



Wervingsprofiel

Lid raad van toezicht
Aandachtsgebied kwaliteit en veiligheid

19 januari 2023

Opdrachtgever: Tragel

Auteur(s): Douwe Wijbenga

Aanvraagnummer: A05233

Inhoud

1.	Inleiding	3
2.	De organisatie	4
2.1	De organisatie	4
2.2	Beleidsvisie 2021 – 2023 en verder	4
2.3	Besturingsfilosofie, organisatiestructuur en -ontwikkelingen	4
3.	De functie van lid raad van toezicht	6
3.1	Taken en verantwoordelijkheden	6
3.2	Cultuur	7
3.3	Algemeen profiel leden raad van toezicht	7
3.4	Profiel lid RvT met aandachtgebied kwaliteit & veiligheid en op bindende voordracht CVR	7
3.4.1	Specifieke functie-eisen voor het lid RvT met aandachtsgebied kwaliteit & veiligheid	7
4.	Wat biedt Tragel?	8
5.	De selectieprocedure	9

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 bij Tragel. Met dit functieprofiel 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, ervaring en bijbehorende arbeidsvoorwaarden. We besluiten met een beschrijving van de selectieprocedure.

Voor meer achtergrondinformatie adviseren we u om de website te bezoeken: <https://www.tragel.nl>

Wellicht ten overvloede vermelden we dat waar in dit stuk 'hij' staat uiteraard ook 'zij', 'die' of 'hen' gelezen kan worden.

2. De organisatie

2.1 De organisatie

Tragel is de grootste zorgaanbieder in Zeeuws-Vlaanderen op het gebied van ondersteuning, ambulante begeleiding, zorg en behandeling aan mensen met een verstandelijke beperking met als doel een 'goed leven'.

De hoofdvestiging van Tragel is gevestigd in Clinge (gemeente Hulst). Verder heeft Tragel ruim 70 woningen en locaties voor werk en dagbesteding in Zaamslag, Terneuzen, Axel, Sint-Jansteen, Oostburg en Hulst. Daarnaast heeft Tragel een locatie voor forensisch beschermd wonen in Middelburg op Walcheren (<http://www.tragel.nl/door/>).

Op dit moment kent Tragel ruim 850 medewerkers met uitzondering van de vele vrijwilligers die altijd klaar staan voor de organisatie. Mensen die bij Tragel werken, handelen vanuit de kernwaarden: professioneel, betrokken en bijzonder. De omzet bedraagt circa 60 miljoen euro (begroting 2023).

2.2 Beleidsvisie 2021 – 2023 en verder

Tragel werkt met een beleidsvisie waarin de huidige koers is vastgelegd. De actuele beleidsvisie is voor de jaren 2021 - 2023 en heeft als motto: "Samen verder". De beleidsvisie bestaat uit zes thema's. In de thema's zijn onderwerpen samengebracht die zich richten op (1) bewoners en cliënten, (2) medewerkers en (3) vrijwilligers en vertegenwoordigers. De volledige beleidsvisie 2021 – 2023 is [hier](#) te lezen.

Een belangrijk thema binnen de bestaande beleidsvisie richt zich op de medewerkers en het werken in 'zelfstandige teams'. Geconstateerd is dat deze visie in de praktijk tot wisselende successen heeft geleid. De teams voelen zich nog onvoldoende ondersteund en hebben behoefte aan nabijheid van een manager waarbij de managers zelf op hun beurt een grote mate van overbelasting ervaren. Dit heeft geleid tot een voorgenomen besluit om het besturingsmodel verder aan te passen op deze twee punten onder de noemer "samen doen = samen verder". Het kader voor de bijstelling van het besturingsmodel blijft onveranderd namelijk: [de missie, visie en kernwaarden, het motto](#), de strategie en de besturingsfilosofie. Het voorgenomen besluit ligt bij de OR en CVR ter advisering. De verwachting is dat het adviestraject voor 1 december 2022 wordt afgerond.

2.3 Besturingsfilosofie, organisatiestructuur en -ontwikkelingen

Er is uitgebreid onderzoek gedaan naar de besturingsfilosofie en de organisatiestructuur. Dit heeft geleid tot een aanpak langs drie lijnen. Zoals hiervoor aangegeven is er een voorgenomen besluit dat een aanpassing van het besturingsmodel voorziet. Onderstaande punten worden hiermee aangescherpt.

