



Wervingsprofiel

Lid raad van toezicht
Met aandachtsgebied Zorginnovatie

23 augustus 2024

Opdrachtgever Deventer Ziekenhuis

Auteur(s) Manon Min

Aanvraagnummer A06270



Inhoud

1.	Inleiding	3
2.	De organisatie	3
2.1	Organisatie	3
2.2	Oprechte aandacht	4
2.3	Organisatiestructuur en governance	4
2.4	Externe ontwikkelingen en strategische koers 2023-2026: 'Klaar voor de zorg van morgen – met ruim baan voor onze professionals'	5
3.	Het profiel van lid raad van toezicht	6
3.1	De raad van toezicht	6
3.2	Algemeen profiel lid raad van toezicht	7
3.3	Profiel lid raad van toezicht met aandachtsgebied Zorginnovatie	7
3.4	Functie-eisen	8
4.	Bezoldiging Deventer Ziekenhuis	8
5.	De selectieprocedure	8

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 Zorginnovatie bij het Deventer Ziekenhuis. 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.dz.nl>

2. De organisatie

2.1 Organisatie

Het Deventer Ziekenhuis (DZ) is een middelgroot ziekenhuis en met ongeveer 2400 medewerkers één van de grootste werkgevers van Salland. Het DZ biedt brede medisch-specialistische zorg en doet dat zodanig dat deze ook op de lange termijn voor de inwoners van Salland en omstreken gegarandeerd blijft. De zorg van het DZ wordt op drie locaties verleend: in Deventer en in de buitenpoliklinieken in Raalte en Rijssen. Jaarlijks neemt het DZ circa 20.000 patiënten op en bezoeken 300.000 patiënten de poliklinieken. Het DZ is trots lid van de Samenwerkende Topklinische Ziekenhuizen (STZ), dit betekent dat het DZ de nieuwste ontwikkelingen volgt, naast medisch specialistische basiszorg ook complexe zorg uitvoert, investeert in innovatie, wetenschappelijk onderzoek en het leren en ontwikkelen van de zorgprofessionals van de toekomst. De organisatie is ervan overtuigd dat de combinatie van patiëntenzorg, het leren en ontwikkelen van (toekomstige) collega's én wetenschappelijk onderzoek leidt tot essentiële synergie en daarmee tot betere patiëntenzorg. Het DZ zet bovendien vol in op samenwerking en bouwt de komende jaren verder aan vitale zorgnetwerken, zowel regionaal als bovenregionaal. Samen met verzekeraars, huisartsen, andere ziekenhuizen en andere partners, staat het ziekenhuis voor de uitdaging een samenhangend, toekomstbestendig zorgaanbod te realiseren. Er wordt op vele fronten en met diverse partners gewerkt om de juiste zorg op de juiste plek te leveren. De ICT-voorzieningen bieden daarbij een goede basis om met eHealth toepassingen de patiënt ook thuis, in diens eigen omgeving, zorg te verlenen. Er wordt gewerkt met de nieuwste state of the art technieken en men blijft scherp op technologische ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit en veiligheid. Het DZ kenmerkt zich als een organisatie met korte lijntjes en een drive om zaken echt aan te pakken. Enkele kerncijfers met betrekking tot 2023 betreffen:

Kerncijfers 2023			
Resultaat:	2,0 mln	Operaties:	16.766
Omzet:	285 mln	FTE in loondienst:	1.871 FTE
Geboortes:	1.717	Medewerkers:	2.410
SEH bezoeken:	17.715	Medisch specialisten:	122,2 FTE

Het DZ vindt het belangrijk alleen zorg te leveren die waarde voor patiënten toevoegt. De nadruk ligt op het verder verbeteren van de uitkomsten van de zorg voor de patiënt, zowel de uitkomsten zoals deze door de patiënt ervaren worden als de klinische uitkomsten.

