

Profielschets Lid collegiale Raad van Bestuur Emergis



TIRIONS CONSULTANCY BV

ANJA TIRIONS MHA

12 II III 2017 DEFINITIEVE VERSIE

1. Inleiding

Emergis is een organisatie voor geestelijke gezondheidszorg met Zeeland als belangrijkste werkgebied. Jaarlijks worden ca 10.000 mensen met uiteenlopende problemen behandeld of begeleid: psychiatrische stoornissen, verslaving, problemen op het gebied van wonen en werken, veiligheid, huiselijk geweld. Kinderen, jongeren, volwassenen en ouderen

Door het aanstaande vertrek van de bestuurder/psychiater met de zorginhoudelijke portefeuille per januari 2018 ontstaat een vacature in de collegiale Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht laat zich bij het proces van executive search ondersteunen door een externe adviseur, Anja Tirions van Tirions Consultancy BV. Zij is eerder betrokken geweest bij de executive search van een lid Raad van Bestuur in 2014 en een voorzitter en twee leden Raad van Toezicht in respectievelijk 2015 en 2016.

Anja Tirions heeft een analyse van de organisatie en haar omgeving gemaakt om te komen tot een profielschets. Deze analyse is gebaseerd op de volgende informatiebronnen:

Gesprekken met:

- Raad van Toezicht;
- Raad van Bestuur;
- Directieleden;
- Afvaardiging management;
- Vertegenwoordiging Medische Staf;
- Vertegenwoordiging vakgroep Psychologie;
- Vertegenwoordiging VAR;
- Vertegenwoordiging OR;
- Vertegenwoordiging CCE;
- Vertegenwoordiging Familieraad.

Het bestuderen van schriftelijke informatie:

- Jaardocument 2016
- Dynamisch beleidsplan 2017
- Kwaliteitsstatuut Emergis
- Reglement Raad van Bestuur

2. Doel van deze rapportage

Het doel van deze rapportage is tweeledig:

- ✓ Het formuleren van de eisen, die nu en in de nabije toekomst, door de markt en de organisatie gesteld worden aan het lid van de collegiale Raad van Bestuur van Emergis.
- ✓ Deze rapportage dient als informatiebron voor de kandidaten voor de functie van lid van de collegiale Raad van Bestuur.

3. Omgeving

De geestelijke gezondheidszorg verkeert al geruime tijd in een continue staat van verandering. Emergis wordt net als de andere aanbieders in deze sector uitgedaagd om met minder mensen en middelen steeds meer en/of een andere kwaliteit te leveren. Door de vergaande ambulantisering van het aanbod, de druk op maatschappelijke participatie en preventie is de noodzaak om intensief samen te werken met cliënten en naasten, in de eigen organisatie en in netwerken, groter dan ooit.

Emergis maakt zich al jaren sterk voor het behoud van een goed kwalitatief en kwantitatief aanbod voor Zeeland en zo de positie van brede ggz-instelling in het bijzonder in Zeeland vast te kunnen houden. In dat opzicht is er sprake van een grote verantwoordelijkheid voor Emergis als belangrijke zorgaanbieder en werkgever in de Zeeuwse regio. Dit betekent dat vanuit een beperkte schaalgrootte de noodzaak aanwezig is om soms indringende keuzes te maken ten aanzien van de zorg- en dienstverlening voor cliënten. Mede in het licht van kwaliteit en veiligheid, continuïteit en financiële haalbaarheid. Emergis is daardoor voortdurend voor haar cliënten/patiënten proactief op zoek naar mogelijkheden voor nieuwe vooruitstrevende concepten en samenwerkingspartners. Hierover voert Emergis nadrukkelijk de dialoog met de financiers, zoals zorgverzekeraars en gemeenten. De ambitie van Emergis is niet om landelijk de koploper in de geestelijke gezondheidssector te zijn, maar wel om zeer vooruitstrevend en op een pro-actieve wijze te anticiperen op de zorginhoudelijke ontwikkelingen die relevant en onderscheidend zijn voor het werkgebied, dit nog duidelijker intern en extern te profileren en nog beter te communiceren over het aanbod waarin zij in de voorhoede in de GGZ sector vooroplopen.

