ze goed in zijn, alle zorg en aandacht die verleend wordt, is mensenwerk. 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 de medewerkers. Aandacht voor de 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.



Als 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.

## Regionale samenwerkingen als onderdeel van de strategie

Om de beloftes te realiseren zijn samenwerkingen tussen zorgaanbieders, gemeenten, provincie, zorgverzekeraars en zorgkantoor opgezet. ZorgSaam neemt actief deel in verschillende strategische en operationele samenwerkingen:

- ▶ Zeeuwse samenwerkingen, o.a.:
  - Strategische samenwerking met regionale partijen in de Zeeuwse Zorg Coalitie (zorgveld breed) en Zeeuwse Verbinding (ouderenzorg).
  - Samenwerking met Adrz om kwetsbaarheid van vakgroepen te ondervangen en duurzaam goede medisch specialistische zorg beschikbaar te houden voor de regio.
- ▶ Belgische samenwerking, o.a.:
  - Intensieve en structurele samenwerking met UZ Gent om derdelijnszorg toegankelijk te maken voor patiënten van ZorgSaam, om duurzaam goede medisch specialistische zorg beschikbaar te houden in de regio en de adherentie van Vlamingen in Zeeuws-Vlaanderen bij ZorgSaam te faciliteren.
- ▶ Zeeuws-Vlaamse samenwerking, o.a.:
  - ZorgSaam zet onder andere in op goede samenwerking met Nucleus (huisartsenzorg) en samenwerkingsverbanden Vitaal West Zeeuws-Vlaanderen en Toekomstige Zorg Zeeuws-Vlaanderen.

## 2.3 Wat maakt Zeeuws-Vlaanderen als grensregio uniek in Nederland?

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. Een grote kans voor ZorgSaam is om die Belgische Vlamingen te winnen voor het Nederlandse zorgsysteem door intensieve samenwerking met UZGent.

## 2.4 Bestuurlijke opgave en bestaande organisatie

### Co-bestuur

Het bestuur medische staf (BMS) en de raad van bestuur van ZorgSaam kennen 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 organisatie in perspectief

De organisatie is recent (2023) aangepast en kent een clusterindeling. Dit betreffen de (thuis- en ouderenzorg)clusters Centra voor Wonen met Zorg en Zorg Thuis en (ziekenhuis)clusters Acute zorg, Beschouwende zorg en Snijdende zorg. Daarnaast is er het cluster Transmurale Zorg & Coördinatie. Dit cluster is zowel actief in het ziekenhuis als in de thuis- en ouderenzorg en eerstelijnszorg en slaat de brug tussen beide zorgonderdelen. Naast de zorgclusters zijn er drie ondersteunende clusters te weten cluster Financiën en Inkoop, cluster Infrastructuur en cluster Medewerker, Kwaliteit en Organisatie (MKO).

### Strategische thema's

Om de strategische thema's voortkomende uit de strategie te ontwikkelen en er vervolgens sturing op te geven wordt er gewerkt met programmamanagement voor volgende programma's: Passende zorg, Digitalisering & Innovatie, Aandacht voor medewerkers en Duurzaamheid, vastgoed en Wonen.

## 2.5 Negatief exploitatieresultaat

ZorgSaam heeft over 2023 een fors negatief exploitatieresultaat geboekt. Dit vergt aanpassingen binnen de organisatie om kosten en opbrengsten weer duurzaam in evenwicht te brengen. De raad van bestuur en in bijzonder de op 1 februari 2024 aangestelde interim-bestuurder, Edwin Hummel, werken volop aan herstel van dit nieuwe evenwicht. In 2025 dient ZorgSaam weer financieel back-on-track te zijn.

# 3. De functie van lid raad van toezicht

## 3.1 De raad van toezicht

De raad van toezicht van ZorgSaam bestaat op dit moment 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 aanstaande vertrek van een van de leden van de raad van toezicht per 1 juli a.s. is de raad van toezicht op zoek naar een toezichthouder met aandachtsgebied 'transitie in zorg en welzijn en passende zorg'.

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, de Commissie Kwaliteit en de Strategiecommissie.

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.

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.

### 3.3 Profiel lid raad van toezicht met aandachtsgebied Zorgtransitie & Innovatie

Aanvullend aan de algemene eisen voor het nieuw te zoeken lid van de raad van toezicht:

- ▶ Acteert dicht op (binnen dan wel betrokken bij) de zorgtransitie en kent (of is daar zelf bij betrokken) de nieuwe digitale ontwikkelingen (e-health) die deze transitie mogelijk maken (waaronder de toepassing van AI in de zorg(processen)).
- ▶ Heeft een achtergrond in de digitalisering van samenleving c.q. zorg en kent de specifieke ins-and-outs die spelen in de huidige zorgtransitie waarin digitalisering en data-gedreven zorgverlening een steeds belangrijkere plaats (gaan) innemen.
- ▶ Onderkent de veranderopgave die met de zorgtransitie gepaard gaat, niet louter en alleen vanuit een technologisch perspectief maar vooral ook de aandacht die dit vergt voor de meer zachte kanten van de organisatieverandering (aandacht voor cultuur, het op juiste waarde schatten van het verandervermogen van de organisatie c.q. het gedrag van doelgroepen daarbinnen). Is in staat met een zekere distantie c.q. gezag impact te hebben op de dialoog hierover binnen ZorgSaam.
- ▶ Heeft kennis van dan wel zicht op de strategische veranderopgave binnen zorg en welzijn, zoals ontwikkelingen die de care-cure keten optimaliseren (passende zorg) en binnen ZorgSaam in het bijzonder.
- ▶ Heeft een visie op de inrichting van de zorg van overmorgen, die steeds meer door middel van samenwerkingen tussen organisaties (netwerken) tot stand komt.

## 4. Bezoldiging

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

## 5. De selectieprocedure

We ontvangen uw sollicitatie graag uiterlijk **25 augustus 2024**. 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 tot **13 september 2024**.

Geschikte kandidaten worden vervolgens door middel van cv en brief, en met toelichting van de adviseur, in de **week van 16 september 2024** 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 en eventueel verdiepend gesprek met de selectie- en adviescommissie bij de opdrachtgever in **de periode van 23 september tot 11 oktober 2024**.

Gestreefd wordt naar een afronding van de procedure voor **1 november 2024**.

### 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 Manon Min en Douwe Wijbenga, senior adviseurs executive search, en voor vragen over de procedure met Lieven Scheepers, research consultant. Zij zijn allen bereikbaar via 088 – 00 868 00. Uw cv en motivatiebrief kunt u uploaden via: <https://www.leeuwendaal.nl/vacatures/>.