



# Wervingsprofiel

## Voorzitter raad van toezicht

13 februari 2025

<b>Opdrachtgever</b>	CCE
<b>Auteur(s)</b>	Manon Min
<b>Aanvraagnummer</b>	A06950

## Inhoud

<b>1.</b>	<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>De organisatie</b>	<b>3</b>
2.1	Centrum voor Consultatie en Expertise – ‘Samen zoeken naar perspectief’	3
2.2	Kernactiviteiten in alle zorgsectoren en regio’s	3
2.3	Werkwijze	4
2.4	Kompas door het CCE-landschap 2022-2025	4
2.5	Organisatiestructuur en governance	5
<b>3.</b>	<b>De functie van voorzitter raad van toezicht</b>	<b>5</b>
3.1	Raad van toezicht	5
3.2	Algemeen profiel raad van toezicht	5
3.3	Profiel voorzitter raad van toezicht	6
<b>4.</b>	<b>Bezoldiging</b>	<b>7</b>
<b>5.</b>	<b>De selectieprocedure</b>	<b>7</b>

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

## 1. Inleiding

Dank voor uw interesse in de vacatures van voorzitter raad van toezicht bij CCE. 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: [CCE](#).

## 2. De organisatie

### 2.1 Centrum voor Consultatie en Expertise – ‘Samen zoeken naar perspectief’

Centrum voor Consultatie en Expertise (CCE) is landelijk partner van professionals in alle sectoren van de zorg (Gehandicaptenzorg, VVT, GGZ en jeugdzorg), voor expertise en advies over ernstig probleemgedrag bij mensen die langdurig en/of intensieve professionele zorg en ondersteuning nodig hebben. Daar waar professionals dreigen vast te lopen en de kwaliteit van bestaan van de cliënt ernstig onder druk staat, zoeken professionals en ruim 140 medewerkers van CCE dagelijks gezamenlijk naar nieuw perspectief. Daarmee is het een unieke organisatie binnen de zorg die zich kenmerkt door creatieve oplossingen te vinden op complexe vraagstukken, waarbij het meenemen van de specifieke context en factoren van een casus van belang is.

CCE doet dat niet alleen. Met inzet van een netwerk, bestaande uit ongeveer 650 consultants komt CCE dagelijks bij instellingen in alle sectoren van de zorg, waar professionals exact hetzelfde nastreven. CCE bundelt krachten en zet expertise in. Zo wil CCE werken in een zorglandschap waar de cliënt en zijn context écht centraal staan. Samen met anderen vergroot CCE de voorwaarden voor kwaliteit van leven, sluit aan bij de cliënt en staat naast de professional. Cliënten mogen rekenen op een duurzaam zorgaanbod, waarbij volhardend wordt gestreefd naar een inclusieve samenleving.

### 2.2 Kernactiviteiten in alle zorgsectoren en regio's

CCE ontwikkelt het werk mét samenwerkingspartners, houdt rekening met hun context, en draagt bij aan expertise in bredere zin. Invulling geven aan de vertrouwensrol doet CCE met vijf kernactiviteiten:

- ▶ **Consultaties:** Consultaties van CCE zijn maatwerktrajecten gericht op meer handelingsperspectief voor zorgprofessionals en verbetering van levenskwaliteit van cliënten. Een consultatie is soms een enkel (oriënterend) gesprek, maar meestal een langer durend traject. Een coördinator van CCE zet in dat laatste geval een of meer consultants in met specifieke kennis. Zij kijken hoe de vastgelopen situatie weer vlot getrokken kan worden, zonder de verantwoordelijkheid voor de zorg van de cliënt van de betrokken professionals over te nemen. In 2023 was er sprake van 1.969 consultatie-aanvragen (652 binnen Gehandicaptenzorg, 385 binnen VVT, 450 binnen GGZ, 385 binnen Jeugdzorg en 17 overig). <https://cce.nl/consultatie-samen-zoeken-naar-perspectief>
- ▶ **Onderzoek:** CCE initieert en draagt bij aan praktijkgericht onderzoek over thema's en onderwerpen die raken aan ernstig en/of aanhoudend probleemgedrag. Daarbij richt het onderzoek binnen CCE zich specifiek op het signaleren van patronen en inzichten die men in de consultatiepraktijk tegenkomt. Zo helpt CCE de zorgprofessionals, cliënten en naasten bij het vinden van meer of nieuw perspectief als er sprake is van handelingsverlegenheid.

