



**Functieprofiel  
Voorzitter Raad van Bestuur**

**Coöperatie VGZ**

## 1. Functietitel en doel van de functie

Functie	<b>Voorzitter Raad van Bestuur</b>
Rapporteert aan	<p>Legt collegiaal, samen met de andere leden van de Raad van Bestuur, verantwoording af aan de Raad van Commissarissen en de Ledenraad. De voorzitter Raad van Bestuur is voor deze raden het eerste aanspreekpunt. De overige leden leggen hiertoe verantwoording af via de voorzitter Raad van Bestuur, tenzij de Raad van Commissarissen directe verantwoording verzoekt dan wel de overige leden van de Raad van Bestuur behoefte hebben rechtstreeks met de Raad van Commissarissen te communiceren.</p> <p>Binnen de collegialiteit is de voorzitter verantwoordelijk voor de portefeuilles zoals die zijn vastgesteld door de RvB, krachtens art. 3.6 van het Reglement Raad van Bestuur van Coöperatie VGZ.</p>
Doel van de functie	<p>Besturen van de Coöperatie VGZ en de daarmee verbonden entiteiten als voorzitter van de Raad van Bestuur. In gezamenlijkheid met de leden van de Raad van Bestuur, binnen de doelstellingen van Coöperatie VGZ, formuleren van de strategie van Coöperatie VGZ. In gezamenlijkheid zorg dragen voor de goedkeuring en uitvoering van de strategie, evenals zorg dragen voor de organisatorische en personele aansturing van aan de functie toegewezen portefeuilles, teneinde binnen de rol bij te dragen aan het realiseren van de doelstellingen van Coöperatie VGZ. Door middel van brede kennis en ervaring van de zorgmarkt alsmede een netwerk van contacten in deze markt, vertalen van externe ontwikkelingen en uitdagingen naar strategie en organisatie binnen Coöperatie VGZ. Aanvoerder van de innovatie strategie binnen bedrijf en aanjager van innovatie in de gehele zorgmarkt. Representatie en <u>verbinder</u> naar key stakeholders in de zorgmarkt en zorgverzekeringsmarkt om de doelen van Coöperatie VGZ te ondersteunen. Voeren van een continue dialoog met deze stakeholders om aangesloten te zijn bij politieke en zorginhoudelijke ontwikkelingen en ontwikkelingen in de verzekeringsmarkt, die relevant zijn voor de strategie en het beleid van Coöperatie VGZ.</p>
m/v	Daar waar in dit functieprofiel 'hij' of 'zijn' staat dient 'hij/zij' of 'zijn/haar' gelezen te worden.

### Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van Coöperatie VGZ bestaat momenteel uit drie leden en hanteert een collegiaal bestuursmodel, gericht op het gezamenlijk behalen van resultaten, met individuele verantwoordelijkheid voor elk van de leden voor specifieke portefeuilles / aandachtsgebieden. Ook is ieder lid van de RvB verantwoordelijk voor de aansturing van eigen direct reports (divisievoorzitters en de bestuurslaag van directeuren/managers).

De Raad van Bestuur is collectief eindverantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en zorgt voor de strategische sturing van VGZ.

Een overzicht van de verantwoordelijkheidsgebieden van de gehele Raad van Bestuur is weergegeven in het Reglement Raad van Bestuur.

## **2. Verantwoordelijkheidsgebieden Voorzitter Raad van Bestuur, met aandachtsgebied Commercie**

### **Voorzitter Raad van Bestuur**

Voorzitter Raad van Bestuur (hierna: voorzitter RvB), conform de statuten van Coöperatie VGZ en het Reglement Raad van Bestuur.

### **Raad van Bestuur**

Coöperatie VGZ wordt bestuurd volgens het 'two tier' model. Hierbij legt de driehoofdige Raad van Bestuur verantwoording af aan de Raad van Commissarissen en de Ledenraad. De Raad van Bestuur bestaat momenteel uit een voorzitter en twee leden. Een van de twee leden vervult tevens de rol van CFO. Het andere lid van de Raad van Bestuur heeft als aandachtsgebied Zorg. Uitdrukkelijk wordt de mogelijkheid open gelaten dat er in de toekomst een aanpassing in het bestuursmodel wordt gemaakt, in samenspraak tussen RvC en RvB.

