

## **Directeur Revalidatie Volwassenen**

*een daadkrachtig en integraal verantwoordelijk zorgmanager  
met aantoonbare veranderkundige, ondernemende kwaliteiten, gericht op strategische  
samenwerking en innovatie, die vanuit natuurlijk gezag verbindt*

### **Vacatureschets**

Adelante kent een tweehoofdige Raad van Bestuur. Het primaire proces is ingericht vanuit drie divisies. Samen met de directeur Services, de directeur Advies, Beleid & Control en het management van het kenniscentrum nemen zij deel aan het CMO; Centraal Management Overleg (zie ook het organigram in de bijlage 1). Momenteel wordt de divisie Revalidatie Volwassenen geleid door een interim directeur samen met de directeur van de divisie audiologie en communicatie. Hun (tweejarige) opdracht loopt af per januari a.s. en is de directe aanleiding voor de vacature.

Voor deze vacature wordt gezocht naar een ondernemende en strategisch georiënteerde directeur met veranderkundige ervaring in de zorg die de ingezette koers van Adelante onderschrijft en zich gemakkelijk extern verhoudt naar strategische samenwerkingspartners. Intern is het van belang dat de directeur zich kan bewegen in een directieteam waarin ieder zijn eigen verantwoordelijkheid kent en als team gezamenlijk verantwoordelijkheid voor het geheel wordt gedragen. Zorg en efficiënte bedrijfsvoering gaan hand in hand. De directie is gedreven en enthousiast, is gericht op innovatie, ontwikkeling en efficiency, maar ook op in- en externe strategische samenwerking. Deze gedeelde betrokkenheid resulteert in een positieve ontwikkeling binnen de organisatie. Gezamenlijk onderkennen zij het belang van de ingezette professionaliseringsslag, die ondersteund moet worden vanuit een cultuur- en gedragsverandering.

### **Adelante (korte schets)**

Adelante helpt kinderen en volwassenen die kampen met de gevolgen van een ziekte, aandoening of ongeval bij het herstel van functioneren en participatie. Adelante (Spaans) betekent 'vooruit!' en ondersteunt daarmee de missie; het beste uit jezelf halen! Dit geldt voor cliënt, medewerker en organisatie.

De kernactiviteiten richten zich op volwassenerevalidatie & arbeidsintegratie, kinderrevalidatie, speciaal onderwijs & wonen en audiologie & communicatie. Aan alle facetten van het leven wordt aandacht gegeven; gezondheid, zelfredzaamheid, relaties, onderwijs, vrije tijdsbesteding en arbeid. De cliënt wordt gestimuleerd om regie te houden. Adelante werkt nauw samen met meerdere ketenpartners. Vanuit het Adelante Kenniscentrum wordt in nauwe samenwerking met de vakgroep Revalidatiegeneeskunde van het MUMC wetenschappelijk onderzoek gedaan.

In het primair proces zijn dat er drie divisies die procesgericht zijn georganiseerd: Revalidatie Volwassenen (vacature), Kind & Jeugd, Audiologie & Communicatie. Een divisie kent meerdere clusters. Centrale staf- en ondersteunende functies zijn gebundeld in twee divisies; Advies, Beleid & Control en Services. Medezeggenschap is georganiseerd vanuit OR, CR, Medische staf, GMR en VAR.

Bij Adelante zijn ruim 23.000 cliënten in zorg en er werken ca. 1.050 medewerkers. De begroting voor 2024 bedraagt € 100 mio. 2023 is afgesloten met een positief resultaat.

### *Samenvatting ontwikkelingen*

In Nederland stijgen zorgkosten o.a. door toenemende vergrijzing en meer complexe zorgvragen. Het is minder vanzelfsprekend dat alle zorgkosten worden betaald uit collectieve middelen. Een deel van de budgetten is verschoven van rijk naar gemeenten (nieuwe en meerdere financiers) en last but not least; er is minder beschikbaar budget vanuit de zorgverzekering. Zorg verplaatst zich meer naar buiten de muren van instellingen; op de juiste plaats en/of dicht bij de thuissituatie, tenzij het echt niet anders kan. Samenwerking in de keten is geen optie meer maar een gegeven. Inmiddels zijn er landelijk gezien voor Adelante en daarmee ook de Divisie Revalidatie strategische kansen ontstaan voor samenwerking met partners in andere regio's.