Onderzoek binnen CCE focust zich de komende jaren, op de volgende vijf thema's: interdisciplinair werken, veilige grond voor cliënten, complexe zorg in thuisituaties, het cliënten- en naastenperspectief, ethische complexe thema's en morele stress. In 2024 start CCE samen met Hogeschool Rotterdam een Lectoraat.

<https://cce.nl/onderzoek>

- ▶ **Expertise:** Ook de kennisproducten van CCE zijn bedoeld als handvatten om weer perspectief te scheppen. CCE wisselt kennis uit consultaties en onderzoek uit met het werkveld via diverse kennisproducten, binnen zorgsectoren en over de grenzen van sectoren. Ook door het werken met programma's vergroot CCE de aansluiting bij sectorbrede, sectorspecifieke en sectoroverstijgende thema's, zoals onvrijwillige zorg of het vinden en behouden van gekwalificeerd personeel. Het laten versterken van de expertise uit de ene sector door expertise uit een andere sector is een bijzondere kwaliteit van CCE. Zie ook [www.cce.nl/kennis](http://www.cce.nl/kennis)
- ▶ **Opleiden:** Expertise uit consultaties en onderzoek delen en van elkaar leren doet CCE op veel verschillende manieren. Zo kunnen zorgprofessionals uit alle sectoren en van verschillende niveaus bij CCE opleidingen, trainingen en cursussen volgen (open en incompany aanbod). De leeractiviteiten onderscheiden zich door een eigen kijk op probleemgedrag en veel aandacht voor interdisciplinaire samenwerking. <https://cce.nl/opleiding-volgen-bij-cce>
- ▶ **Meerzorg-ontwikkeltrajecten:** Om ervoor te zorgen dat financiële middelen uit de regeling Meerzorg optimaal bijdragen aan een verbetering van de situatie van de cliënt, schakelen zorgaanbieders in overleg met het zorgkantoor, vaak CCE in. Concreet betekent dit dat CCE met betrokkenen gezamenlijk aan de slag gaat met één hoofddoel: zorgprofessionals nog beter in staat stellen om de zorg te bieden die de kwaliteit van bestaan van een cliënt vergroot. CCE doet dit door middel van meerzorg-ontwikkeltrajecten. <https://cce.nl/meerzorg-voor-betere-kwaliteit-van-bestaan>

### 2.3 Werkwijze

Voor de werkwijze van CCE bij het onderzoeken en doen verminderen van ernstig en aanhoudend probleemgedrag zijn drie uitgangspunten gedefinieerd:

- ▶ **In samenwerking met betrokkenen:** Een eerste uitgangspunt is dat CCE altijd samen met de betrokkenen op zoek gaat naar verklaringen en oplossingen. Het is belangrijk dat iedereen hierin een aandeel heeft. Dat vergroot de kans dat men zelf verder kan, ook als CCE niet meer betrokken is.
- ▶ **Multidisciplinair/ interdisciplinair:** CCE vindt 'breed en meervoudig kijken' noodzakelijk. Daarom bepleit ze dat er vanuit verschillende disciplines wordt gekeken naar de persoon en zijn context en dat bij onderzoek en interventies verschillende deskundigen worden ingezet (vanuit CCE of via de betrokken instelling). Artsen, paramedici, orthopedagogen of psychologen, ouders en ervaringsdeskundigen, maar ook organisatiedeskundigen kunnen betrokken zijn.
- ▶ **Systematisch en transparant:** Een derde uitgangspunt is dat er geordend en systematisch wordt gewerkt. CCE vindt het belangrijk om transparant en duidelijk te zijn over de gehanteerde benadering. Daarnaast wil CCE verantwoording kunnen afleggen over de werkwijze en verspreiding van kennis uit casuïstiek mogelijk maken.

