



## Wervingsprofiel

Lid raad van toezicht  
Met aandachtsgebied Vastgoed & Financiën

31 mei 2024

<b>Opdrachtgever</b>	Raamwerk
<b>Auteur(s)</b>	Douwe Wijbenga
<b>Aanvraagnummer</b>	A06331



## Inhoud

<b>1.</b>	<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>De organisatie</b>	<b>3</b>
2.1	Raamwerk	3
2.2	Visie, strategische koers en herstelplan	3
2.3	Organisatiecontext	4
<b>3.</b>	<b>De functie van lid raad van toezicht</b>	<b>4</b>
3.1	De raad van toezicht	4
3.2	Algemeen profiel lid raad van toezicht	5
3.3	Profiel lid raad van toezicht met aandachtsgebied Vastgoed & Financiën	5
<b>4.</b>	<b>Bezoldiging</b>	<b>6</b>
<b>5.</b>	<b>De selectieprocedure</b>	<b>6</b>

NIETS UIT DIT PROFIEL MAG ZONDER VOORAFGAANDE SCHRIFTELIJKE TOESTEMMING VAN LEEUWENDAAL  
GEREPRODUCEERD WORDEN.

## 1. Inleiding

Dank voor uw interesse in de vacature van lid raad van toezicht met aandachtsgebied Vastgoed & Financiën bij Raamwerk. 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: <https://www.hetraamwerk.nl/>

## 2. De organisatie

### 2.1 Raamwerk

Raamwerk biedt ondersteuning aan kinderen en volwassenen met een (meervoudige) lichamelijke en/of verstandelijke beperking. Deze ondersteuning bevordert de kwaliteit van leven van de cliënten en draagt bij aan een zo gewoon mogelijk leven. 'Gewoon leven' vormt de basis van de dienstverlening van Raamwerk en is dé kernwaarde vanuit waar haar medewerkers werken. Een gewoon leven lijkt door de diverse beperkingen van de cliënten van Raamwerk soms ver weg. 'Gewoon' betekent dat je zélf regie hebt over je leven, zélf keuzes maakt, dat je rechten en plichten hebt, autonoom bent, vrienden hebt, jezelf kan ontplooiën, naar vermogen kan bijdragen aan de samenleving en een zinvol leven kan leiden. Met behulp van flexibele individuele ondersteuning en de inzet van moderne technologie en technieken brengen de medewerkers dat doel dagelijks dichterbij. Zonder de beperkingen uit het oog te verliezen draagt het professionele handelen van alle medewerkers bij aan een zo gewoon mogelijk leven.

Raamwerk is gespecialiseerd in het begeleiden van:

- ▶ Cliënten, kinderen en volwassenen, met een verstandelijke beperking en een intensieve ondersteuningsvraag in combinatie met moeilijk verstaanbaar gedrag.
- ▶ Cliënten met een lichamelijke beperking, opgesplitst in cliëntgroepen zoals niet-aangeboren hersenletsel (NAH), Beademing en cliënten met de dubbelproblematiek LG/VG.

Raamwerk biedt met circa 800 medewerkers ondersteuning en begeleiding aan ongeveer 750 cliënten. Bij Raamwerk kunnen cliënten terecht voor wonen, dagbesteding, vrijetijdsbesteding, specialistische ondersteuning en (para)medische zorg. Raamwerk is een regionaal georiënteerde organisatie en het werkgebied is Zuid-Holland Noord (Duin- en Bollenstreek). Voor de cliëntgroep met een lichamelijke beperking vervult Raamwerk een bovenregionale functie. Het Centraal Bureau is gevestigd in Noordwijkerhout.

### 2.2 Visie, strategische koers en herstelplan

De financiën van Raamwerk staan onder druk en dat is de reden dat er een herstelplan is opgesteld, dat momenteel wordt uitgevoerd. Het resultaat is negatief, maar de ratio's van Raamwerk zijn goed en tijdelijke verliezen kunnen opgevangen worden. Er wordt een strategie opgesteld met onder andere de toekomstige portfolio. Het doel is om financieel gezond te worden.