Specifiek voor de revalidatiesector betekent dit in het primair proces een verschuiving van klinisch naar poliklinisch, met meer accent op dagbehandeling en samenwerken met stakeholders in de keten, maar ook met mantelzorgers. De vraag naar kwalitatief hoogwaardige en gespecialiseerde zorg neemt toe en patiënten stellen hogere eisen aan zorgaanbieders en nemen meer zelf regie (transparantie en meebeslissen). Specifiek voor Limburg is sprake van een bovengemiddelde grote en groeiende zorgvraag (vergrijzing en ontgroening). Tegelijkertijd is er een toenemende krapte op de arbeidsmarkt waarneembaar en is het (ver)binden van medewerkers een belangrijk aanvullende uitdaging. Digitalisering, technologische- en medische innovatie zijn niet weg te denken onderdelen voor slimme en efficiënte zorg en bedrijfsvoering. De divisie Revalidatie Volwassenen zal steeds meer acteren in regionale netwerken.

### **Adelante in 'beweging' en 'vooruit!'**

Adelante is in 'beweging'. Voor Adelante betekent dit dat zij reeds een aantal veranderingen in gang heeft gezet en nog verder heeft te ontwikkelen. De beweging is gericht op professionalisering en efficiency met als stabiel uitgangspunt dat cliënten kunnen blijven rekenen op een persoonlijke aanpak, deskundigheid en betrouwbaarheid die Adelante al jarenlang kenmerkt.

De hierboven beschreven financiële externe ontwikkelingen hebben voor Adelante geleid tot minder beschikbare middelen dan men voorheen was gewend. De consequenties hiervan zijn belangrijke pijlers voor de gekozen aanscherping van de koers [Adelante-Meerjarenkoers.pdf \(adelantegroep.nl\)](#). Deze heeft duidelijke gevolgen voor inrichting, organisatie en positionering van Adelante. Interne veranderingen zijn gericht op het aanpassen van werkprocessen, efficiënter werken en het inzetten van technologische en innovatieve ontwikkelingen.

Aanvullend op reeds bestaande partnerschappen zal vanuit een meer collectieve aanpak met een bredere samenwerking in de keten actief worden ingezet op een goed functionerend zorgnetwerk. Ziekenhuizen, huisartsen, VVT aanbieders, gemeenten, scholen, en kennisinstituten zijn belangrijke externe stakeholders daarin. Tegelijk geeft dit kansen om de onderscheidend (wetenschappelijke) kwaliteit van Adelante extern te positioneren en in gezamenlijkheid de interdisciplinaire aanpak naar een hoger plan te kunnen tillen. Een belangrijke basis en succesfactor voor het uiteindelijk realiseren

van de ingezette veranderingen en doelstellingen vraagt om een cultuur- en een bijbehorende gedragsverandering. Dit heeft impact op alle medewerkers. Sterk zal moeten worden ingezet op integrale- en eigen resultaatverantwoordelijkheid. Interne samenwerking, samenhang en integrale besluitvorming zijn leidend voor keuzes en innovatie. Dit vereist coachend, verbindend en ook duidelijk en stevig management, maar vooral ook visie en leiderschap met het juiste voorbeeldgedrag.