### **Management Committee**

Het MC bestaat momenteel uit de Raad van Bestuur en twee divisievoorzitters. In het MC worden periodiek de strategie en uitvoering van beleid door de coöperatie besproken. De operationele verantwoordelijkheden zijn belegd bij de directeurs en managers in de divisies en de staven.

### **Aandachtsgebieden**

Binnen de Raad van Bestuur is iedere divisie en staf bedrijfs onderdeel toegewezen aan één van de leden van de Raad van Bestuur die dit onderdeel als primair aandachtsgebied heeft.

Primaire verantwoordelijkheid van de voorzitter RvB zijn Corporate Affairs en People & Experience. Daarnaast kunnen ook andere divisies, bedrijfs- en stafonderdelen aan zijn portefeuille worden toegevoegd. De divisievoorzitter KMP (commercie) rapporteert direct aan de voorzitter RvB.

De communicatie tussen de Raad van Bestuur enerzijds en de divisievoorzitters en de directeurs en managers anderzijds verloopt primair via de betreffende portefeuillehouder binnen de Raad van Bestuur. De divisievoorzitter Zorg inkoop rapporteert momenteel aan het RvB lid verantwoordelijk voor Zorg. Samen met de andere bestuursleden wordt richting gegeven aan de ontwikkeling van de strategie van Coöperatie VGZ. Externe ontwikkelingen worden nauwlettend gevolgd en waar zinvol zal VGZ zich mengen in het te voeren publieke debat over de zorg.

### **Externe relaties**

Namens de Raad van Bestuur zal de voorzitter RvB het primaire aanspreekpunt zijn voor de pers. Bij publieke optredens is hij het boegbeeld van Coöperatie VGZ. Daarnaast zal de voorzitter RvB in ieder geval primair aanspreekpunt zijn voor bestuurders van het gelijke niveau bij grote zakelijke relaties.

In overleg met het lid RvB Zorg zal worden bepaald wie, in welke gevallen, het primaire aanspreekpunt is voor bestuurders van hetzelfde niveau in de politiek en bij zorginstanties.

### **3. Kernactiviteiten functie**

#### **Collectief, als voorzitter Raad van Bestuur**

De voorzitter RvB van Coöperatie VGZ zorgt voor een constructieve samenwerking binnen de Raad van Bestuur, stimuleert een goede samenwerking en toont de door Coöperatie VGZ gewenste leiderschapsstijl. De voorzitter RvB draagt zorg voor bepaling en implementatie van de wenselijke organisatiewaarden en organisatiecultuur. De voorzitter RvB legt verbindingen binnen en buiten de organisatie.

De voorzitter RvB is eindverantwoordelijk voor het opstellen van een strategische visie en de vertaling van de strategische visie naar een concrete strategie en meerjarenplanning alsmede de goedkeuring ervan door de Raad van Commissarissen.

#### **Individueel, als voorzitter Raad van Bestuur**

Voorzitter van de Raad van Bestuur, in lijn met het Reglement Raad van Bestuur. De voorzitter RvB vormt het eerste aanspreekpunt voor de Raad van Commissarissen. Hij voert primair de relatie en het overleg met interne- en externe vertegenwoordigingen (OR, Ledenraad, Sector-overleggen et cetera), tenzij een onderwerp tot het specifieke aandachtsgebied behoort van een van de andere bestuursleden. De voorzitter RvB zorgt voor een gestructureerde en doelmatige samenwerkingsrelatie tussen VGZ en de overige labels, teneinde te zorgen voor een commercieel en relationeel resultaat. Hij is de externe vertegenwoordiger van Coöperatie VGZ en de daarvan onderdeel uitmakende vennootschappen, binnen de volmacht structuur, indien en voor zover van toepassing. Hij draagt zorg voor balans tussen customer intimacy en operational excellence.

