



# Wervingsprofiel

## Twée leden raad van toezicht

*Aandachtsgebied Kwaliteit & Veiligheid*

*Aandachtsgebied HR en Organisatieontwikkeling*

14 april 2025

**Opdrachtgever** Raamwerk

**Auteur** Douwe Wijbenga

**Aanvraagnummer** A06861

## 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 en strategische koers                                                                                | 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 Kwaliteit en Veiligheid (voorzitter commissie K&V en HR) | 6        |
| 3.4       | Profiel lid raad van toezicht met aandachtsgebied HR en Organisatieontwikkeling                            | 6        |
| <b>4.</b> | <b>Bezoldiging Raamwerk</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 (lid met aandachtsgebied Kwaliteit en Veiligheid en lid met aandachtsgebied HR en Organisatieontwikkeling) bij Raamwerk. Met dit wervingsprofiel willen we u graag inzicht geven in de belangrijkste taken, verantwoordelijkheden en competenties die horen bij de posities. 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: [organisatie](#)

## 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 zowel een lichamelijke als verstandelijke beperking (LG/VG).
- ▶ Volwassenen met ondersteuningsvragen die met ambulante ondersteuning zo lang mogelijk zelfstandig wonen binnen de Duin -en Bollenstreek.

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 en strategische koers

Raamwerk is voldoende solvabel en kent een goede liquiditeitspositie, maar het exploitatieresultaat staat flink onder druk. Hiervoor is een plan gemaakt en opgenomen in de strategie voor de komende jaren, dat wordt uitgevoerd door de bestuurder samen met het MT. Een aantal kansrijke scenario's rondom doelgroepen wordt daarbij uitgewerkt inclusief impact analyses voor personeel en huisvesting. De financiële uitwerking van de in beeld gebrachte scenario's maken ook onderdeel uit van de implementatiefase.

Voor de zorgseenheden staat het jaarplan 2025 en de daarvan afgeleide begroting 2025 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 benodigde kwaliteit van zorg bepaalt hierin de koers. Het fundament voor de zorgseenheden wordt o.a. gelegd door een heldere visie op besturing. Deze visie en kernwaarden dienen nog verder ontwikkeld en geïmplementeerd te worden en dienen als leidraad voor besluitvorming op verschillende niveaus, van managementstructuur tot individuele zorgprocessen op cliëntniveau.

### 2.3 Organisatiecontext

Raamwerk is een stichting met een eenhoofdige raad van bestuur en een raad van toezicht. De vaste bestuurder heeft de interim bestuurder opgevolgd in maart jl. 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 is overgegaan op een managementstructuur bestaande uit de bestuurder, twee managers Zorg, een manager Financiën en Bedrijfsvoering, een manager Behandeling, een manager HR en een bestuurssecretaris. Recent zijn de interim-posities binnen het MT voor vast ingevuld, na een periode van veel wisselingen. Dit betekent dat er een fris, nieuw MT staat dat weer verder kan bouwen met de nieuwe bestuurder en de teams. 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 lokale cliëntenraden ook een belangrijke rol in de medezeggenschap voor cliënten. Raamwerk werkt vanuit het principe van ‘sterke teams’, dit behelst de beweging naar meer zelforganiserende teams om op die manier de invloed en zeggenschap van de professional te vergroten.

## 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.

De leden van de raad dienen 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 vier 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 termijn van een lid raad van toezicht en het vertrek van een lid raad van toezicht in het najaar van 2024, is Raamwerk op zoek naar twee nieuwe leden raad van toezicht.

### 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 Kwaliteit en Veiligheid (voorzitter commissie K&V en HR)

- ▶ Inhoudelijke deskundigheid op het gebied van (ontwikkelingen in) de VG-sector en het sociaal domein. Dit kan bijvoorbeeld vanuit de rol van arts, GZ-psycholoog, klinisch psycholoog, psychiater, onderzoeker in de zorgpraktijk.
- ▶ Is bestuurlijk/strategisch goed onderlegd vanuit een zorginhoudelijk perspectief.
- ▶ Heeft bij voorkeur relevante ervaring als toezichthouder en als lid/voorzitter van de commissie Kwaliteit & Veiligheid.
- ▶ Brede maatschappelijk interesse; is goed in staat om ontwikkelingen binnen Raamwerk vanuit een breed perspectief te bekijken en niet alleen vanuit eigen expertise gebied. Goed in staat om eigen netwerk ten gunste voor Raamwerk in te zetten.
- ▶ Affiniteit met de doelstelling, de zorgfunctie en het werkveld van Raamwerk, oog voor de specifieke waarden van de organisatie.
- ▶ Is een teamspeler en heeft het vermogen om advies en toezicht in teamverband te kunnen uitoefenen.
- ▶ Staat open voor kritische (zelf)reflectie vanuit het besef dat er geen toezicht op toezichthouders wordt uitgeoefend. Durft zichzelf en de raad van toezicht een spiegel voor te houden.

Dit lid raad van toezicht zal voorzitter worden van de commissie Kwaliteit & Veiligheid en HR.

### 3.4 Profiel lid raad van toezicht met aandachtsgebied HR en Organisatieontwikkeling

- ▶ Brede expertise op het gebied van HR, organisatieontwikkeling en verandermanagement.
- ▶ Kennis van- en ervaring met complexe veranderprocessen en vanuit toezichtperspectief hier een rol in kunnen spelen.
- ▶ Empathisch en relatiegericht.
- ▶ Is een teamspeler en heeft het vermogen om advies en toezicht in teamverband te kunnen uitoefenen.
- ▶ Innovatief en ondernemend, kan vanuit eigen expertise vernieuwende denkbeelden inbrengen.
- ▶ Staat open voor kritische (zelf)reflectie vanuit het besef dat er geen toezicht op toezichthouders wordt uitgeoefend. Durft zichzelf en de raad van toezicht een spiegel voor te houden.
- ▶ Raamwerk verwelkomt graag een startende toezichthouder.

Dit lid raad van toezicht wordt tevens lid van de commissie Kwaliteit & Veiligheid en HR.

## 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 **28 april t/m 15 mei 2025**. Geschikte kandidaten worden vervolgens door middel van cv en brief, en met toelichting van de adviseur, op **21 mei 2025** 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 **NTB**.

Gestreefd wordt naar een afronding van de procedure voor 1 juli 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 Raamwerk. We nodigen u van harte uit om te reageren. De procedure wordt begeleid door Douwe Wijbenga, directeur zorg in samenwerking met Soesja Bijtelaar, research consultant. Uw cv en motivatiebrief kunt u uploaden via: [vacaturesite van Leeuwendaal](#).