In het DZ komen steeds meer patiënten met diverse problematiek en complexe zorgvragen. Dit vraagt om een brede blik. De zorg in het ziekenhuis wordt daarom zoveel mogelijk om de patiënt heen georganiseerd, met multidisciplinaire inzet van professionals. In het Hart- en Vaatcentrum Salland, het Oncologisch Centrum en het Vrouw-Kindcentrum is de zorg zo ingericht dat professionals van de verschillende relevante specialismen hier samenkomen en -werken voor en met specifieke patiëntengroepen. Door de zorg en die van andere zorgpartners op elkaar af te stemmen, kunnen ouderen zo lang en gezond mogelijk kwaliteit van leven genieten, verbetert DZ waardegedreven en aantoonbaar de uitkomsten van zorg voor deze patiëntengroepen en loopt DZ voorop in innovaties van de zorg. Gezamenlijk probeert DZ een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de problemen die spelen en komt DZ in afstemming met elkaar, de patiënt en diens naasten tot een plan voor de best mogelijke zorg voor deze patiënt, waarmee DZ optimaal bijdraagt aan diens kwaliteit van leven.

2.2 Oprechte aandacht

In het DZ draait goede zorg om aandacht. Aandacht voor kwaliteit, aandacht voor samenwerking, aandacht voor goed werkgeverschap, maar vooral oprechte aandacht voor de individuele patiënt. Het DZ levert de zorg die ertoe doet, op het moment dat het erom gaat, afgestemd op de persoonlijke situatie en mogelijkheden van iedere patiënt.

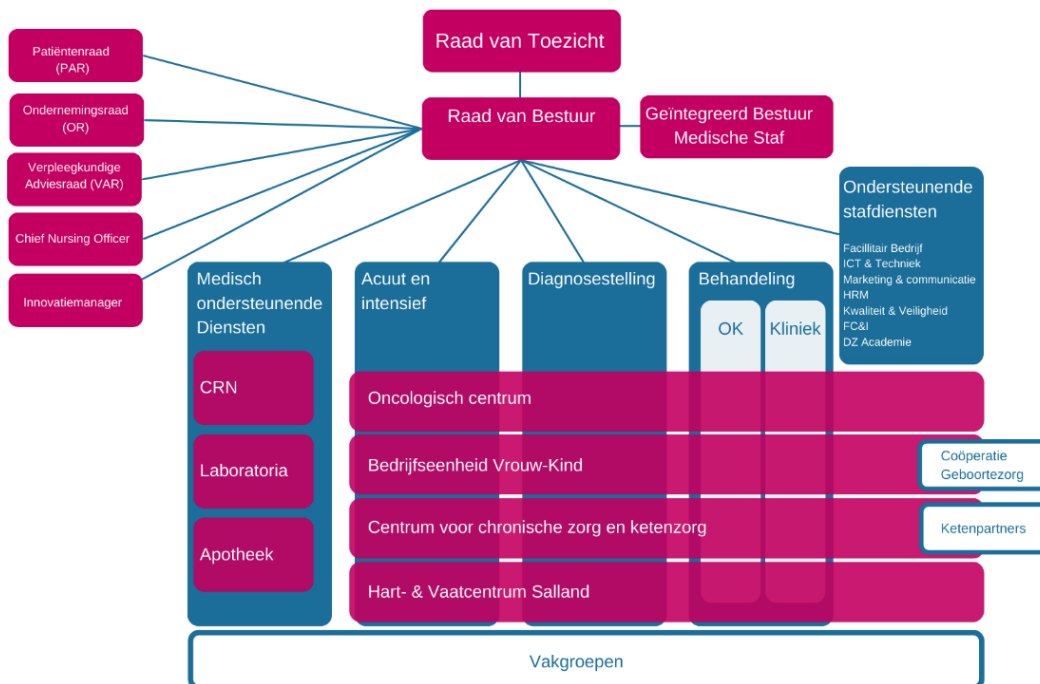
- ▶ **Oprechte aandacht voor de individuele patiënt:** Wanneer patiënten met zorg te maken krijgen, dan krijgen zij ook vaak met kleine of grote zorgen te maken rondom de eigen gezondheid of die van een dierbare. Het DZ beoogt patiënten op hun gemak te stellen en te helpen door niet alleen te kijken naar de ziekte of aandoening, maar ook naar de individuele patiënt, diens leven en de mensen om hen heen. Zoveel mogelijk eigen regie bij de patiënt en samen beslissen vormt daarbij het uitgangspunt. Hiermee staat niet de medische behandeling, maar de levenskwaliteit van de patiënt centraal.
- ▶ **Oprechte aandacht voor de beste zorg:** Het DZ staat voor de kwaliteit van zorg. Het DZ staat open voor nieuwe kennis en innovatie. Om die reden wordt wetenschappelijk onderzoek verricht, worden artsen opgeleid en wordt doorlopend geïnvesteerd in innovatieve technologie.
- ▶ **Oprechte aandacht voor samen:** Zorg leveren die ertoe doet, op de plek en op een manier zoals patiënten dat willen. Daar werkt het DZ graag samen aan met andere regionale zorgverleners, zoals gemeenten, verpleeghuizen, thuiszorg, huisartsen en fysiotherapeuten. Of met andere ziekenhuizen, zoals voor oncologische zorg met Isala en de Gelre Ziekenhuizen. Tenslotte is er sprake van samenwerkingen die gaan om het delen van kennis en het samen verbeteren van de zorg van de toekomst, zoals het Antistollingscentrum, het Wondexpertisecentrum en het Revalidatiecentrum.
- ▶ **Oprechte aandacht voor werken met passie:** In de visie van het DZ begint goede zorg bij vakkundige en gemotiveerde zorgverleners en medewerkers die het ziekenhuis als een fijne plek ervaren waar prettig, gezond en veilig gewerkt kan worden. Het DZ biedt daarbij alle kansen voor groei en ontwikkeling en leidt al decennia lang zorgprofessionals op: artsen van de toekomst en een grote groep uitstekende zorgverleners. Zo kan het DZ personeelstekorten het hoofd bieden en de zorg in de regio waarborgen.

