



Wervingsprofiel

Voorzitter raad van toezicht

14 maart 2025

Opdrachtgever Deventer Ziekenhuis

Auteurs Klaus Schmitt
Soesja Bijtelaar

Aanvraagnummer A07008



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	Profiel voorzitter	7
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 voorzitter raad van toezicht 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: [Deventer Ziekenhuis](#).

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.

In de Salland Kliniek kunnen patiënten terecht voor orthopedische klachten aan de schouder, knie en heup die snel verholpen kunnen worden, van eenvoudige tot complexere. De Salland Kliniek is de perfecte mix van de snelheid van een privékliniek en de hoogwaardige medische zorg van een ziekenhuis. Met de Sallandse aandacht die mensen van het Deventer Ziekenhuis gewend zijn.

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.

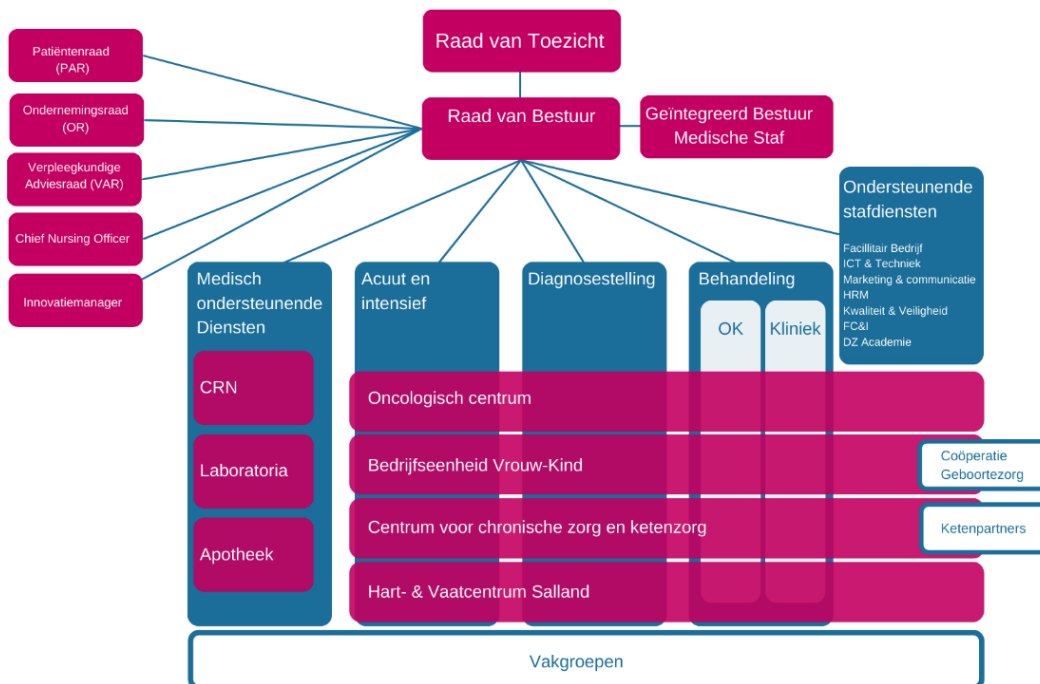
- ▶ **Oprechte aandacht voor de individuele patiënt:** Wanneer patiënten met zorg te maken krijgen, dan krijgen zij ook vaak met kleine of grote zorgen te maken rondom de eigen gezondheid of die van een dierbare. Het DZ beoogt patiënten op hun gemak te stellen en te helpen door niet alleen te kijken 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 niet uit leden van de raad van bestuur, maar 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 Deventer Ziekenhuis. 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 keer 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 oktober 2025 komt er wegens verstrijken van de tweede termijn van de huidige voorzitter raad van toezicht een plaats in de raad van toezicht vacant.

3.2 Profiel voorzitter

Deventer Ziekenhuis zoekt een ervaren toezichthouder met bestuurlijke statuur, die het vermogen heeft om met natuurlijk gezag de voorzittersfunctie in de raad van toezicht te vervullen. De voorzitter heeft een sterke betrokkenheid bij de zorg en bij de ziekenhuiszorg in het bijzonder. De raad van toezicht heeft een belangrijke netwerkfunctie. De voorzitter geeft hier mede invulling aan door zijn eigen netwerk, zowel regionaal als landelijk, in te zetten ten gunste van Deventer Ziekenhuis. De voorzitter is sparringpartner en eerste aanspreekpunt voor de raad van bestuur en levert een belangrijke bijdrage aan menings- en besluitvorming in de raad van toezicht. Zijn/haar verbindend vermogen en oprechte betrokkenheid helpen Deventer Ziekenhuis de stappen te zetten zoals geformuleerd in de strategische koers.

De voorzitter stelt in overleg met de raad van bestuur de agenda voor de vergaderingen vast, leidt de vergaderingen van de raad van toezicht en is voor de raad van bestuur en eventueel andere betrokkenen het eerst aanspreekbare lid van de raad van toezicht. Indien de raad van toezicht naar buiten treedt, geschiedt dit in de regel bij monde van de voorzitter. Tenslotte dient de voorzitter voldoende beschikbaar te zijn om deze rol adequaat te kunnen vervullen.

Kortom, de voorzitter raad van toezicht:

- ▶ Heeft een verbindende en gezaghebbende persoonlijkheid, heeft een maatschappelijke statuur en een breed (regionaal) netwerk.
- ▶ Heeft het vermogen om met autoriteit en natuurlijk gezag de voorzittersfunctie in de raad van toezicht te vervullen.
- ▶ Beschikt over inzicht en overzicht ten aanzien van de taken en functie van de raad van toezicht en de raad van bestuur.
- ▶ Beschikt over de persoonlijkheid en achtergrond om een leidende rol te vervullen bij de mening- en besluitvorming van de raad van toezicht.
- ▶ Beschikt over eigenschappen om van de raad van toezicht een team te maken waarin elk lid voldoende veiligheid ervaart om eigen observaties en bevindingen, ook als het om soft signals gaat, met elkaar te delen of om een 'lastig gesprek' te voeren.
- ▶ 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 Deventer Ziekenhuis en naar de achterban.



- ▶ Gezien zijn/haar kennis en kunde van het ziekenhuis als bedrijf wordt hij/zij alom gezien als relevante gesprekspartner.

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

- ▶ Standvast 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 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

Klaus Schmitt voert allereerst gesprekken met kandidaten. Geschikte kandidaten worden vervolgens door middel van cv en brief, en met toelichting van de adviseur aan de opdrachtgever voorgelegd. 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. Eventuele verdiepende gesprekken kunnen daarna nog plaatsvinden.

Gestreefd wordt naar een afronding van de procedure voor **juli 2025**.

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 DZ. We nodigen u van harte uit om te reageren. De procedure wordt begeleid door Klaus Schmitt in samenwerking met Soesja Bijtelaar, research consultant. Uw cv en motivatiebrief kunt u uploaden via:

<https://www.leeuwendaal.nl/vacatures/>.