4. Organisatie

Emergis biedt met circa 1400 medewerkers een breed en geïntegreerd aanbod dat bestaat uit:

- Preventieactiviteiten
- Basis ggz door Indigo, in de vorm van kortdurende ambulante behandeling en behandeling voor stabiele chronische problematiek
- Specialistische ggz voor volwassenen
- Kinder- en jeugdpsychiatrie
- Ouderenpsychiatrie
- Verslavingszorg
- Forensische zorg en verslavingsreclassering
- Beschermd wonen en wonen met begeleiding
- Arbeidsmatige dagbesteding, arbeidsrehabilitatie en arbeidsre-integratie
- Maatschappelijke opvang en veilige opvang met begeleiding

Behandeling vindt plaats in de vorm van ambulante poliklinische behandeling in zorgprogramma's, dag- en deeltijdbehandeling, FACT-zorg, 24/7 crisiszorg, (acute) intensieve behandeling thuis of in een kliniek, en voortgezette klinische behandeling.

Als brede ggz-instelling in Zeeland werkt Emergis samen met cliënt, familie, omgeving en vele organisaties, zoals huisartsen, maatschappelijk werk, jeugdgezondheidszorg, gemeenten, politie en justitie, ouderenzorg, ziekenhuizen, scholen en onderzoekscentra.

Emergis is medeaandeelhouder van Indigo Service Organisatie B.V.. Deze organisatie heeft ten doel het via een franchiseformule exploiteren van een concept voor het leveren van generalistische geestelijke gezondheidszorg (basis ggz zorg) onder de naam "Indigo", alsmede het op basis daarvan ontwikkelen, in eigendom houden en exploiteren van behandel-modellen.

De missie: "samen werken aan een goede geestelijke gezondheid van alle mensen in Zeeland."

"Emergis is in Zeeland aanwezig met een breed en geïntegreerd aanbod geestelijke gezondheidszorg. De mensen in onze provincie die deze zorg nodig hebben, helpen wij op een manier zoals wij zelf ook geholpen zouden willen worden. We zijn hen attent, goed en vlot van dienst."

De visie is: "Samen sterk, sterker samen"

"Zorgen is een onderdeel van het menselijk bestaan. Zorgen voor jezelf en zorgen voor een ander: kind, ouder, partner, broer, buurvrouw, vriend, bewoner of patiënt. Als mantelzorger, vrijwillig en onbetaald, of als professional, formeel en betaald. Om welke relatie het ook gaat, zorgen kenmerkt zich door de betrokkenheid van mensen bij elkaar en de overtuiging dat iedereen recht heeft op een waardig en zinvol leven. Emergis spant zich in om een bijdrage te leveren aan een goede geestelijke gezondheid van alle mensen in Zeeland. Door middel van professionele zorg. Niet minder maar ook niet meer dan nodig is, want ook aan zorgen zitten grenzen."

Gelet op de afbouw van de klinische capaciteit, de vergaande ambulantisering, de veranderende eisen aan kwaliteit en veiligheid alsook de gewijzigde financiering is in de afgelopen drie jaren zwaar ingezet op de herinrichting van de organisatie, werkprocessen en ontwikkeling van de kwaliteit van medewerkers, waarbij de zorginhoud leidend is. Dit heeft geresulteerd in een organisatiemodel met een tweehoofdige Raad van Bestuur, een geneesheer-directeur, een tweehoofdige directieteam en 11 managers of hoofden. Alle ontwikkelingen stellen andere eisen aan competenties en mobiliteit van medewerkers, professionals en management. De arbeidsmarkt voor behandelaars en psychiatrisch verpleegkundigen is landelijk schaars en zeker in Zeeland is er al enige tijd sprake van krapte, waardoor noodzakelijkerwijs met interim capaciteit gewerkt wordt. Het kost grote moeite om de kwalitatieve en kwantitatieve menskracht goed aan te laten sluiten op de veranderende competenties. Ook is er aandacht voor de consequenties op het gebied van huisvesting en het vastgoed. Het is de ambitie van Emergis, dat de gebouwen bijdragen aan een helende omgeving. Daarnaast vraagt deze veranderende manier van werken binnen Emergis de nodige aanpassing van stuurinformatie en registratie op de eisen van financiers, zorgverzekeraars en ketenpartners. Op dit moment vindt nog een belangrijke reorganisatie plaats bij de ondersteunende diensten om daar ook de professionaliteit van de dienstverlening te verhogen, de gelaagdheid te verminderen en de lijnen te verkorten.