## Meerjarenkoers



## Divisie Revalidatie Volwassenen

De divisie Revalidatie Volwassenen (omzet ca. € 44 mio) wordt momenteel integraal (zorg en bedrijfsvoering) aangestuurd door een interim directeur Revalidatie Volwassenen en haar collega van Audiologie & Communicatie. Mede als gevolg van deze wijze van aansturen is de afgelopen periode meer aandacht uitgegaan naar de ziekenhuislocaties. Gezamenlijk geven zij leiding aan vier clusters van behandelaren en artsen, de verpleegafdelingen Hoensbroek en de ondersteuning van het primair proces van de volwassen revalidatie. De clusters worden dual aangestuurd door een clustermanager en een medisch clusterhoofd. Twee clusters zijn gevestigd op de locatie in Hoensbroek, de overige locaties liggen verspreid in Limburg; Maastricht en Venlo/Venray, respectievelijk op de

ziekenhuislocaties van het Maastricht Universitair Medisch Centrum en VieCuri. Voor een organogram van de Divisie Revalidatie Volwassenen zie bijlage 3.

Eindjanuari 2025 loopt de opdracht van de interim directeuren af. Daarmee is de opgave voor de divisie niet afgerond. Vanuit een integraal management perspectief is sterk gestuurd op verbetering van de bedrijfsvoering en efficiency van processen. In 2025 zal de lancering van het nieuwe digitale patiëntdossier (EPD) veel aandacht vergen. De financiële resultaten binnen Adelante zijn weliswaar verbeterd, maar binnen de revalidatie staat nog druk op de exploitatie. De bedrijfsvoering verder optimaliseren zal een voornaam aandachtspunt blijven. Tegelijkertijd heeft de wijze van aansturen de afgelopen periode meer rust, vertrouwen en balans gegeven binnen de divisie. Landelijk gezien zijn er voor Adelante en daarmee ook de Divisie Revalidatie strategische kansen ontstaan voor samenwerking met partners in andere regio's.

## Opdracht

De opdracht voor de Directeur Revalidatie Volwassenen is erop gericht de door de interim directeuren ingezette koers en verbeterplannen verder voort te zetten in praktijk. De opdracht beweegt zich op zowel organisatie- als divisie niveau, in- en extern. Om de ambitie van Adelante te realiseren en uitvoering te kunnen geven aan de strategische meerjarenkoers, betekent dat er een cruciale rol ligt bij de gehele directie. Van hen wordt verwacht dat zij in samenhang en onderling overleg bijdragen aan de ontwikkeling en implementatie van het gehele organisatiebeleid op strategisch niveau en daartoe breed projecten initiëren en begeleiden. Externe strategische samenwerking, integraal management, eigen verantwoordelijkheid stimuleren binnen de organisatie, capaciteitsmanagement, optimaliseren van werkprocessen, daardoor vooral efficiënter werken o.a. door het inzetten van nieuwe en innovatieve technologieën en digitalisering zijn de opgaven voor de gehele organisatie. Dat vraagt van de directie een duidelijke en integrale visie en strategie op zorg én bedrijfsvoering, immers de zorg voor de cliënt staat centraal. Dit consequent uitdragen, tonen van voorbeeldgedrag en stevig leiderschap, in verbinding met beroepsoefenaren en management zijn belangrijke voorwaarden.

In de besturingsfilosofie van Adelante wordt uitgegaan van veel decentrale verantwoordelijkheid binnen duidelijke kaders. De clusterhoofden binnen de divisie Revalidatie verder begeleiden in de nodige ontwikkeling en bij de verandering naar eigenaarschap en eigen verantwoordelijkheid blijft een belangrijke opgave. Eigenaarschap en verantwoordelijkheid moeten leiden tot ruimte in het primaire proces en voor de teams, waardoor deze ook een broedplaats voor innovatie kunnen zijn. Passend gedrag en vaardigheden vragen om stimulans en begeleiding in deze organisatie- en cultuurverandering naar meer efficiency. Dit geldt evenzo voor het openstaan en aangaan van externe contacten in de positionering van Adelante bij 'nieuwe' stakeholders. Om daadwerkelijk samenwerking te realiseren is visie op het geheel van zorg noodzakelijk, maar ook lef en ondernemerschap voor het maken van keuzes daarin.