1 De zelfstandige teams en hun ondersteuning

Naast de al aanwezige ondersteuning met zorgmethodieken en kaders met betrekking tot taakverdeling wordt er teamcoaching ingezet en wordt gewerkt aan de ontwikkeling van een servicepunt vanuit de bedrijfssteun. Met teamcoaching worden de teams begeleid in het formuleren van hun doel en hun eigen verantwoordelijkheid hierbij. Het eerdergenoemde voorgenomen besluit behelst dat de taken van de teamcoaches overgenomen worden door de nog nieuw te benoemen clustermanagers. Het servicepunt als frontoffice voor de bedrijfsvoering voorziet in één aanspreekpunt en een integrale beantwoording van de vraag.

2 Beleidsontwikkeling, -invoering en -uitvoering

Op het gebied van beleidsontwikkeling en – realisatie was er behoefte aan meer denk- en slagkracht en een andere structuur met als doel de invoering en uitvoering van het beleid én het vasthouden daarvan te versterken. Daarom was besloten de beleidsvorming, -uitvoering en borging plaats te laten vinden in een nieuw te vormen beleidsteam.

Het beleidsteam bestaat uit de bestuurder, de bestuurssecretaris, de stafmanagers (facilitair, financiën, organisatieontwikkeling en sinds kort ook digitalisering), twee divisie managers zorg en de manager expertisecentrum als vaste adviseur.

3 Het organisatiemodel

De dienstverlening van Tragel kan op dit moment verdeeld worden in twee hoofdcategorieën. Enerzijds is er ondersteuning in de wijk, waarbij altijd sprake is van enige mate van zelfstandigheid en anderzijds is er ondersteuning voor mensen die behoefte hebben aan meer intensieve begeleiding, verzorging en behandeling. Om gezamenlijke vraagstukken integraal te kunnen benaderen en de realisatiekracht te versterken, zijn in 2020 de RVE's samengevoegd in twee resultaat verantwoordelijke divisies: Samen in de Wijk en Specialistische begeleiding. Binnen de divisies wordt gezamenlijk strategisch en zorginhoudelijk beleid ontwikkeld en toegepast, ondersteund door gerichte en gezamenlijke financiële en personele keuzes. In de huidige situatie zijn er binnen de divisies afzonderlijke RVE's. Deze RVE's staan onder leiding van een RVE-manager die tactisch–operationeel verantwoordelijk is voor de bedrijfskundige en inhoudelijke gezondheid van zijn RVE en de beleidsinvoering en uitvoering in zijn RVE. Binnen de divisies zijn de divisie managers verantwoordelijk voor beleidsontwikkeling, -uitvoering en borging.

De organisatiestructuur is daarmee nu:



Naast bovenstaande ontwikkeling heeft Tragel het Rijnlands gedachtegoed omarmd waarbij de eigen regie zowel bij de cliënt als bij het team ligt en waarbij verbinding, vertrouwen en vakbekwame en zelfstandige medewerkers centraal staan. Dit alles om tot (nog) betere zorg te leiden en de ontwikkeling naar zelfstandige teams te ondersteunen.

Met deze 'beweging' hoopt Tragel haar positie op de arbeidsmarkt te verstevigen en nog aantrekkelijker te zijn voor het schaarse arbeidspotentieel. En om de medewerkers aan zich te blijven binden en boeien.

Ter advisering ligt een bijstelling van het organisatiemodel in de zorg voor. In de divisies worden de RVE's omgevormd naar meer en kleinere clusters. Het aantal managers wordt vergroot waardoor er meer nabijheid aan de teams kan worden gegeven. De divisie managers krijgen daarmee een integraal verantwoordelijke bevoegdheid voor hun divisie.

3. De functie van lid raad van toezicht

3.1 Taken en verantwoordelijkheden

De raad van toezicht van Tragel bestaat uit vijf leden. Gezamenlijk beschikken zij over de gewenste deskundigheid en kwaliteit om integraal toezicht te kunnen houden op het realiseren van de doelstellingen van Tragel. Dit betekent toezicht houden op de zorg- en bedrijfsprocessen en het leveren van goede zorg. Die zorg moet voldoen aan wet- en regelgeving, aan de missie en visie van de organisatie en waarde toevoegen voor de cliënten van Tragel.