Emergis is succesvol aan het moderniseren en verder professionaliseren, op weg naar een andere cultuur met nog meer gerichtheid op de professionele kwaliteit: de goede dingen goed doen, een betere onderlinge afstemming en samenwerking, plezier hebben in het werk en trots zijn op het werken binnen Emergis. Dit veranderproces heeft veel gevraagd van medewerkers, maar de tevredenheid over en plezier in het werken bij Emergis is duidelijk toegenomen. Met de medezeggenschapsorganen wordt gewerkt vanuit de idee beleid maak je samen, waardoor zij eerder betrokken worden bij belangrijke (beleids)ontwikkelingen.

De nieuwe basis is gelegd, maar vraagt de komende jaren nog veel aandacht van Raad van Bestuur en management voor het operationaliseren en borgen van deze ingezette verandering. De uitdaging zal zijn om als management en Raad van Bestuur geïntegreerd en met samenhang leiding te geven aan al deze ingezette veranderprogramma's. Niet alleen met elkaar de randvoorwaarden hebben gecreëerd, maar ook daadwerkelijk nu tot uitvoering en consolidatie komen. Zonder de externe ontwikkelingen uit het oog te verliezen en hier tijdig op te anticiperen. De begroting voor 2017 gaat uit van een exploitatiebudget van circa 100 miljoen euro met een positief resultaat.

Voor meer informatie over de organisatie, de meest recente jaarrekening en het organogram zie www.emergis.nl.

5. Opdracht voor dit lid Raad van Bestuur

Het nieuwe lid Raad van Bestuur zal waarde moeten toevoegen in het vanuit de inhoudelijke zorg- en behandelvisie operationaliseren van de gekozen strategische koers van Emergis en het als gevolg daarvan waar nodig implementeren en borgen van de inmiddels ingezette veranderingen in structuur, systemen, werkprocessen en cultuur binnen Emergis.

Het meenemen van Emergis in nieuwe ontwikkelingen in de zorg. Het maken van de vertaalslag van de zorginhoudelijke - en marktontwikkelingen naar een eigentijdse, kwalitatieve en efficiënte organisatie voor de zorg en dienstverlening aan cliënten/patiënten met in deze fase ook nadrukkelijke aandacht voor de borging en consolidatie.

Met name het in samenwerking met de collega bestuurder kunnen implementeren van alle ingezette veranderingen, het van buiten naar binnen denken, het goed kunnen verwoorden en uitdragen in- en extern, het stimuleren van planmatigheid, het kunnen faseren, procesgericht en projectmatig kunnen werken zijn hierin belangrijke kwaliteiten.

6. Eisen te stellen aan het lid collegiale Raad van Bestuur van Emergis

6.1 Resultaatgebieden

1. De integrale aansturing van de organisatie samen met de collega lid Raad van Bestuur en het zorgdragen voor de verdere ontwikkeling en operationalisering van de ingezette strategie en zorginhoudelijke visie van Emergis.
2. Het actief oppakken van nieuwe ontwikkelingen in de zorg. Het stimuleren en initiëren van en draagvlak creëren voor succesvolle veranderingen c.q. vernieuwingen in de zorg;

3. Gedreven leiding geven aan en verantwoordelijk voor de organisatiebrede zorginhoudelijke processen, die de betrokkenheid en kwaliteit van de zorgprofessionals versterkt en daarin ook ondersteunend en stimulerend zijn voor directie, management, medewerkers en cliënten.
4. Evenwichtig en koersvast fungeren als bindende kracht tussen zorginhoudelijke en bedrijfseconomische aspecten van de bedrijfsvoering, waarbij het zwaartepunt ligt op het zorginhoudelijke aandachtsgebied.
5. De zorgprofessionals uitdagingen weten te bieden en een klimaat bevorderen van zorgondernemerschap, kwaliteitsverbetering, opleiding en van persoonlijke beroepsmatige ontwikkeling;
6. Bruggen slaan tussen wetenschappelijke ontwikkelingen en maatschappelijke vragen, en onderzoek en opleiding binnen de organisatie en/of met derden stimuleren;
7. De vertegenwoordiging van de organisatie intern en extern, zodanig dat Emergis wordt herkend als een organisatie die:
 - a. kwalitatief hoogstaande zorg biedt en daarin een onderscheidend vermogen ten opzichte van andere aanbieders in Zeeland weet te realiseren en te handhaven. Gestreefd wordt naar een herkenbare marktpositie en naar aantoonbare resultaatmeting van de geleverde zorg;
 - b. ruimte biedt voor professionele ontwikkeling, stimulerend is voor eigenaarschap en het nemen van verantwoordelijkheid voor de organisatie;
 - c. aantrekkelijk is als werkgever;
 - d. aantrekkelijk is als samenwerkingspartner.
8. Het coachen van de directie en het management naar een effectief en efficiënt geïntegreerd samenwerkend team vanuit de visie van dienend leiderschap.