#### **Individueel algemeen**

- Door middel van het bijhouden van ontwikkelingen in het zorgveld en de zorgverzekeringsmarkt en het onderhouden van relaties dient de voorzitter RvB bij te dragen aan de organisatiedoelen en strategie van Coöperatie VGZ. Zowel bij het definiëren van de proposities als bij het inkopen van zorg is de acceptatie van de consument en de verschillende stakeholders van groot belang. De ontwikkeling van de rol die Coöperatie VGZ inneemt in het zorgveld en de zorgverzekeringsmarkt en het tempo waarin dit gebeurt, is een belangrijk aandachtsgebied voor de voorzitter RvB. Hierbij dient zowel een richtinggevende dialoog plaats te vinden op de markt (politiek, zorgveld, commerciële partijen in de zorg) alsmede dient te worden ingespeeld op veranderingen die vanuit dit veld op Coöperatie VGZ afkomen. De mate waarin zorgverzekeraars in samenwerking met het gehele zorgveld inhoud geven aan de toekomst van de zorg is cruciaal voor de strategie van Coöperatie VGZ en bepaalt in sterke mate haar bestaansrecht. Beïnvloeding van de omgeving om deze regierol verder te kunnen vormgeven staat daarmee hoog op de agenda van de voorzitter RvB. Dit geldt zowel voor de 'cure', die onder de Zorgverzekeringswet valt, als ook voor de 'care' die valt onder de WLZ, evenals mogelijkerwijs onderdelen van de huidige WMO.
- In de rolverdeling tussen de voorzitter RvB en de divisievoorzitter Klant & Merkparters richting externe stakeholders is de laatste samen met het DMT Klant & Merkparters verantwoordelijk voor de contacten met belangen- en consumentenorganisaties en belangrijke zakelijke relaties. Selectief zal de voorzitter RvB samen met de divisievoorzitter Klant & Merkparters naar buiten treden, namelijk daar waar zijn bestuurlijk gewicht van belang is in de relatie. Denk hierbij aan contacten met bestuursvoorzitters van grote klanten. Dit geschiedt overigens altijd in overleg met de divisievoorzitter Klant & Merkparters (en onder zijn verantwoordelijkheid). Bij contacten met externe relaties in het zorgveld en in de zorgverzekeringsmarkt moet zorgvuldig onderscheid gemaakt worden tussen het maken van operationele afspraken met betrekking tot verkoop en innovatie en

meer strategische beleidsdiscussies. De voorzitter RvB maakt zelfstandig geen operationele afspraken met belangrijke zakelijke relaties en consumentenorganisaties.

- Samen met de leden van het Management Committee en de directeur People & Experience heeft de voorzitter RvB een belangrijke rol voor het werkklimaat bij Coöperatie VGZ. Doel van de inzet voor het werkklimaat is betrokken & bevlogen medewerkers te faciliteren die zo optimaal kunnen presteren om de doelen van Coöperatie VGZ te realiseren.
- Samen met de leden van het Management Comité neemt de voorzitter het voortouw in de ontwikkeling van een toekomst bestendige strategie die rekening houdt met een verregaande digitalisering in de zorg. Uit dien hoofde wordt van de voorzitter RvB verwacht dat hij niet alleen in het 'klassieke' zorgveld zijn weg kent, maar ook makkelijk en frequent toegang heeft tot de toekomstige en wellicht nog niet geïdentificeerde partners in de zorg. Belangrijke taak is de echte lange termijn (horizon  $\geq 3$  jaar) handen en voeten te geven en op de juiste wijze binnen VGZ te laten landen.

### **Individueel, als portefeuillehouder van de toegewezen divisie(s)**

Als portefeuillehouder overziet de portefeuillehouder het proces van strategievoorbereiding. Tevens ziet de portefeuillehouder toe op de uit de strategie voortvloeiende meerjarenplannen en jaarplannen en de realisatie daarvan, evenals op de bijdrage die het aandachtsgebied levert aan de resultaatontwikkeling van de Coöperatie VGZ.

Het jaarplan beschrijft de wijze waarop de strategie in het jaar wordt nagestreefd en benoemt de relevante prestatie-indicatoren.

De portefeuillehouder bespreekt regelmatig de voortgang van de divisie met de divisievoorzitter en heeft daarbij tevens een coachende rol. Formele informatiestromen lopen bij de divisies altijd via de divisievoorzitter. Vanuit die coachende rol heeft hij informeel contact met de DMT leden.

