



Functie profiel



Alrijne
zorggroep

Twee leden
Raad van Toezicht



ML



Inhoud

De organisatie

- Alrijne Zorggroep**
- Kerncijfers**
- Strategische koers**
- Organisatiestructuur**
- Organisatiecultuur**
- Besturingsfilosofie**
- Ontwikkelopgaves**

Positie

- Governance**
- Adviesorganen**
- Samenstelling raad van toezicht**

Kandidaat profiel

- Algemene kennis en ervaring**
- Profiel van de vacature in de auditcommissie kwaliteit & veiligheid**
- Profiel van de vacature als voorzitter van de remuneratiecommissie**

Procedure

- Contactgegevens**



De organisatie

Alrijne Zorggroep

Alrijne Zorggroep is in 2015 ontstaan uit de fusie tussen Rijnland Zorggroep en het Diaconessenhuis Leiden. Stichting Alrijne Zorggroep is een maatschappelijke onderneming met als doel het bieden van verantwoorde zorg. Onder verantwoorde zorg wordt verstaan: mensgerichte, veilige en betaalbare zorg die geleverd wordt via een doelmatige en transparante bedrijfsvoering.

De missie van Alrijne: 'Met oprechte aandacht bieden wij de beste zorg op de beste plek in onze regio, samen met de patiënt, de bewoner en diens naasten en samen met onze partner. In onze drie ziekenhuislocaties (Alphen aan den Rijn, Leiden en Leiderdorp) en buitenlocaties (Katwijk en Sassenheim) bieden wij een breed portfolio medisch specialistische zorg aan de bewoners in onze regio. In onze verpleeghuizen Oudshoorn (Alphen aan den Rijn) en Leythenrode (Leiderdorp) geven wij de bewoners van deze verpleeghuizen de passende zorg die zij nodig hebben'.

Kercijfers

De drie ziekenhuizen van Alrijne hebben een beddencapaciteit van 498 bedden. In 2023 zijn er 350.000 polikliniekbezoeken, 100.000 belconsulten en 26.000 dagbehandelingen geweest. In hun verpleeghuizen hebben ze een capaciteit van 320 bedden. In 2023 zijn er 110.000 verpleegdagen en 3.000 dagdelen dagactiviteiten verzorgd. De omzet van Alrijne bedroeg in 2023 € 430 miljoen, met een resultaat van € 4,1 miljoen. Het aantal medewerkers bedraagt momenteel ca. 4.800 en 600 vrijwilligers. De bankratio's worden gehaald. Alrijne heeft een gezonde financiële basis.

Strategische koers

Alrijne wil de toekomstige 'zorgkloof' overbruggen door anders te gaan werken. Ze willen, conform hun missie, dat hun medewerkers oprechte aandacht kunnen blijven geven aan al hun patiënten en bewoners, én met plezier naar hun werk gaan. In 2019 hebben ze hiervoor een vijftal ambities geformuleerd. Deze ambities (herijkt in 2022) zijn hieronder grafisch weergegeven.



Focuspunten

- Oprechte aandacht voor zorg kunnen blijven bieden. Dat betekent dat patiënten en bewoners meer worden betrokken bij de zorg die ze krijgen (eigen regie). Dit betekent ook dat ze de zorg meer rondom patiëntgroepen organiseren. En dat ze aandacht hebben voor een gezonde manier van leven (= leefstijlgeneskunde). Dat doen ze samen met verschillende regionale zorgnetwerken.
- Goed zorgen voor collega's: aandacht hebben voor elkaar. Aandacht besteden aan het werkplezier en de vitaliteit van collega's zodat ze graag bij Alrijne willen blijven werken in een veilige werkomgeving.

Om dat te bereiken, zijn o.a. de volgende programma's gestart.

- Juiste zorg op de juiste plek: als het kan, krijgt de patiënt zorg thuis of bijvoorbeeld via de huisarts. Maar als dat beter is, krijgt de patiënt zorg bij Alrijne.
- Digitale zorg is vanzelfsprekend: als het kan, bieden ze zorg digitaal aan. Bijvoorbeeld via apps of overleg met de arts of verpleegkundige via de computer.
- Duurzame inzet van mensen & middelen: door integraal capaciteitsmanagement maken ze zo goed mogelijk gebruik van schaarse mensen, schaarse middelen en hun locaties. Daarnaast zetten zij Alrijne's ambitie voort om een zo klein mogelijke 'footprint' te hebben: aandacht voor duurzaamheid in alle facetten van hun bedrijfsvoering.