6.2 Positie in de organisatie

Dit lid Raad van Bestuur *rapporteert* aan de Raad van Toezicht conform het reglement Raad van Bestuur en de heersende governance code. De portefeuilles zijn onderling integraal verdeeld.

6.3 Bevoegdheden

Conform het reglement Raad van Bestuur.

6.4 Eisen aan dit lid Raad van Bestuur

Formele criteria

- Universitair werk- en denkniveau, zorg- c.q. medisch inhoudelijke achtergrond. Sterke voorkeur voor een psychiater met goede kennis van het primaire proces in de geestelijke gezondheidszorg en nog zelf als behandelaar actief.
- Duidelijke affiniteit met de ingezette strategie en maatschappelijke doelstelling van Emergis.
- Succesvolle ervaring in het leiding geven aan zorginhoudelijke professionals en zorgprogramma's in een complexe, veranderende organisatie. Dit kunnen plaatsen in en vertalen naar een bedrijfsmatig kader.

- Ruime ervaring in het ontwikkelen van en functioneren in netwerken.
- Binding hebben of willen ontwikkelen met het belangrijkste werkgebied Zeeland is een belangrijke eis.

Managementstijl

- Dienende, coachende, transparante stijl van besturen,
- Duidelijk en helder in communicatie,
- Strategisch breed en eigentijds denkend,
- Besluitvaardig en resultaatgericht,
- Goede balans tussen betrokkenheid en bestuurlijke afstand,
- Bevordert de samenwerking intern en extern; is teamspeler binnen de Raad van Bestuur en in het directieteam, maar ook met externe stakeholders,
- Stimulerend ten aanzien van de eigen verantwoordelijkheid,
- Betrouwbaar en solide,
- Planmatig, houdt overzicht, gericht op de grote lijn, bewaakt de haalbaarheid en voortgang van zaken,
- Is randvoorwaardenscheppend.

Motivatie

- Emergis willen ondersteunen en faciliteren bij het realiseren van de ingezette veranderingen en de professionele doorontwikkeling vanuit het zorginhoudelijke aandachtsgebied.
- Willen initiëren van nieuwe zorginhoudelijke concepten, maar vooral ook het operationaliseren en borgen van (de zorginhoudelijke kwaliteit van) de ingezette veranderingen
- Het management willen coachen naar meer dienend leiderschap en ondernemerschap en daar zelf voorbeeldgedrag in tonen.
- Gelijkwaardigheid, participatie en medezeggenschap van cliënten, hun naasten, professionals en medewerkers vanzelfsprekend vinden, positief uitdragen en stimuleren
- Strategisch kunnen denken vanuit de inhoud en bedrijfsmatig willen werken, gericht zijn op vernieuwing en verbeteringsprocessen
- Een goed oog hebben voor de huidige en toekomstige eisen en verwachtingen van en aan cliënten, hun naasten, medewerkers en management van Emergis
- Ondernemend en vooruitstrevend zijn binnen veranderende wet- en regelgeving en financiering
- Succes- en resultaat georiënteerd

Persoonlijkheidseisen

Is gemakkelijk benaderbaar voor mensen, stelt zich open op, luistert, stimuleert en enthousiasmeert anderen vanuit een zorginhoudelijke visie, staat open voor vernieuwing, netwerker met gevoel voor (politieke) verhoudingen, analytisch ingesteld, overtuigingskracht vanuit

argumenten; durft zich uit te spreken, samenwerkingsgericht, betrouwbaar, handelt doordacht, gedreven en vooruitstrevend, is besluitvaardig, overziet consequenties van beslissingen, plant en organiseert, nuchter, rustig, evenwichtig, autoriteit en gezag vanuit zorginhoudelijke kennis en ervaring, in staat tot zelfreflectie.