Door de interim directeur is een aantal verbetertrajecten en -projecten in gang gezet. Teams zijn doorontwikkeld naar diagnose overstijgend werken en er is geïnvesteerd in en meer aandacht uitgegaan naar ziekenhuizen en de buitenlocaties van Adelante. De samenwerking met ziekenhuizen en buitenlocaties kan voor verdere groei nog worden uitgebreid.

**De Directeur Revalidatie Volwassenen** heeft een academisch werk- en denkniveau, aantoonbare verander- en substantiële, integrale managementervaring, heel specifiek met ervaring in een (complexe) zorgorganisatie en bij voorkeur in een ziekenhuis.

Het is belangrijk dat de nieuwe directeur Revalidatie beschikt over een uitstekend moreel kompas, organisatie- en omgevingssensitiviteit. Mede om de ingezette (cultuur)verandering te blijven ontwikkelen heeft de directeur een luisterend oor en oprechte interesse in mensen, is verbindend, toegankelijk en zichtbaar, in- en extern, en hij/zij heeft een uitnodigende houding.

Hij/zij is in staat vanuit inhoud visie en strategie te vertalen naar uitvoering, daarin draagt zijn/haar persoonlijkheid vooral bij in het enthousiasmeren van het management en primair proces in het behalen van de resultaten. Dat kan allemaal niet zonder een ondernemende en resultaatgerichte instelling, besluitvaardigheid en daadkracht. Uitdragen van het belang van onderzoek en in (technische) innovatie is noodzakelijk. Hierbij wordt intensief samengewerkt met het kenniscentrum en de academische werkplaats revalidatie.

De directeur kan lezen en schrijven met cijfers en KPI's en is in staat om clustermanagement te stimuleren en te ondersteunen bij hun groeiende resultaat verantwoordelijke rol. Hij/zij is gericht op samenwerking, begeeft zich soepel en respectvol door alle lagen van de organisatie, is in- en extern zichtbaar en toegankelijk zonder overdreven dominantie of hang naar populariteit. Hij/zij kan goed inspelen op gesprekspartners, is zeer communicatief, is oprecht nieuwsgierig, stelt adequate vragen en kan tot de kern van de zaak doordringen. Beschikt over flexibiliteit, relativeringsvermogen en humor. Kan uitstekend prioriteiten stellen, is besluitvaardig. Kan de samenhang doorzien en kan de juiste competenties en talenten bij elkaar brengen om deze prioriteiten succesvol te realiseren. Hij/zij beschikt over de moed om de waarheid te spreken, schuwt een noodzakelijke confrontatie niet en spreekt derhalve medewerkers aan, maar is zelf ook aanspreekbaar. Hij/zij beschikt over een gezond zelfvertrouwen en is zelfkritisch en durft vertrouwen en verantwoordelijkheid te geven aan het clusterteam.

### **Functie eisen**

Om goed invulling te kunnen geven aan het de veranderopgave en takenpakket zoekt Adelante een ervaren directeur/manager met de volgende achtergrond:

- academisch werk- en denkniveau;
- opleiding bijvoorbeeld Gezondheidswetenschappen / Bedrijfskunde waarbij een medische of zorg achtergrond een pré is;
- kennis van en ruime ervaring met uitvoering van integraal management in een professionele, complexe zorgorganisatie, bij voorkeur in een ziekenhuis;
- ervaring met externe positionering;

- stevige lijnmanagementervaring, die zich uit in het op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en de benodigde acties, tijd en middelen aangeven om de bepaalde doelen te kunnen bereiken en daarover op een effectieve wijze te kunnen communiceren;
- ruime ervaring in het begeleiden van veranderprocessen en projectmatig werken c.q. projectmanagement (methodieken en aansturing).