### 2.4 Kompas door het CCE-landschap 2022-2025

De beleidsvisie van 2022-2025<sup>1</sup> bouwt voort op de koers die CCE de afgelopen jaren met effect heeft ingezet. In dit kompas worden diverse strategische speerpunten in het CCE-landschap 2022-2025 nader toegelicht:

- ▶ Het speelveld van CCE.
- ▶ Het plein waar alle betrokkenen samenkomen.
- ▶ De veilige grond voor cliënten.
- ▶ De brede-kansen-stroom.
- ▶ De thuishaven voor CCE-medewerkers.
- ▶ Het pad van ontwikkeling.

---

<sup>1</sup> Download het beleidsplan via [www.cce.nl/kompas-door-het-cce-landschap-van-2022-2025](http://www.cce.nl/kompas-door-het-cce-landschap-van-2022-2025)

Op dit moment wordt er hard gewerkt aan het nieuw meerjarenbeleid 2026. Één van de belangrijke thema's in dit plan is diversiteit. Hier hecht CCE veel waarde aan.

## 2.5 Organisatiestructuur en governance

Binnen CCE werken de bestuurder en de zeshoofdige raad van toezicht samen aan de opdracht van CCE. Dit doen zij ieder vanuit hun eigen rol. De raad van toezicht houdt toezicht op de besturing van CCE, treedt op als werkgever van de bestuurder en staat hem/haar met advies terzijde. De bestuurder bestuurt CCE zodanig dat de organisatie haar maatschappelijke doel realiseert en legt hierover verantwoording af aan de raad van toezicht. De bestuurder is daarmee eindverantwoordelijk voor het strategisch beleid van CCE en het realiseren van de organisatie-doelstellingen. Bovendien geeft de bestuurder leiding aan het managementteam van CCE, dat bestaat uit twee directeuren consultatie en expertise, een directeur expertisemanagement en een directeur bedrijfsvoering. Binnen het managementteam worden met name beleidsmatige en organisatorische onderwerpen en ontwikkelingen besproken. Het managementteam geeft leiding aan een organisatie van meer dan 140 professionals, die landelijk verspreid en in beginsel grotendeels vanuit huis werkzaam zijn, verbonden aan vier verschillende kantoorlocaties:

- 1 **Gouda** : Coördinatoren en ondersteuning die actief zijn in Noord-Holland, Zuid-Holland en Utrecht.
- 2 **Zwolle** : Coördinatoren en ondersteuning die actief zijn in Groningen, Friesland, Drenthe, Overijssel, Gelderland en Flevoland.
- 3 **Veldhoven** : Coördinatoren en ondersteuning die actief zijn in Noord-Brabant, Limburg en Zeeland.
- 4 **Utrecht** : Coördinatoren uit team Midden hebben Utrecht als standplaats, met ondersteuning vanuit regio West. Ook zit in Utrecht het landelijk bureau: team expertise management, beleidsadvies, communicatie, administratie, personeelszaken, ICT project- en bestuurssecretariaat.

## 3. De functie van voorzitter raad van toezicht

### 3.1 Raad van toezicht

CCE hanteert de Governancecode Zorg als richtinggevend kader en norm voor goed bestuur en toezicht. In de uitoefening van zijn taken ziet de raad van toezicht in het bijzonder toe op:

- ▶ De continuïteit van de organisatie.
- ▶ De realisatie van de statutaire doelstellingen van de organisatie.
- ▶ De strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten van de instelling.
- ▶ De opzet en werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen.
- ▶ De financiële verslaglegging.
- ▶ De kwaliteit en de veiligheid van de zorg.
- ▶ De naleving van wet- en regelgeving.