De portefeuillehouder en de divisievoorzitter nemen beiden deel aan het Management Committee (MC), waarin een aantal essentiële strategische en tactische beleidszaken aan de orde komen. In bilateraal overleg worden de belangrijkste punten uit het MC overleg besproken die de divisie behandelt. In deze gesprekken zorgt de portefeuillehouder ervoor dat hij kennis en inzichten opdoet ten behoeve van latere besluitvormingsprocessen in de Raad van Bestuur. De RvB heeft geen operationele rol, noch bij het voorbereiden van het MC, noch bij de opvolging van de daar genomen besluiten. Verder zal de portefeuillehouder namens de Raad van Bestuur de divisievoorzitter volmacht verstrekken waarbinnen deze kan opereren.

### **Individueel, ten aanzien van staven**

De voorzitter RvB draagt zorg voor adequate aansturing van die staven, die onder zijn individuele verantwoordelijkheid vallen en adequate facilitering door die staven aan de business, zodat die staven effectief en efficiënt de realisatie van de strategie, meerjarenplannen en jaarplannen ondersteunen. De portefeuillehouder zal volmachten verstrekken waarbinnen de directeur of eindverantwoordelijk manager kan opereren.

#### 4. Kerncompetenties en eigenschappen

Als voorzitter RvB van Coöperatie VGZ is het van belang de coöperatieve gedachte te omarmen en het maatschappelijke karakter van deze rol te onderkennen. Het naleven van de door het bedrijf gedefinieerde bedrijfswaarden is hierbij van belang.

Verder dient de voorzitter RvB de volgende eigenschappen te bezitten:

- strategische sturing; kan een voldoende realistische visie op toekomstige ontwikkelingen vertalen in lange termijn doelstellingen. Houdt hierbij goed zicht op risico's die de onderneming loopt en neemt bijhorende beheermaatregelen;
- innovatie gestuurd en gedreven; in staat om grote toekomstige bewegingen in de markt te herkennen en het belang ervan te duiden voor VGZ. Dient deze inzichten te kunnen vertalen in een allround strategie en deze in de lange termijn planvorming handen en voeten te geven. Bruggenbouwer met externe partijen in de wetenschap dat veel van de grote innovatie bewegingen niet door VGZ alleen kunnen worden gerealiseerd;
- helikopterzicht en oordeelsvorming; kan gegevens en mogelijke handelwijzen tegen elkaar afwegen en tot een logisch oordeel komen. Onderzoekt, herkent en begrijpt de essentiële elementen en vraagstukken.
- externe representatie; bedreven in beïnvloeding van externe stakeholders (met name politiek en zorgveld). Is in staat om op het hoogste niveau Coöperatie VGZ geloofwaardig te representeren. Straalt gezag uit op het gebied van Zorg en de zorgverzekeringsmarkt en de rol die Coöperatie VGZ hierin op zich neemt. Is een verbinder;
- visionair over de zorg en de zorgverzekeringsmarkt; beschikt over een visie op de toekomst van de zorg en de zorgverzekeringsmarkt en kan deze uitdragen binnen en buiten het bedrijf;
- voorzittersvaardigheid; kan vergaderingen op efficiënte en effectieve wijze leiden. Is in staat een open sfeer te creëren waarin iedereen gelijkwaardig kan participeren. Heeft oog voor taakvervulling en verantwoordelijkheden van anderen;
- communicatie; uitstekende communicatieve eigenschappen (zowel voor externe als interne communicatie);
- besluitvaardigheid; neemt op tijd noodzakelijke beslissingen door het nemen van acties of door zich vast te leggen door middel van het uitspreken van zijn mening en wacht niet onnodig met het maken van keuzes;
- authenticiteit; is consistent in woord en daad, waarbij gedachten en gevoelens ook in lijn zijn met wat hij zegt en doet. Is daarmee de voorman van het door VGZ gehanteerde leiderschapsstijl (Interactief Leiderschap);
- loyaliteit; identificeert zich met de onderneming en voelt zich betrokken;
- omgevingssensitiviteit; heeft oog voor de ontwikkelingen, machtsverhoudingen en gevoelens binnen de onderneming. Is goed geïnformeerd over de relevante (internationale) financiële, economische, maatschappelijke en andere ontwikkelingen in de omgeving van de onderneming;
- klant- en kwaliteitsgericht; is gericht op het leveren van kwaliteit en op de mogelijkheden om deze waar mogelijk te verbeteren. Signaleert en onderzoekt de wensen en behoeften van klanten en handelt hiernaar, laat klanten geen onnodig risico lopen en zorgt voor juiste, volledige en evenwichtige informatieverstrekking aan klanten;