### Kerncompetenties

Adelante zoekt een verbindend manager met natuurlijk gezag en de volgende kerncompetenties:

- zichtbare manager; hij/zij is het boegbeeld van de divisie;
- van nature verbindend; werkt graag en makkelijk samen met alle geledingen; zowel intern als extern;
- daadkrachtig, veerkrachtig en volhardend in combinatie met een flexibele attitude t.a.v. de primaire processen in de zorg;
- sensitief, kan goed luisteren en weet de juiste vragen te stellen en daarmee relevante issues en behoeften op tafel te krijgen;
- resultaatgericht; werkt planmatig en doelgericht naar eindresultaten toe ondanks eventuele (tegen)krachten in en buiten de organisatie;
- innovatief, initiatiefrijk, creatief en anticiperend;
- ambitieus, authentiek en in balans;
- is gevoelig voor deadlines (afsprake is afspraak), monitort de voortgang en onderneemt actie wanneer dit is vereist;
- heeft een sterk tactisch/strategisch regisserend vermogen en toont zich politiek behendig en slagvaardig. Creëert synergie tussen organisatieonderdelen.

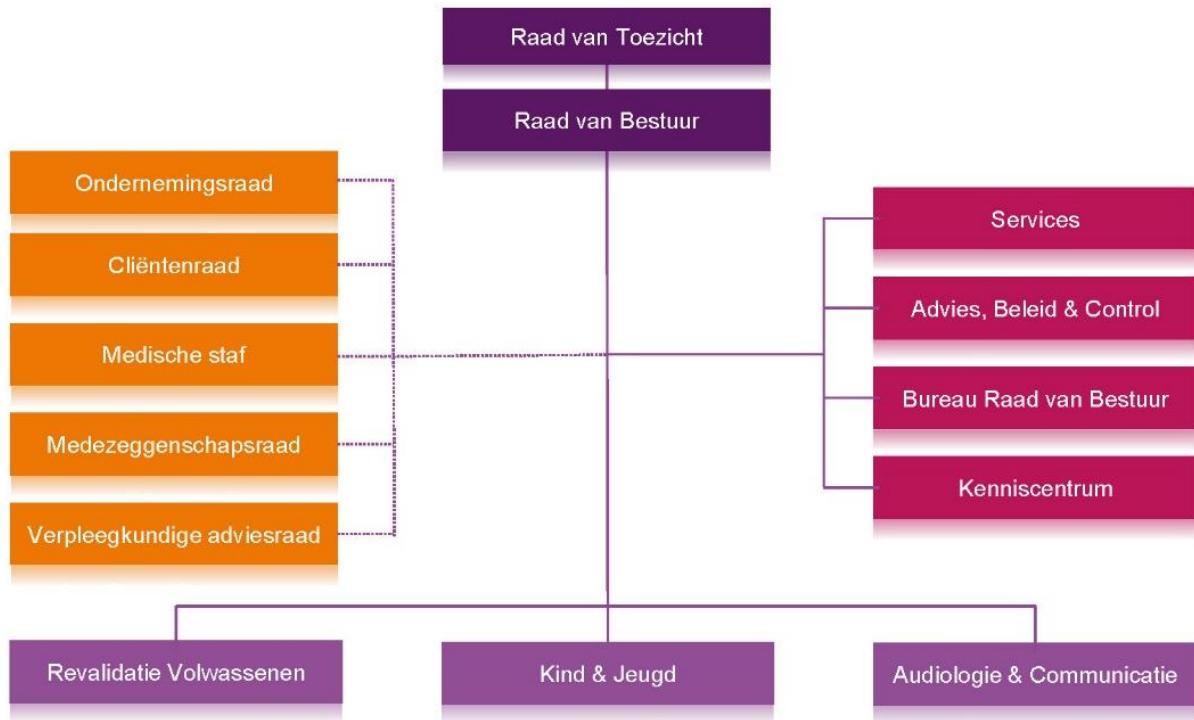
### Honorering en procedure

De honorering is vastgesteld conform FWG 75 CAO Ziekenhuizen. Het betreft een fulltime dienstverband voor onbepaalde tijd. Voor het tijdpad wordt ervan uitgegaan de directeur uiterlijk aan te stellen per 1 februari 2025.