5.5 Arbeidsvoorwaarden

De functie is ingeschaald in categorie V conform de Wet Normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT2).

WERVING- EN SELECTIEPROCEDURE

De Raad van Toezicht heeft vanuit zijn midden een selectiecommissie samengesteld bestaande uit de voorzitter Ad Koppejan, de vice voorzitter Nicolette van der Ploeg en een lid Carla Lasonder. De collega lid Raad van Bestuur Paul de Schipper zal als belangrijke adviseur door deze selectiecommissie geraadpleegd worden. De selectiecommissie wordt begeleid en geadviseerd door de externe adviseur. De vacature wordt eerst uitsluitend intern opengesteld voor reacties.

De selectie van kandidaten vindt plaats in een aantal opeenvolgende stappen. Deze zijn:

- ✓ Beoordeling van de sollicitatiebrieven op basis van de vermelde formele eisen qua kennis, ervaring en achtergrond door de externe adviseur en het vervolgens waar nodig uitnodigen van de kandidaten voor een oriënterende kennismaking met de externe adviseur van Tirions Consultancy BV, Anja Tirions MHA.
- ✓ Het bespreken van de shortlist met de selectiecommissie en vaststellen welke kandidaten worden uitgenodigd voor de oriënterende gesprekken met de selectiecommissie.
- ✓ Het voeren van de oriënterende gesprekken met de selectiecommissie Raad van Toezicht begeleid door de externe adviseur. In deze gesprekken wordt er vastgesteld of de kandidaten op basis van de in de profielschets vermelde formele eisen voldoende kennis en ervaring hebben opgedaan om op korte termijn succesvol te kunnen opereren in de positie van Lid collegiale Raad van Bestuur bij Emergis.
- ✓ Assessmentprogramma bij een nog nader te bepalen bureau.
- ✓ Het voeren van een vervolgesprek met de eindkandidaten en de Raad van Toezicht aan de hand van de rapportage van het assessmentprogramma begeleidt door de externe adviseur.
- ✓ Een verdiepend gesprek tussen het lid collegiale Raad van Bestuur en de voorgenomen te benoemen kandidaat in overleg naar behoefte te plannen.
- ✓ Op basis hiervan wordt besloten door de selectiecommissie Raad van Toezicht welke voorgenomen te benoemen kandidaat wordt voorgedragen aan de voltallige Raad van Toezicht en vervolgens aan de interne commissies.
- ✓ Gesprekken tussen de voorgenomen te benoemen kandidaat en de interne commissies, die hun advies hierover uitbrengen aan de Raad van Toezicht.
- ✓ Na deze stap zal de Raad van Toezicht het definitieve besluit tot benoeming formuleren en communiceren.

De Raad van Toezicht wordt in deze procedure ondersteund door Anja Tirions MHA van Tirions Consultancy B.V. Voor meer informatie over deze functie en de procedure is zij bereikbaar vanaf 14 augustus a.s. op telefoonnummer 06 – 29 25 94 97. Reageren kan uitsluitend digitaal via anja@tirionsconsultancy.com

Bijlage: Tijdschema

Dit tijdschema is nog een conceptversie.

<u>Activiteit</u>	<u>Planning</u>
1. Gesprekken t.b.v. context en profielschets	week 25, 27
2. Opstellen en akkoord profielschets en mediatekst	week 27, 28
3. Start wervingsfase met interne vacaturestelling	week 29
4. Selectie:	
- Reactietermijn kandidaten	week 29 - 34
- Oriënterende gesprekken met kandidaten	week 35, 36
- Voordracht shortlist aan selectiecommissie RvT	week 36, 37
- Oriënterende gesprekken met selectiecommissie RvT	week 37
- Assessmentprogramma	week 38
- Vervolggesprek met selectiecommissie RvT	week 39
- Vervolggesprek met de collega lid Raad van Bestuur	week 39
- Voordracht aan RvT en Arbeidsvoorwaardengesprek	week 40
5. Voordracht interne commissies	week 41
6. Informeren organisatie	week 42, 43