Er is gekozen voor een strategische koers met een horizon van 5 jaar waarin Alrijne zich voortdurend ontwikkelt. Het strategisch beleidsplan is ambitieus. Dat betekent keuzes maken wanneer welk onderwerp kan worden aangepakt. Om wendbaar te kunnen blijven, hebben ze in 2022 een herijking gedaan om de focuspunten van de strategische ambities aan te laten sluiten bij de actualiteit. De volgende herijking zal in 2025 plaatsvinden.

Organisatiestructuur

In 2023 zijn ze gaan werken in Patiënt Verantwoordelijke Eenheden (PVE's). De PVE's zijn gericht op clusters patiëntgroepen. In de nieuwe structuur staat de patiënt en bewoner centraal. Deze structuur is geïmplementeerd met als uiteindelijk doel om als organisatie wendbaar en flexibel te acteren op de toename in de zorgvraag. Daarnaast zijn er ook een aantal ondersteunende servicecentra. Deze servicecentra zijn verantwoordelijk voor het ontwikkelen van beleidskaders, de inzet van specifieke expertise en het adviseren en ondersteunen van het primaire proces. Om de organisatie beter en sneller van dienst te kunnen zijn, is in 2024 gewerkt aan de realisatie van een overkoepelend Serviceconcept.

De PVE's en servicecentra kennen, binnen de gestelde kaders, een grote mate van vrijheid, bevoegdheid én verantwoordelijkheid. Ze zijn integraal verantwoordelijk voor de kerngebieden: financiën (zowel inkomsten als kosten en productie), uitkomsten en kwaliteit, relatie met de verwijzers en de patiënttevredenheid, medewerkerstevredenheid, HR, ziekteverzuim en innovatie. De PVE's worden aangestuurd door dual management, bestaande uit een medisch manager en een manager zorg & bedrijfsvoering.



De huidige topstructuur van Alrijne bestaat uit een raad van toezichtmodel met een driehoofdig raad van bestuur. Binnen de raad van bestuur is een verdeling naar aandachtsgebieden, met zowel zorgdomeinen als ondersteunende diensten in de portefeuille.

De organisatie kent als medezeggenschapsorganen een Ondernemingsraad (OR), een Cliëntenraad ziekenhuis, een Cliëntenraad verpleeghuizen, een Vereniging Medische Staf (VMS) en Verpleegkundig Advies Raad (VAR).

De raad van bestuur wordt ondersteund door een compact team bestuursbureau, bestaande uit een bestuurssecretaris, een bestuursadviseur en vier secretaresses.



Organisatiecultuur

In de organisatiecultuur zijn de volgende kernwaarden belangrijk:

- **Oprechte aandacht** voor elkaar
- **Toegankelijk** voor iedereen
- **Verbindend** voor de beste zorg
- Organiseren met **leif**

Deze kernwaarden worden dagelijks op de werkvloer nagestreefd en komen ook tot uiting in het implementeren van de strategische ambities.

Besturingsfilosofie

Randvoorwaardelijk voor het slagen van de organisatiestructuur is het optimaal benutten van de talenten van medewerkers, waarbij 'de juiste persoon op de juiste plek' cruciaal is. De gehele organisatie, elke medewerker, speelt een rol bij het uitdragen en realiseren van Alrijne's ambities. Een belangrijk criterium is dat Alrijne zichzelf organiseert op basis van *vertrouwen*. Dit vertrouwen is terug te zien in de wijze van aansturing, de helderheid in rollen en verantwoordelijkheden, de overlegvormen met interne stakeholders en de transparantie in besluitvorming. Bij de aansturing is er aandacht voor de continue balans tussen daadkracht, wendbaarheid, draagvlak en zorgvuldigheid.

Alrijne is een organisatie met een mix van een familiecultuur en een hiërarchische cultuur. Gekenmerkt door een sterke nadruk op onderlinge relaties, zorgzaamheid en een gevoel van gemeenschap binnen de organisatie. Medewerkers voelen zich vaak verbonden met elkaar en met het gemeenschappelijke doel van de organisatie. Bij de besluitvorming is er een sterke nadruk op bevoegdheden en verantwoordelijkheden op verschillende niveaus. Er kunnen ook spanningen ontstaan tussen de informele, mensgerichte benadering én de formele structuur. Alrijne zet zich in dat hun leiders deze spanningen erkennen en proberen ze te overbruggen door een balans te vinden tussen de twee kanten en door open communicatie te stimuleren. Doel is om te komen tot een open, warme maar zakelijke cultuur die past bij een grote zorggroep als Alrijne.

Daarbij wordt inclusiviteit omarmd en wordt dit vanzelfsprekend ingezet om de zorg voor patiënten en bewoners nog verder te verbeteren.