2.3 Organisatiestructuur en governance

Het DZ is voortdurend in beweging, organiseert zich 'om de patiënten heen' en legt daarbij de focus op het stimuleren van innovatie alsmede op het nog verder vergroten van de efficiency. Om goede zorg te kunnen blijven leveren is goed bestuur en intern toezicht belangrijk. Het DZ is een stichting met een bestuursstructuur bestaande uit een raad van bestuur als bestuursorgaan en een raad van toezicht als toezichthoudend orgaan. De raad van toezicht bestaat uit vijf leden en ziet erop toe dat de raad van bestuur zijn beleid uitvoert met inachtneming van de vooraf door de raad van bestuur vastgestelde en door de raad van toezicht goedgekeurde beleidsplannen, beleidsuitgangspunten en doelen.

De dagelijkse leiding en eindverantwoordelijkheid voor het beleid van het DZ is in handen van de tweehoofdige raad van bestuur, bestaande uit mevrouw D. (Desiree) Creemers (voorzitter) en de heer E. (Eric) Kroon. Het DZ kent een traditie van constructieve samenwerking tussen het management van het ziekenhuis en de medische staf, verenigd in het Geïntegreerd Bestuur Medische Staf. Bovendien houdt de raad van bestuur periodiek overleg met de Verpleegkundige Adviesraad, de Ondernemingsraad en de Patiëntenraad.

De huidige organisatiestructuur, zoals weergegeven in onderstaand organogram, is vormgegeven langs twee belangrijke assen: de as van de patiënt en de as van het bedrijfsproces. In deze matrixstructuur zijn naast de te onderscheiden organisatie-eenheden vanuit de as van het bedrijfsproces, vier centra gepositioneerd. Ook is veel aandacht besteed aan het stevig neerzetten en inrichten van zorgpaden. Overeenkomende processen vormen de basis voor de huidige indeling in de organisatie-eenheden. Er is op tactisch niveau, m.b.t. de bedrijfseenheden in de zorg, samenwerking tussen een bedrijfskundig manager en een medisch leider. Dit duaal leiderschap is verankerd in de organisatie en heeft een heldere overleg- en besluitvormingsstructuur. Er wordt ingezet op een nauwe en heldere samenwerking tussen ziekenhuis en medische staf op verschillende niveaus. Dokters en managers nemen regie en verantwoordelijkheid voor het goed laten functioneren van de nieuwe organisatie-eenheden en multidisciplinaire samenwerking. In de Kliniek krijgt ook het verpleegkundig leiderschap een nadrukkelijke rol.