### 3.2 Algemeen profiel raad van toezicht

De raad van toezicht van het CCE bestaat uit zes onafhankelijke leden met verschillende voor het CCE relevante achtergronden en kennisgebieden. De leden worden benoemd voor een periode van vier jaar, met de mogelijkheid om deze termijn één keer te verlengen. Uitgangspunt voor het functioneren van de raad van toezicht is het als college uitvoeren van de statutaire taken.

De raad van toezicht houdt toezicht op de organisatie conform de regelingen daarover in de statuten van het CCE en het directiereglement. In het reglement van de raad van bestuur en in het reglement van de raad van toezicht is vastgelegd dat de bestuurder de raad van toezicht periodiek informeert over de realisatie van de afspraken in het kader van het meerjarenbeleidsplan en het jaarplan.

Dat geldt in ieder geval voor de onderwerpen: kwaliteit van de dienstverlening, doelmatigheid en continuïteit van de organisatie en de bedrijfsvoering, innovatievermogen, toegankelijkheid, stakeholdersmanagement en samenwerking, cliënt- en klantgerichtheid en cliënt-, klant- en medewerkerstevredenheid. De bestuurder legt verantwoordelijkheid af in de vergaderingen van de raad van toezicht, dan wel in een daartoe aangekondigd, voorbereid en opgezet overleg tussen de bestuurder en de raad van toezicht. De raad van toezicht voert tevens regulier overleg met de ondernemingsraad.

De leden van de raad van toezicht hebben bij de uitoefening van hun functie op geen enkele wijze, al dan niet ten gevolge van bloedverwantschap, belang bij het CCE. Ze zijn lid vanwege hun specifieke professionele deskundigheid. Door middel van hun professie houden zij hun deskundigheid op niveau.

De raad van toezicht streeft naar een evenwichtige samenstelling ten aanzien van diversiteit in al haar facetten.

Het competentieprofiel (het integraal geheel van kennis en vaardigheden) voor een lid van de raad van toezicht bevat tenminste de volgende aspecten:

- ▶ Een academisch werk- en denkniveau.
- ▶ Bestuurlijke en /of toezichthoudende kwaliteiten en ervaring bij voorkeur in maatschappelijke organisaties.
- ▶ Affiniteit met de doelstelling en de adviesfunctie van CCE.
- ▶ Inzicht in de eisen die kwaliteit, doelmatigheid en continuïteit aan een organisatie als CCE stellen.
- ▶ Voldoende inzicht in taken en rollen tussen raad van toezicht en raad van bestuur en bekend zijn met de onderwerpen van corporate governance.
- ▶ De capaciteit en de mentaliteit om de raad van bestuur met raad en als klankbord terzijde te staan.
- ▶ Het vermogen om het beleid van CCE en het functioneren van de raad van bestuur te beoordelen.
- ▶ Integriteit, verantwoordelijkheidsgevoel en een onafhankelijke opstelling.
- ▶ Het vermogen in teamverband te functioneren.
- ▶ Voldoende toewijding, beschikbaarheid en flexibiliteit.
- ▶ Maatschappelijk actief.
- ▶ Beperkt aantal (neven)functies.

Naast de hiervoor genoemde kennis en vaardigheden is de houding van de toezichthouder van belang. De houding van de toezichthouder, in de zin van eigenschappen die passen bij de persoonlijkheid van de toezichthouder en bij de opgedane levenservaring, kan worden weergegeven in de volgende kernaspecten:

- ▶ Ontvankelijk, met aandacht, open, luisterend, observerend.
- ▶ Doorgrondend, analytisch.
- ▶ Proactief.
- ▶ Objectief, onafhankelijk.
- ▶ Moedig, doortastend, kritisch.
- ▶ Affiniteit met zorg, loyaal, oog voor specifieke waarden, vertrouwensvol.
- ▶ Vermogen tot zelfreflectie.

Vanwege het aanstaande terugtreden van de voorzitter raad van toezicht komt de raad van toezicht van het CCE graag in contact met kandidaten voor deze positie, die voldoen aan de navolgende profielbeschrijving.