Ontwikkelopgaves

Als organisatie staat Alrijne voor een aantal uitdagingen en kansen. De strategie is gericht op het bieden van patiëntgerichte zorg van hoge kwaliteit, waarbij gestreefd wordt naar continue verbetering en innovatie in alle processen. Er wordt gezocht naar een toezichthouder die naast de 'running the business' aspecten, een visie heeft op 'changing the business'. Elementen die nodig zijn om wendbaar te reageren op de uitdagingen in het zorglandschap en die ervaring heeft om, als toezichthouder, een bijdrage te leveren aan het realiseren van deze verandering. De opgaves zijn als volgt:

1. *Zorgvraag en arbeidsmarkt*

De stijgende zorgvraag en krapte op de arbeidsmarkt vormen grote uitdagingen voor de organisatie. Door te investeren in medewerkers en een cultuur te creëren waarin zij zich gewaardeerd en betrokken voelen, kan voorkomen worden dat er een 'achterdeur' ontstaat



waarlangs ze vertrekken. Alrijne is actief bezig met het vinden van antwoorden en oplossingen om deze uitdagingen het hoofd te bieden, zoals het aantrekken en behouden van gekwalificeerd personeel en het ontwikkelen van nieuwe en innovatieve zorgmodellen.

2. Portfolio implementatie en zorgtransformatie

Er is nog veel werk te doen op het gebied van portfoliokeuze en zorgtransformatie. De zorg moet fundamenteel anders worden georganiseerd omdat in de toekomst niet alles meer geboden kan worden zoals voorheen. De organisatie is toegewijd aan het identificeren van de juiste strategieën en investeringen om de zorgmodellen te transformeren en aan te passen aan de veranderende behoeften van patiënten en de samenleving en passend bij de mogelijkheden die er zijn. Daarbij zullen innovaties en verregaande digitalisering een grote rol gaan spelen. Daarin moet Alrijne nog veel gaan investeren in tijd, deskundigheid en geld. De PVE's hebben de afgelopen jaren al keuzes gemaakt in hun zorgportfolio en dat moet verder uitgewerkt en gerealiseerd worden.

3. Investeren in het regionaal zorglandschap

Het IZA vraagt om samenwerking in het regionaal zorglandschap. De regio Zuid-Holland Noord kent netwerken zoals Transmuralis, Avant voor de verpleeghuizen, de ROAZ, het oncologie-netwerk en de samenwerking met het LUMC waar Alrijne actief in participeert. Een visie op het stimuleren van domein overstijgende samenwerking is van belang, met daarbij als uitgangspunt het vormen van vitale coalities. Aandachtspunt is de wederkerigheid, om in evenwicht te blijven met wat de organisatie wil, moet en kan dragen.

4. Investeren om te verbeteren

Momenteel bevindt de organisatie zich in een uitdagende economische tijd, maar blijft vastberaden in het investeringsprogramma om faciliteiten en diensten te verbeteren. Er is een groot en ambitieus investeringsprogramma (2019 - 2029) van ruim € 320 miljoen. Dit investeringsprogramma omvat grote zaken zoals de nieuwbouw van het verpleeghuis Leythenrode en de ontwikkeling van een nieuwe SEH, productie apotheek en verplaatsing van het OK complex van Leiden naar Leiderdorp. Daarnaast ook investeringen in nieuwe ICT-systemen en vervanging van radiologisch apparatuur.

Door de sterk veranderende wereld door de pandemie en door oorlogen is het realiseren van dit investeringsprogramma uitdagender dan ooit. Dit vraagt om continue monitoring maar ook het besluiten tot temporisering van bepaalde investeringen. Door investeringen uit te stellen moeten sommige ambities ook worden getemporeerd. Dat vraagt soms om ingrijpende keuzes en stevig leiderschap om hierin een open, constructieve en duidelijke koers te houden. De raad van toezicht heeft de rol als sparringpartner/klankbord voor de raad van bestuur.

5. Digitalisering en innovatie

Alrijne erkent de noodzaak van een inhaalslag op het gebied van ICT om klaar te zijn voor verdere digitalisering en innovatie in de zorg. De organisatie is toegewijd aan het verbeteren van de IT-infrastructuur en het implementeren van geavanceerde technologieën om de kwaliteit en toegankelijkheid van de zorg te verbeteren. Dit zal ook nodig zijn om de toekomstige zorgvraag op te kunnen vangen.