2.4 Externe ontwikkelingen en strategische koers 2023-2026: ‘Klaar voor de zorg van morgen – met ruim baan voor onze professionals’

De strategische koers voor de komende jaren hangt vanzelfsprekend samen met actuele landelijke en regionale ontwikkelingen. Zo zullen de zorgkosten in Nederland blijven stijgen. Een belangrijke oorzaak is de vergrijzing van de bevolking. Mensen worden ouder en leven langer met meerdere chronische aandoeningen.

De medische en technologische ontwikkelingen dragen er ook aan bij dat mensen langer blijven leven. Hierdoor stijgt de zorgvraag voor ziekenhuizen de komende jaren. Vooral de vraag naar zorg op het gebied van dementie, oncologie, artrose en hart- en vaatziekten neemt toe. Daar komt bij dat er door de vergrijzing ook onvoldoende zorgpersoneel is om de toenemende zorgvraag op te vangen. In de totale zorgsector neemt de spanning tussen vraag en aanbod toe, wat zorgt voor een enorme werkdruk voor zorgprofessionals en langere wachtlijsten voor patiënten. Het moet dus anders.

In het Integraal Zorgakkoord hebben landelijke zorgpartijen in 2022 afgesproken alleen passende zorg te bieden. Passende zorg is zorg die bijdraagt aan de gezondheid van mensen, de samenleving en de planeet. Van zorginstellingen wordt vanzelfsprekend verwacht dat zij mensgerichte zorg bieden, met aandacht voor de grote gezondheidsverschillen die er zijn tussen mensen. Tegelijkertijd worden zij geacht doelmatige zorg te bieden om de gezondheidszorg houdbaar en toegankelijk te houden voor iedereen die deze nodig heeft. Dit betekent dat zorginstellingen bewust omgaan met de schaarse middelen en personeel in de zorg en deze zo efficiënt en effectief mogelijk inzetten. Dit vraagt om herinrichting van de zorg over de verschillende zorgpartijen in de regio. Er wordt een groter beroep gedaan op informele zorg en mensen worden gestimuleerd eigen regie te nemen over de zorg en gezondheid. Zodra er toch professionele zorg nodig is, wordt deze zo dicht mogelijk bij mensen thuis gegeven en wordt (dure) ziekenhuiszorg zoveel mogelijk vermeden. Intensieve samenwerking tussen het ziekenhuis, de huisartsen, de verpleeg- en verzorgingshuizen en partijen in het sociaal domein in de regio is hierbij cruciaal. Ook wordt gestimuleerd de zorg meer op afstand via digitale wegen te bieden. Tot slot wordt verwacht dat zorginstellingen werken aan duurzame praktijken en zoveel mogelijk bijdragen aan circulaire energie- en grondstoffenstromen.

Daarnaast zet de overheid in op verdere concentratie en spreiding van acute en hoog complexe zorg over Nederland. Er worden in toenemende mate eisen gesteld aan het minimumaantal ingrepen of behandelingen dat een ziekenhuis op jaarbasis moet uitvoeren, om complexe zorg te mogen blijven leveren. Samenwerken met andere ziekenhuizen in de regio wordt een voorwaarde om deze zorg te kunnen blijven leveren, en daarmee het brede zorgaanbod voor Salland te kunnen behouden.

Het Deventer Ziekenhuis voelt een maatschappelijke verantwoordelijkheid om een bijdrage te leveren aan een duurzamere en gezondere leefomgeving en heeft zich verbonden aan de 'Green Deal 3.0: Samenwerken aan Duurzame Zorg'.