Voor de zorgeenheden staat het principe van "Stevige Fundamenten" centraal. Er is een groeiende behoefte aan duidelijkheid en richting binnen de organisatie. Dit vereist een heldere vertaling van de visie van Raamwerk en de strategische koers naar uitgangspunten voor de besturing van de organisatie. De balans tussen gezonde financiële bedrijfsvoering en het waarborgen van de minimaal benodigde kwaliteit van zorg bepaalt hierin de koers.

Het fundament voor de zorgenheden wordt gelegd door een heldere visie op besturing die voortkomt uit de overkoepelende visie van Raamwerk en de strategische koers van de organisatie. Deze strategie – momenteel in ontwikkeling – dient als leidraad voor besluitvorming op verschillende niveaus, van topstructuur tot individuele zorgprocessen op cliëntniveau.

### 2.3 Organisatiecontext

Raamwerk is een Stichting met een eenhoofdig raad van bestuur en een raad van toezicht. De raad van toezicht ziet toe op het algemeen beleid van Raamwerk, zoals het bestuur dat voert en ziet toe op de kwaliteit en continuïteit van de organisatie. Raamwerk heeft een directiestructuur. Het directieteam bestaat uit de bestuurder, een directeur Zorg en Dienstverlening, de directeur Financiën en Vastgoed, de HR-manager en de bestuurssecretaris. De medezeggenschap – ondernemingsraad (OR) en de centrale cliëntenraad (CCR) – volgen, toetsen en beïnvloeden het instellingsbeleid. De OR en CCR doen dit op grond van hun taakstelling zoals neergelegd in de Wet op Ondernemingsraden (WOR), respectievelijk de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ). Specifiek voor de CCR spelen de decentrale cliëntenraden ook een belangrijke rol in de medezeggenschap voor cliënten. Het organogram van Raamwerk vindt u [hier](#).

## 3. De functie van lid raad van toezicht

### 3.1 De raad van toezicht

De raad van toezicht heeft als doel het toezicht houden op het realiseren van goede zorg en een toekomstbestendige bedrijfsvoering. De zorg moet voldoen aan wet- en regelgeving, aan de missie en visie van de organisatie en haar maatschappelijke opgave en waarde toevoegen voor de cliënten van Raamwerk. Om dit te kunnen waarmaken, ontvangt de raad van toezicht periodiek rapportages om een betrouwbaar inzicht te krijgen in het reilen en zeilen van de instelling. De raad stelt vragen en gaat de dialoog aan met de bestuurder. De raad van toezicht krijgt naast de informatie vanuit de bestuurder ook informatie vanuit andere relevante gremia in en buiten de organisatie zoals de ondernemingsraad, centrale cliëntenraad en accountant.

De raad van toezicht is gehouden om volgens de Governancecode Zorg in ieder geval toezicht te houden op:

- ▶ De realisatie van de statutaire en andere doelstellingen van de zorgorganisatie.
- ▶ De strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten van de zorgorganisatie.
- ▶ De opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.
- ▶ De financiële verslaglegging.
- ▶ De kwaliteit en veiligheid.
- ▶ De verhouding met belanghebbenden.
- ▶ Het op passende wijze uitvoering geven aan de maatschappelijke doelstelling en verantwoordelijkheid van de zorgorganisatie.

Binnen de raad van toezicht dient kennis en ervaring op deze gebieden aanwezig te zijn, waarbij in ieder geval de zorgdeskundigheid en de financieel-economische deskundigheid geborgd zijn. Naast de formele rollen als werkgever en toezichthouder willen de leden van de raad ook als adviseur, inspirator, verbinder en klankbord fungeren. Daarnaast dienen de leden van de raad ook hun kennis up-to-date te houden (governance, beleidsmatig, HR, ICT, en zorginhoudelijk) om een kwalitatief sterk klankbord voor het bestuur te kunnen bieden. Bij dit alles zijn de grondpatronen: distantie en betrokkenheid, waarbij rolvastheid als toezichthouder een voorwaarde is.