- onafhankelijkheid; is zelfstandig in zijn gedrag, durft eigen standpunten tegenover anderen (en enig deelbelang) te handhaven en te verdedigen in het belang van de onderneming. Opereert hiertoe objectief en kritisch;
- overtuigingskracht en charisma; kan door middel van overredingskracht, persoonlijk overwicht en tact invloed uitoefenen op het standpunt van anderen en inspireert en enthousiasmeert. Is een stevige persoonlijkheid. Is in staat zijn rug recht te houden;
- samenwerkingsvermogen; heeft oog voor het groepsbelang en levert een bijdrage aan het gemeenschappelijke resultaat. Is tevens in staat in collegiaal verband te functioneren en is geen pleitbezorger van individuele belangen;
- stressbestendig; blijft gelijkmatig presteren onder hoge (werk)druk en in onzekere omstandigheden;
- verantwoordelijkheid; heeft inzicht in interne en externe belangen, weegt deze zorgvuldig af en legt hierover verantwoording af;
- leiderschap; voldoet aan het VGZ brede leiderschapsprofiel voor Interactief Leiderschap en geeft actief invulling aan de bedrijfswaarden (zinnig, inlevend en toonaangevend). Zorgt ervoor dat zijn team sterker opereert dan de som der individuen. Verbinder van mensen, zowel in zijn team als in de hele organisatie.

## 5. Kennis en kunde

- Academisch denk- en werkniveau.
- Gedegen kennis van de financiële sector in het algemeen en het (zorg)verzekeringswezen in het bijzonder.
- Goed ontwikkelde bestuurlijke vaardigheden en aantoonbare bestuurlijke ervaring in de verzekeringsbranche en/of de zorgsector. Heeft ruime ervaring met het integrerend besturen van een grote, complexe organisatie en heeft hier zelf een leidende positie in gehad. Kan werken in een collegiaal bestuurlijke omgeving. Deze vaardigheden zijn opgedaan in een relevante werkomgeving gedurende minimaal vijf jaar (waarvan minimaal één jaar aaneengesloten).
- Kent de uitdagingen en ontwikkelingen van de zorgmarkt en de zorgverzekeringsmarkt van dichtbij, liefst door het uitoefenen van verschillende bestuurlijke functies in dit veld.
- Heeft een rijk extern netwerk van stakeholders in de zorg(verzekerings)markt en de politiek.
- Heeft affiniteit met:
  - zorgverzekeraars en de rol die zorgverzekeraars in de markt spelen;
  - reputatie management;
  - ICT, cybersecurity, data en administratieve processen;
  - HRM.
- Heeft kennis van de Zorgverzekeringswet en Wet Langdurige Zorg.
- Heeft kennis van en ervaring met complexe processen en grootschalige veranderingsprocessen.
- Heeft kennis en expertise van marketing-, sales- en distributieprocessen binnen een complexe omgeving.
- Heeft ervaring met het (succesvol) positioneren van nieuwe activiteiten (en het verder uitbouwen van bestaande) in een concurrerende markt.
- Beschikt over het vermogen om te gaan met verschillende, soms tegengestelde belangen. Heeft hier expliciet ervaring mee en kan terugkijken op succesvolle interventies.
- Beschikt over het vermogen om een breed relatienetwerk te onderhouden en weet daarbinnen om te gaan met verschillende, soms tegengestelde, belangen.
- Kan zich verbinden aan het doel dat de Coöperatie VGZ beoogt met de onderhavige positie, namelijk een leidende rol innemen bij zorginnovatie, met inbreng van zowel de verzekeraars als de zorginstellingen.