Tragel 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 (RvT) in het bijzonder toe op:

- ▶ De continuïteit van de organisatie.
- ▶ De marktontwikkelingen en de gevolgen daarvan voor Tragel.
- ▶ De realisatie van de statutaire doelstellingen van de organisatie.
- ▶ De kwaliteit en de veiligheid van de zorg.
- ▶ De tevredenheid van medewerkers en cliënten.
- ▶ 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 naleving van wet- en regelgeving.

De RvT houdt conform zijn statutaire en wettelijke taak toezicht op het beleid van de raad van bestuur (RvB) en op de algemene gang van zaken bij Tragel. Daarnaast fungeert de RvT als klankbord voor de RvB en vervult hij de werkgeversrol richting de RvB. De leden van de RvT opereren als kritische gesprekspartners van de RvB, adviseren gevraagd en ongevraagd en kunnen elk vanuit eigen expertise kansen en risico's vroegtijdig signaleren en agenderen.

De werkwijze van de RvT is omschreven in het reglement raad van toezicht. Hierin is opgenomen dat de raad werkt met een drietal commissies: de auditcommissie, de remuneratiecommissie en de commissie kwaliteit & veiligheid. De commissies adviseren de raad over onderwerpen binnen hun taakgebied en bereiden de besluitvorming van de raad voor. De RvT vergadert minimaal zesmaal per jaar met de RvB waarvan eenmaal in aanwezigheid van de accountant en controller. Periodiek wordt in aanwezigheid van de RvB overlegd met de Ondernemingsraad, de Centrale Vertegenwoordigingsraad en het Bewoners- en Cliëntenplatform. Jaarlijks evalueert de raad haar functioneren.

Naast de formele rollen van het toezichthouderschap (werkgever, adviseur, controleur en goedkeurder) dienen de leden van de raad ook hun kennis up-to-date te houden (beleidsmatig, financieel en zorginhoudelijk). Bij dit alles zijn de grondpatronen: distantie en betrokkenheid, waarbij rolvastheid als toezichthouder een voorwaarde is.

De RvT toetst haar samenstelling aan het 'Profiel Toezichthouder 2.0' zoals door de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg (NVTZ) is vastgesteld. Hierbij wordt gestreefd naar verscheidenheid in deskundigheden, namelijk zorg gerelateerde kennis, financieel economische expertise, kennis van governance, kennis van HR en innovatie/digitalisering. Daarbij is het onderdeel willen zijn van een 'team' een belangrijke voorwaarde om binnen de RvT te kunnen functioneren. De RvT streeft naar een evenwichtige samenstelling ten aanzien van diversiteit in al haar facetten. Voor meer info:

- ▶ Reglement RvT: [Reglement-Raad-van-Toezicht.pdf \(tragel.nl\)](#)
- ▶ Toezichtsvisie RvT: [Toezichtsvisie raad van toezicht tragel 2018-1.pdf](#)

Er komen twee vacatures vacant wegens het einde van de zittingsperiode van de twee termijnen van twee leden RvT. Eén met de portefeuille kwaliteit & veiligheid op 'bindende voordracht van de CVR' en de ander met de portefeuille financiën.

3.2 Cultuur

De cultuur binnen de raad is open en betrokken. De toezichthouders zijn allen intrinsiek gemotiveerd om professioneel toezicht te houden op deze organisatie. Met alle veranderingen in de markt (intern en extern) ontwikkelt zich ook het toezichthouden binnen Tragel. Juist die veranderingen vragen om teamgevoel, een open en betrokken positief kritische houding, maar ook om het denken in nieuwe mogelijkheden en vanuit verschillende perspectieven.