De gewenste cultuur binnen de raad is open en betrokken. De toezichthouders zijn allen intrinsiek gemotiveerd om toezicht te houden op deze organisatie en staan achter de missie en visie van Raamwerk. Vanwege verschillende ontwikkelingen (waaronder het herstelplan en de strategie) is het van belang dat de raad van toezicht, samen met de



bestuurder, koersvast en in gezamenlijkheid opereert. De toezichthouders zijn goed op de hoogte van de recente ontwikkelingen en anticiperen daar als raad op. De raad van toezicht evalueert zichzelf jaarlijks, in ieder geval om de drie jaar wordt de evaluatie ondersteund door een extern bureau.

De huidige raad van toezicht is zich ervan bewust dat er ruimte gecreëerd dient te worden voor hun eigen teamontwikkeling en wil de governance versterken. Het elkaar kunnen aanspreken en elkaar kunnen spiegelen is belangrijk om als raad van toezicht (team) verder te ontwikkelen. Toezichthouden wordt door de raad gezien als een professionele taak. Van de leden wordt dan ook verwacht dat zij voldoende tijd ter beschikking kunnen stellen om deze taak naar behoren uit te oefenen. Minimaal betekent dit tijd voor (de voorbereiding van) minimaal zes vergaderingen per jaar plus de commissievergaderingen. Daarnaast vindt periodiek overleg plaats met de ondernemingsraad en de centrale cliëntenraad. Voor de kwaliteit van toezicht hecht de raad van toezicht grote waarde aan overleg en samenwerking met de medezeggenschapsorganen van Raamwerk (OR en CCR).

De raad van toezicht kent drie commissies en een agendaoverleg van de voorzitter van de raad van toezicht en de bestuurder van Raamwerk: de Auditcommissie (vergadert vier keer per jaar), de Remuneratiecommissie (voert éénmaal per jaar een jaargesprek en éénmaal per jaar een voortgangsgesprek met de bestuurder) en de Commissie Kwaliteit, veiligheid en HR (vergadert viermaal per jaar).

De raad van toezicht van Raamwerk kent op dit moment vijf leden en streeft naar een evenwichtige samenstelling. Dit geldt voor inhoudelijke expertise, ervaring, persoonlijke eigenschappen, man/vrouw verhouding en voor diversiteit in het algemeen. Naar aanleiding van het aflopen van de tweede termijn van een lid raad van toezicht per september 2024, is Raamwerk op zoek naar een nieuw lid raad van toezicht met aandachtsgebied Vastgoed & Financiën.

### 3.2 Algemeen profiel lid raad van toezicht

- ▶ Academisch werk- en denkniveau.
- ▶ Uitstekende communicatieve en sociale vaardigheden.
- ▶ Affiniteit met het sociaal maatschappelijk belang en de VG-sector in het bijzonder.
- ▶ Onderschrijven van de missie en visie van Raamwerk.
- ▶ De deskundigheid om een juist evenwicht te vinden in betrokkenheid en bestuurlijke afstand.
- ▶ Het vermogen en de attitude om de raad van bestuur met advies en als klankbord terzijde te staan.
- ▶ Het vermogen om het beleid van Raamwerk en het functioneren van de raad van bestuur te toetsen.
- ▶ Het vermogen om advies en toezicht in teamverband uit te kunnen oefenen, gebruik makend van elkaars complementariteit.
- ▶ Een integere, verantwoordelijke, positief kritische en onafhankelijke opstelling.
- ▶ Inzicht in de eisen die kwaliteit, veiligheid, doelmatigheid en continuïteit aan Raamwerk stellen.
- ▶ Voldoende tijd, beschikbaarheid en flexibiliteit.

### 3.3 Profiel lid raad van toezicht met aandachtsgebied Vastgoed & Financiën

Als lid raad van toezicht met aandachtsgebied Vastgoed & Financiën denkt u ondernemend en kijkt op een creatieve, innovatieve en uiteraard verantwoorde wijze naar financiële- en vastgoedvraagstukken binnen Raamwerk. U bent bestuurlijk sensitief en weet hierdoor trends uit andere sectoren naar Raamwerk te vertalen. U heeft een scherpe politieke antenne en kunt goed omgaan met tegengestelde belangen. U denkt in oplossingen, bent geduldig en vasthoudend. Weet ook onder tijdsdruk en bij tegenslagen effectief te presteren en de rust te behouden.