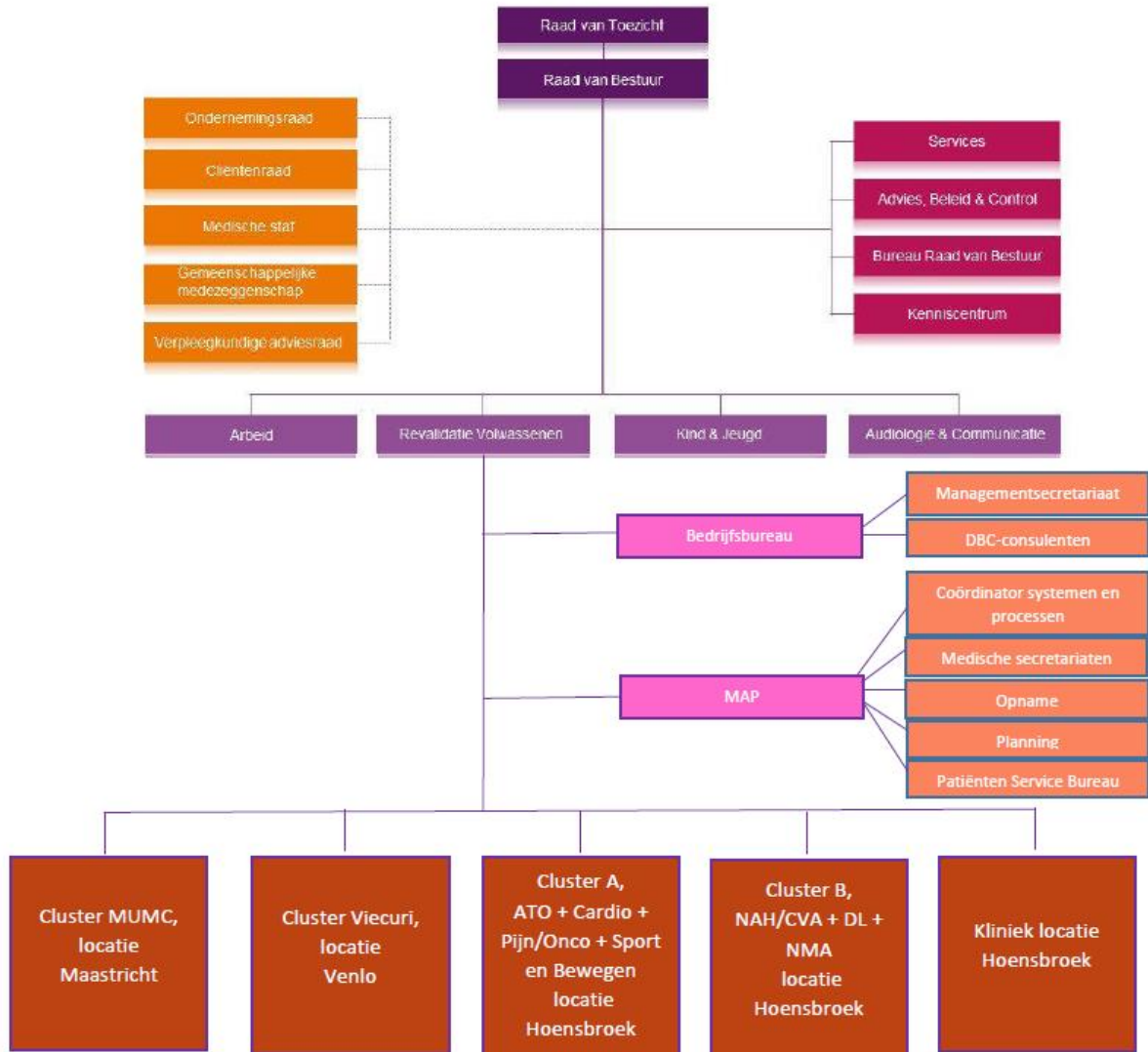
### Voor informatie en procedure

Voor meer (inhoudelijke) informatie kunt u contact opnemen met Ellen van den Hoven of Ruud van den Nieuwenhof van Crown Gillmore, telefoonnummer 033 – 28 58 700. Indien u na het lezen van de informatie geïnteresseerd bent en meent te voldoen aan de gestelde eisen en verwachtingen, kunt u uw belangstelling kenbaar maken door uw CV en motivatie **vóór 05.08.2024** via onze website te uploaden [www.crowngillmore.nl](http://www.crowngillmore.nl). Een (ontwikkel) assessment maakt deel uit van de procedure.