3. Het profiel van lid raad van toezicht

3.1 De raad van toezicht

Deventer Ziekenhuis hanteert de Governancecode Zorg als 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.
- ▶ De marktontwikkelingen en de gevolgen daarvan voor het Deventer Ziekenhuis.
- ▶ De realisatie van de statutaire doelstellingen van de organisatie.
- ▶ De strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten van de instelling.
- ▶ De opzet en werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen.
- ▶ De financiële verslaglegging.
- ▶ De kwaliteit en de veiligheid van de zorg.
- ▶ De tevredenheid van personeel en klanten.
- ▶ De verduurzaming van het Deventer Ziekenhuis.
- ▶ De naleving van wet- en regelgeving.

De raad van toezicht bestaat uit vijf leden. De werkwijze van de raad van toezicht en raad van bestuur is vastgelegd in reglementen en er is een jaarcyclus voor de behandeling van onderwerpen.

De raad van toezicht houdt conform zijn statutaire en wettelijke taak toezicht op het beleid van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken bij DZ. Daarnaast fungeert de raad van toezicht als klankbord voor de raad van bestuur en vervult de raad de werkgeversrol richting de raad van bestuur. De leden van de raad van toezicht opereren als kritische gesprekspartners van de bestuurders, adviseren gevraagd en ongevraagd en kunnen elk vanuit eigen expertise kansen en risico's vroegtijdig signaleren en agenderen.

De werkwijze van de raad van toezicht is omschreven in het reglement raad van toezicht. Hierin is opgenomen dat de raad werkt met een drietal commissies: de Auditcommissie, de Remuneratiecommissie/Benoemingscommissie en de Commissie Kwaliteit en Veiligheid. De commissies adviseren de raad over onderwerpen binnen hun taakgebied en bereiden mede de besluitvorming van de raad voor.

De raad van toezicht vergadert minimaal 5-6 maal per jaar met de raad van bestuur waarvan eenmaal in aanwezigheid van de accountant en controller. Periodiek wordt in aanwezigheid van de raad van bestuur overlegd met het Geïntegreerd Bestuur Medische Staf, de Ondernemingsraad, de Verpleegkundige Adviesraad en de Patiënten raad. Daarnaast wordt de raad van toezicht uitgenodigd voor bijzondere bijeenkomsten van het ziekenhuis. Tevens is er door het jaar heen een aantal commissievergaderingen.

De raad van toezicht is samengesteld o.g.v. profielschetsen waarbij gestreefd wordt naar verscheidenheid in deskundigheden, namelijk zorg gerelateerde expertise, financieel economische expertise en kennis van governance. De raad van toezicht streeft naar een evenwichtige samenstelling ten aanzien van diversiteit in al haar facetten.

Per 1 januari 2025 komt er wegens verstrijken van de tweede termijn van één van de huidige leden raad van toezicht een plaats in de raad van toezicht vacant. Voor deze positie kiest de raad voor een lid dat expertise meeneemt op het thema Zorginnovatie. Het nieuwe lid maakt deel uit van de commissie Kwaliteit & Veiligheid. Voor deze portefeuille heeft de Patiëntenraad instemmingsrecht. Dit betekent dat zij nauw betrokken worden bij het executive searchproces. Gezien de ervaring van de overige leden is toezichtervaring voor dit lid, wel een pré, maar niet per definitie noodzakelijk.

3.2 Algemeen profiel lid raad van toezicht

Het algemene profiel voor een lid van de raad van toezicht is verwoord in het reglement raad van toezicht. De belangrijkste punten van aandacht zijn:

- ▶ Een academisch werk- en denkniveau.
- ▶ Algemene bestuurlijke kwaliteiten en ervaring.
- ▶ Affiniteit met de doelstelling en de maatschappelijke opdracht van het Deventer Ziekenhuis.
- ▶ Inzicht in de eisen die kwaliteit, doelmatigheid en continuïteit aan een organisatie als het Deventer Ziekenhuis stellen.
- ▶ Voldoende inzicht in taken en rollen tussen raad van toezicht en raad van bestuur en bekend zijn met de onderwerpen van corporate governance.
- ▶ De capaciteit en de mentaliteit om de bestuurders met raad en als klankbord terzijde te staan.
- ▶ Het vermogen om het beleid van het Deventer Ziekenhuis en het functioneren van de bestuurder te beoordelen.
- ▶ Een integere, verantwoordelijke, positief kritische en onafhankelijke opstelling.
- ▶ Het vermogen in teamverband te functioneren.
- ▶ Maatschappelijk actief.
- ▶ Beperkt aantal (neven)functies.