We zoeken een ervaren toezichthouder met stevige persoonlijkheid en een echte teamspeler die verbindend en reflectief is. U bent open en transparant en koersvast. U ziet samenwerken als voorwaarde om prestaties te vergroten en synergie tot stand te brengen. U durft zaken bespreekbaar te maken, feedback te geven en waar nodig procesinterventies te plegen. U heeft een onderzoekende houding en probeert via dialoog inzicht te krijgen in overwegingen en opvattingen.

Het nieuwe lid raad van toezicht wordt lid van de auditcommissie. Gezien de huidige samenstelling van de raad van toezicht gaat de voorkeur bij gelijke geschiktheid uit naar een vrouw.

Kandidaten voor dit profiel zijn/hebben daarnaast:

- ▶ Stevig (strategisch) financieel onderlegd met ervaring binnen de (langdurige) zorg.
- ▶ Kennis en ervaring met bekostiging in de publieke sector is wenselijk.
- ▶ Ervaring met strategische vastgoedvraagstukken binnen bijvoorbeeld de (langdurige) zorg of woningcorporaties.
- ▶ Goed in staat om het medewerkers- en cliëntperspectief voor ogen te (blijven) houden.
- ▶ Staat midden in het 'werkende leven' en heeft relevante ervaring als toezichthouder en bij voorkeur als lid van de auditcommissie.
- ▶ Een kritische gesprekspartner die zaken concreet kan benoemen, met oog voor de relatie.
- ▶ Evenwichtige persoonlijkheid die niet snel uit het veld is te slaan.
- ▶ Kennis van organisatieontwikkeling is een pré.

## 4. Bezoldiging Raamwerk

De leden van de raad van toezicht ontvangen een vergoeding op basis van de NVTZ-norm voor toepassing van de Wet Normering Topinkomens (in dit geval WNT-klasse IV) en de daarbij behorende ministeriële regeling.

## 5. De selectieprocedure

De selectie kent twee fasen:

### 1 Voorselectie door Leeuwendaal

De adviseur van Leeuwendaal voert allereerst uitgebreide gesprekken met kandidaten. Deze gesprekken vinden plaats op kantoor van Leeuwendaal in Utrecht of via MS Teams in de periode van **3 juni – 21 juni 2024**.

Geschikte kandidaten worden vervolgens door middel van cv en brief, en met toelichting van de adviseur, **op 3 of 4 juli** gepresenteerd aan de opdrachtgever. Op basis hiervan wordt bepaald welke kandidaten worden uitgenodigd voor een selectiegesprek bij **Raamwerk**.

### 2 Selectiegesprekken door Raamwerk

Geselecteerde kandidaten worden persoonlijk uitgenodigd voor een gesprek met de selectie- en adviescommissie bij de opdrachtgever op **maandagmiddag 8 juli tussen 13.30 – 18.00 uur**.

Gestreefd wordt naar een afronding van de procedure voor **1 augustus 2024**.



## Over de inzet van videobellen

Indien we videobellen inzetten voor gesprekken maken we gebruik van MS Teams.

We hanteren hiervoor strikte procedurele afspraken die we helder communiceren met al onze medewerkers. Op de naleving van deze procedures zien wij streng toe.

Wij beschikken voor alle applicaties over betaalde licenties met verfijnde beveiligingsopties. We maken weloverwogen keuzes in de wijze waarop we deze configureren. Voorbeelden hiervan zijn:

- ▶ We gebruiken uitsluitend Europese datacenters.
- ▶ Alle meetings bij Leeuwendaal zijn afgeschermd met een unieke meeting ID en password.
- ▶ We maken gebruik van waiting rooms, waarbij de Leeuwendaal host bepaalt wie wordt toegelaten tot een sessie.
- ▶ Tijdens de verbinding wordt altijd van end-to-end encryptie gebruik gemaakt.

## Contactgegevens

Voor inhoudelijke vragen over de functie kunt u contact opnemen met Douwe Wijbenga, directeur executive search en interim management, en voor vragen over de procedure met Soesja Bijtelaar, research consultant. Zij zijn bereikbaar via 088 – 00 868 00. Uw cv en motivatiebrief kunt u uploaden via: <https://www.leeuwendaal.nl/vacatures/>.