**Bijlage 1: Organogram Adelante**



**Bijlage 2: Organigram DRV Adelante**





### Bijlage 3: Inrichting en planning procedure

	<b>Wat:</b>	<b>Wie:</b>	<b>Wanneer:</b>	<b>Week:</b>
	Benaderen potentiële kandidaten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crown Gillmore</li> </ul>		Vanaf week 26
SELECTIE	Inventariseren reacties mediawerving	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crown Gillmore</li> </ul>		Week 32
	Gesprekken potentieel geschikte en geïnteresseerde kandidaten te Woudenberg	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crown Gillmore</li> <li>Kandidaten</li> </ul>		Week 36 en Week 40
SELECTIE OPDRACHTGEVER	<b>CV Presentatie:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ca. 6 kandidaten (longlist)</li> <li>Keuzebepaling max. 4 kandidaten voor kennismakingsgesprekken (shortlist)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selectiecommissie</li> <li>Crown Gillmore</li> </ul>	14-10-2024: 16.00-17.30u	Week 42
	<b>Ronde 1:</b> Selectiegesprekken max. 4 potentieel geschikte kandidaten (shortlist).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kandidaten</li> <li>Selectiecommissie</li> <li>Crown Gillmore</li> </ul>	30-10-2024: 10.00-15.00u	Week 44
	Evaluatie en keuzebepaling max. 2 <i>benoembare</i> kandidaten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selectiecommissie</li> <li>Crown Gillmore</li> </ul>		
	<b>Ronde 2:</b> Adviesgesprekken max. 2 kandidaten Carrousel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kandidaten</li> <li>Adviescommissie I</li> <li>Adviescommissie II</li> </ul>	07-11-2024: 14.00-17.00u	Week 45
	Terugkoppeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>(Afvaardiging) Adviescommissie I en II</li> <li>Selectiecommissie</li> </ul>		
	<b>Ronde 3:</b> Verdiepend gesprek max. 2 kandidaten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kandidaten</li> <li>Raad van Bestuur</li> </ul>	11-11-2024 14.00-16.00u	Week 46
	<b>Ronde 3:</b> Adviesgesprek met max 2 <i>benoembare</i> kandidaat carrousel bij 2 kandidaten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kandidaten</li> <li>Adviescommissie OR/VAR</li> <li>Adviescommissie CR</li> <li>Adviescommissie MS</li> <li>Crown Gillmore n.t.b.</li> </ul>	14-11-2024 14.00-16.00u	Week 46
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terugkoppeling advies benoembaarheid van kandidaten van adviescommissies aan selectiecommissie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(Afvaardiging) Adviescommissies OR/VAR - CR - MS</li> <li>Selectiecommissie</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keuze selectiecommissie voor potentieel of definitief benoembare kandidaat (afhankelijk van keuze inzet ass.ment)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selectiecommissie</li> </ul>		
	<b>Assessment (optie)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hogan persoonlijkheidsassessment</li> <li>Terugkoppelingsmomenten n.t.b.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Benoembare kandidaat</li> <li>Assessor</li> </ul>	18-11-2024	Week 47

	<b>Wat:</b>	<b>Wie:</b>	<b>Wanneer:</b>	<b>Week:</b>
<b>AFRONDEN</b>	Arbeidsvoorwaardengesprek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nader te bepalen</li> </ul>	22-11-2024	Week 47
	Communicatie benoemde kandidaten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nader te bepalen</li> </ul>	n.t.b.	n.t.b.
	<b>Aanstelling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raad van Bestuur</li> </ul>	<b>01.02.2025</b>	Week 05