Positie

Governance

Alrijne Zorggroep heeft met Annemiek Rutters als voorzitter, Edo Schubert (per 15 maart 2025) en Ivo van der Klei een driehoofdig collegiaal bestuur. Zij dragen de bestuurlijke eindverantwoordelijkheid en leggen verantwoording af aan de raad van toezicht die uit zes personen bestaat. De raad van toezicht toetst of het bestuur bij haar beleidsvorming en de uitvoering van haar bestuurstaken oog houdt op het belang van de organisatie in relatie tot de maatschappelijke functie van Alrijne, en een zorgvuldige en evenwichtige afweging heeft gemaakt van allen die bij Alrijne betrokken zijn. De raad fungeert als klankbord, adviseur en sparringpartner van de bestuurders. Daarnaast vervult de raad van toezicht de werkgeversrol van de raad van bestuur. Het bestuur en toezicht zijn gebaseerd op de statuten, het reglement voor de raad van toezicht en het reglement raad van bestuur. Daarbij vormt de Governancecode Zorg de leidraad voor goed bestuur en toezicht.

Adviesorganen

Alrijne kent meerdere adviesorganen. Naast de Ondernemingsraad en de Cliëntenraden adviseren de Vereniging Medische Staf (VMS) en de Verpleegkundige Advies Raad (VAR) de raad van bestuur. De vrijgevestigde specialisten zijn verenigd in het Medisch Specialistisch Bedrijf Alrijne.



Samenstelling raad van toezicht

De raad van toezicht telt zes leden die zitting hebben voor een termijn van vier jaar en aftreden volgens een door de raad vastgesteld rooster. Na de termijn van vier jaar komen de leden na evaluatie in aanmerking voor een tweede zittingstermijn. De honorering is in lijn met de WNT2. Voor het uitoefenen van enkele vaste vereiste taken werkt de raad met drie commissies: de Auditcommissie Financiën & Risicobeheersing, de Auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid en de Remuneratiecommissie. Elke commissie is gericht op specifieke thema's als voorbereiding op besluitvorming door de gehele raad. Alle commissies rapporteren hun bevindingen in de vergadering van de raad van toezicht.

De raad van toezicht is samengesteld uit:

- Bruno Bruins, voorzitter, tevens lid remuneratie commissie
- Ellen Maat, voorzitter auditcommissie kwaliteit & veiligheid, vertrekkend vanwege einde termijn als toezichthouder
- Eline van Slobbe-Bijlsma, lid (beoogd voorzitter) auditcommissie kwaliteit & veiligheid
- Rob Mudde, voorzitter remuneratiecommissie, vertrekkend vanwege einde termijn als toezichthouder
- Charles Evers, voorzitter auditcommissie financiën & risicobeheersing
- Imke Frijters, lid auditcommissie financiën & risicobeheersing, beoogd vice voorzitter raad van toezicht

Wegens beëindiging van het lidmaatschap van twee van de toezichthouders door het verstrijken van de termijnen ontstaan twee vacatures in de raad van toezicht waarbij één toezichthouder zal toetreden tot de auditcommissie kwaliteit & veiligheid en één toezichthouder zal toetreden als voorzitter van de remuneratiecommissie.



Kandidaat profiel

Algemene kennis en ervaring

In het reglement van de raad van toezicht zijn de volgende aspecten van het profiel vastgelegd:

- affiniteit met de doelstelling en de zorgfunctie van de stichting;
- algemene bestuurlijke kwaliteiten en ervaring;
- juist evenwicht tussen betrokkenheid en bestuurlijke afstand;
- het vermogen en de attitude om de raad van bestuur met raad en als klankbord terzijde te staan;
- het vermogen om het beleid van de stichting en het functioneren van de raad van bestuur te toetsen;
- het vermogen om advies en toezicht in teamverband uit te oefenen;
- integriteit, verantwoordelijkheidsgevoel en een onafhankelijke opstelling;
- inzicht in de eisen die kwaliteit, doelmatigheid en continuïteit aan de organisatie stellen;
- het vermogen om zich op hoofdlijnen een oordeel te vormen over door de raad van bestuur voorgelegde aangelegenheden;
- voldoende beschikbaarheid, onder meer door een zodanige beperking van het aantal bestuurlijke en toezichhoudende functies, dat een goede taakvervulling is gewaarborgd.

Van de leden van de raad van toezicht wordt verwacht dat zij zich blijven verdiepen in ontwikkelingen op het gebied van de gezondheidszorg in het algemeen en de zorgfunctie van de Stichting in het bijzonder en dat zij zelf maatschappelijk actief zijn.