### 3.3 Profiel voorzitter raad van toezicht

- ▶ Ruime bestuurlijke ervaring in een complexe zorgorganisatie in combinatie met ervaring in een toezichthoudende rol, bij voorkeur als voorzitter of vice-voorzitter.
- ▶ Heeft goed inzicht in maatschappelijke en zorginhoudelijke ontwikkelingen.
- ▶ Beschikt over de statuur en uitstraling om het CCE te vertegenwoordigen in diverse gremia.
- ▶ Heeft vanuit de persoonlijke leefwereld een goed beeld van het werkveld van het CCE en heeft affiniteit met de wetenschappelijke discipline.
- ▶ Heeft aandacht voor flexibiliteit en wendbaarheid van de organisatie.

- ▶ Is staat een relatie van vertrouwen en onderling respect met de bestuurder aan te gaan en de balans tussen de raad van bestuur en de raad van toezicht te managen. Met affiniteit voor de adviserende en klankbord rol naar de bestuurder.
- ▶ Vermogen om vanuit natuurlijk gezag de voorzittersfunctie in de raad van toezicht op verbindende wijze te vervullen.
- ▶ Is verantwoordelijk voor en bewaakt besluitvormingsprocessen, heeft een goed oog en gevoel voor de input en standpunten van anderen, zodat de raad van toezicht zijn rol in teamverband op effectieve wijze kan vervullen.
- ▶ Heeft als voorzitter bijzondere aandacht voor de communicatie met cliënten, zorgprofessionals, medewerkers, verwijzers, ketenpartners, overheden en publieke media.

Daarnaast bent u in staat bent om op inspirerende wijze, gericht op samenwerking en verbinding, een aandeel te leveren in de raad van toezicht en met behoud van de relatie kritische kanttekeningen te plaatsen. U beschikt over een kritisch-analytisch oordeelsvermogen op strategisch en beleidsmatig niveau. U onderkent het nuanceverschil tussen de rol van toezichthouder als werkgever en de rol van toezichthouder als guide en klankbord van de raad van bestuur.

Tot slot kunt u voldoende tijd beschikbaar stellen om deze functie met verve te vervullen.

## 4. Bezoldiging

De bezoldiging oriënteert zich aan de richtlijnen van de NVTZ binnen de WNT-2.

## 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 **6 februari – 7 maart 2025**. Geschikte kandidaten worden vervolgens door middel van cv en brief, en met toelichting van de adviseur op **maandag 10 maart 2025** gepresenteerd aan de opdrachtgever. Op basis hiervan wordt bepaald welke kandidaten worden uitgenodigd voor een selectiegesprek bij CCE.

### 2 Selectiegesprekken door CCE

Geselecteerde kandidaten worden persoonlijk uitgenodigd voor een gesprek met de selectie- en adviescommissie bij de opdrachtgever. De eerste gespreksronde vindt plaats op **donderdag 13 maart 2025 tussen 16:00 – 21:00 uur**. De tweede gespreksronde vindt plaats op **dinsdag 18 maart 2025 tussen 16:00 – 21:00 uur**.

Naast de rol van voorzitter is ook de positie voor een lid raad van toezicht vacant. Beide procedures worden tegelijk opgestart tot het moment van de CV-presentatie. Dan worden eerst de gesprekken gevoerd met de kandidaten die opteren voor de positie van voorzitter zodat hij/zij betrokken wordt bij de gesprekken voor het lid raad van toezicht. Voor de voorzitter wordt gestreefd naar een afronding van de procedure begin april 2025.





## 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

Dit wervingsprofiel is met alle zorgvuldigheid tot stand gekomen. We gaan er dan ook van uit dat dit profiel voldoende informatie biedt om een goed beeld te krijgen van de positie en de organisatie. Meer informatie vindt u ook op de website van [CCE](#). We nodigen u van harte uit om te reageren. De procedure wordt begeleid door Manon Min, senior adviseur executive search in samenwerking met Soesja Bijtelaar, research consultant. Uw cv en motivatiebrief kunt u uploaden via: [vacaturesite van Leeuwendaal](#).