3.3 Profiel lid raad van toezicht met aandachtsgebied Zorginnovatie

Het nieuwe lid raad van toezicht beschikt over relevante ervaring en expertise op het gebied van procesinnovatie en sociale innovatie, dit bij voorkeur gekoppeld aan implementeren van innovatie in een professionele (zorg) organisatie, waarbij de nadruk ligt op het innovatieve denken en de gevolgen van de innovatie (door o.a. digitalisering) voor de patiënt en zorgprofessional. Het nieuwe lid raad van toezicht moet mee kunnen denken en sparren over de toekomstige positie van DZ op dit gebied en moet ervaring meebrengen in hoe ontwikkeltrajecten op dit gebied worden opgepakt. Bij voorkeur heeft de nieuwe toezichthouder ervaring met regionale samenwerking in de zorg. Vanuit een onderzoekende en nieuwsgierige blik stelt de toezichthouder kritische vragen om de raad van bestuur uit te dagen op thema's op het gebied van innovatie en de transformatie van zorg. Het nieuwe lid raad van toezicht brengt relevante netwerken mee en heeft bij voorkeur binding met de regio.



3.4 Functie-eisen

- ▶ Belangstelling voor bestuurlijke vraagstukken in een omgeving met de nodige complexiteit.
- ▶ Kennis van en ervaring met ontwikkelingen op het terrein van zorginnovaties en digitalisering.
- ▶ Actuele kennis op het gebied van toepassing en impact (hoe krijg je het werkend) van (zorg)innovaties en technologie.
- ▶ Een visie op transformatie van zorg met een doorkijk naar de toekomst.
- ▶ Ervaring met de dynamiek van een ziekenhuis en de ontwikkelingen hierin. In staat om ook de nuances te kunnen zien en snappen.
- ▶ Denkt vanuit patiëntbehoeften en de positie van de patiënt (centraal in de zorg).
- ▶ Nieuwe en inspirerende visie en inzichten vanuit de zakelijke dienstverlening of vanuit een ander perspectief (bijvoorbeeld een start-up) dan alleen vanuit de zorg is mogelijk, mits de nieuwe toezichthouder ervaring heeft met de behoefte en belangen van de patiënt.
- ▶ Is een vernieuwende denker met een ondernemende instelling; denkt (proactief) mee in kansen zonder de kritische blik te verliezen.

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

- ▶ Stevige 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 DZ 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. Bezoldiging Deventer Ziekenhuis

De bezoldiging is conform de richtlijnen en adviezen van de NVTZ en voldoet aan de normstelling van de WNT-2.

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 **16 september 2024 tot en met 4 oktober 2024**.

Geschikte kandidaten worden vervolgens door middel van cv en brief, en met toelichting van de adviseur, **op 7 oktober 2024** gepresenteerd aan de opdrachtgever. Op basis hiervan wordt bepaald welke kandidaten worden uitgenodigd voor een selectiegesprek bij DZ.

2 Selectiegesprekken door DZ

Geselecteerde kandidaten worden persoonlijk uitgenodigd voor een gesprek met de selectie- en adviescommissie bij DZ op **18 oktober**. Eventuele vervolgesprekken vinden plaats op **21 en 28 oktober 2024**.

Gestreefd wordt naar een afronding van de procedure voor **1 december 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, senior adviseur executive search, en voor vragen over de procedure met Lieven Scheepers, research consultant. Zij zijn bereikbaar via 088 – 00 868 00.

Uw cv en motivatiebrief kunt u uploaden via: <https://www.leeuwendaal.nl/vacatures/>.