Het functioneren van een lid van de raad van toezicht wordt gekenmerkt door integriteit en een onafhankelijke opstelling. Dit betekent dat hij of zij in de uitoefening van de functie geen enkel belang heeft bij de stichting.

Profiel van de vacature in de auditcommissie kwaliteit & veiligheid

Gezocht wordt naar een toezichthouder met ervaring als bestuurder van een grote complexe organisatie in de zorg die Alrijne Zorggroep aanbiedt. Aantoonbaar oog voor het perspectief van patiënten en bewoners is een 'must'. U bent een actieve bestuurder met ervaring als toezichthouder die breed bekend is met de laatste ontwikkelingen in de zorg, kennis heeft van accreditatiesystemen en de rol van de inspectie, dit is een 'pre'. U houdt met uw afwegingen rekening met de positie van de adviesgremia: medische staf, VAR, OR en de cliëntenraden. Het nieuwe lid heeft ook oog voor het belang van verpleegkundig zeggenschap en verpleegkundig leiderschap. Bij voorkeur heeft de kandidaat ervaring met de inzet van innovatie en technologie als middel om een bijdrage te leveren aan het arbeidsmarkt vraagstuk. Gezocht wordt naar een stevige en evenwichtige persoonlijkheid, die respectvol scherpte brengt in de discussie.

Profiel van de vacature als voorzitter van de remuneratiecommissie

Gezocht wordt naar een toezichthouder met ervaring op het gebied van HR en organisatieontwikkeling/verandermanagement. Deze ervaring kan zijn opgedaan als strategisch topadviseur of als HR-directeur van een complexe zorgorganisatie. U heeft begrip van de dynamiek in de ziekenhuiszorg en een moderne kijk op vraagstukken als inclusie en duurzame inzetbaarheid. U bent een toezichthouder die relativeringsvermogen toont en pragmatisch is ingesteld met aandacht voor de mens en sfeer. U brengt inhoudelijke bagage mee op het terrein van governance. U heeft ervaring als toezichthouder in een remuneratiecommissie en kennis (onder andere op terrein arbeidsrecht) die nodig is om goed de werkgeversrol voor de drie bestuurders te kunnen vervullen en een professionele rol te spelen in selectietrajecten. U heeft voldoende tijd beschikbaar en heeft de nodige flexibiliteit om deze rol serieus in te vullen.



Procedure

Maes & Lunau executive search ondersteunt Alrijne Zorggroep tijdens de selectieprocedure voor de twee leden van de raad van toezicht.

- De voorselectie is in handen van Maes & Lunau, waar een eerste interview zal plaatsvinden.
- CV-presentatie.
- Eerste gespreksronde met de selectiecommissie op vrijdag 13 juni.
- Vervolggesprekken.
- Benoeming door de raad van toezicht.

Contactgegevens

Deze search wordt uitgevoerd door Teunis de Haas, partner bij Maes & Lunau.

Voor meer informatie over deze positie kunt u contact opnemen met:

Inte Koopman, research consultant

E. inte.koopman@maeslunau.com

T. 06 81647170



Maes & Lunau: Beyond the obvious

Wij gaan in alles altijd net even verder; 'beyond the obvious'. Want elke organisatie heeft behoefte aan inspirerend leiderschap met verbindende kwaliteiten en een heldere visie. Als executive search bureau willen én moeten wij hieraan een belangrijke bijdrage leveren; wij willen organisaties helpen verbeteren.

Het begint met te begrijpen waar de organisatie naar toe wil. Dan willen we de cultuur, de mensen en de organisatie goed leren kennen en aanvoelen. Vervolgens gaan wij aan het werk met een haarscherp profiel, op basis waarvan we kandidaten beoordelen. We helpen bij de start in de nieuwe positie en we houden contact tot lang nadat de ideale kandidaat is begonnen.

Insights in search

Ons proces is transparant. We zeggen wat we doen en we doen wat we zeggen. Wij geven nooit op. Wij horen en zien veel en geven dat terug aan onze kandidaten en cliënten. Wij geven Insights in Search. Soms zijn we eigenwijs omdat we denken dat een andere keuze meer succes zal brengen. Dan hebben we een goed gesprek.

Uw succes is onze motivatie

Wij doen dit al 46 jaar lang goed en grondig omdat wij ons verantwoordelijk voelen voor het succes van de cliënt en de kandidaat. Dat kan alleen met professionele gepassioneerde mensen met kennis, kunde en waarachtige betrokkenheid. Zo werken wij aan het resultaat van mens en organisatie. Wij geloven in het talent en de drive van de mens als bron voor succes. Voor ons is niets mooier dan het gecombineerde succes van onze cliënten en onze kandidaten.