3.3 Algemeen profiel leden raad van toezicht

- ▶ Academisch werk- en denkniveau.
- ▶ Heeft een visie op waardegericht toezicht en kan daar vanuit de positie van toezichthouder invulling aan geven.
- ▶ Sterke affiniteit met de langdurige zorg en de VG-sector in het bijzonder.
- ▶ De deskundigheid om een juist evenwicht te vinden in betrokkenheid en bestuurlijke afstand.
- ▶ Het vermogen en de attitude om de RvB met advies en als klankbord terzijde te staan.
- ▶ Het vermogen om het beleid van Tragel en het functioneren van de RvB te toetsen.
- ▶ Is een echte teamspeler. Gelooft in het uitgangspunt dat het belangrijk is om advies en toezicht in teamverband uit te oefenen, daarbij gebruik makend van elkaars complementariteit. Handelt hier vervolgens ook naar.
- ▶ Een integere, verantwoordelijke, positief kritische en onafhankelijke opstelling.
- ▶ Inzicht in de eisen die kwaliteit, veiligheid, doelmatigheid en continuïteit aan Tragel stellen.
- ▶ Is open en toegankelijk naar de medezeggenschapsraden.
- ▶ Heeft voldoende tijd beschikbaar.
- ▶ Onafhankelijke positie zonder onverenigbare belangen of relaties.
- ▶ Staat open voor kritische (zelf)reflectie vanuit het besef dat er geen toezicht op de toezichthouders wordt uitgeoefend. Zelfevaluatie van de raad van toezicht vindt jaarlijks plaats.

3.4 Profiel lid RvT met aandachtgebied kwaliteit & veiligheid en op bindende voordracht CVR

Het nieuwe lid RvT, met een zorginhoudelijk profiel, vindt plaats op bindende voordracht van de CVR en is lid van de commissie kwaliteit en veiligheid. Binnen deze commissie speelt het nieuwe lid een belangrijke rol in het monitoren hoe de kwaliteit van zorg geborgd wordt, ook als de organisatie onder druk staat. Daarnaast wordt specifieke aandacht voor het cliëntenperspectief verwacht en de bereidheid tot regelmatig overleg met de CVR van Tragel.

3.4.1 Specifieke functie-eisen voor het lid RvT met aandachtsgebied kwaliteit & veiligheid

- ▶ Ruime werkervaring en vakkennis op het gebied van de langdurige zorg, bijvoorbeeld werkzaam (geweest) als hoofd behandeling, AVG-arts of orthopedagoog.
- ▶ Heeft als zorgprofessional de benodigde vakkennis en ervaring op het gebied van zorg en/of behandeling en de daarbij horende wet en regelgeving en is in staat om de bestuurder te bevragen over het te voeren beleid omtrent (dilemma's) op het gebied van kwaliteit & veiligheid.
- ▶ Heeft een brede visie op zorg in het bijzonder in relatie tot het verlenen van kwalitatief hoogwaardige en veilige zorg binnen de context van beperkte financiële middelen in een sector die volop in transitie is.
- ▶ Kennis en ervaring om het gesprek te voeren en bij te dragen aan de verantwoordelijkheden van de RvB en de RvT, specifiek over het onderwerp kwaliteit & veiligheid en over zowel het cliënt- als medewerkersperspectief. Beschikt over ervaring als toezichthouder.
- ▶ Kennis en ervaring met het kwaliteitsbeleid in zorgorganisaties, met de inzet van technologische en/of sociale innovaties en met integraal risicomanagement met specifiek het aspect kwaliteit & veiligheid.
- ▶ Begrijpt de transformatie waar de (langdurige) zorg zich volop in bevindt en heeft een visie op de 'zorg van de toekomst'.
- ▶ Maakt graag onderdeel uit van een team en zorgt voor onderlinge verbinding.
- ▶ Binding met de regio Zeeland is een pré.

4. Wat biedt Tragel?

De leden van de RvT ontvangen een vergoeding op basis van de Wet Normering Topinkomens en de daarbij behorende ministeriële regeling, alsmede een vergoeding voor reiskosten.

Toezicht houden wordt door de RvT van Tragel 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) ongeveer zes vergaderingen per jaar plus eenzelfde aantal vergaderingen van de commissies. Daarnaast vindt er in de zomer jaarlijks een benen-op-tafel overleg plaats met een evaluatie van het functioneren van de RvT en de commissies. Er wordt van de leden verwacht dat zij tweemaal per jaar deelnemen aan een interne beleidsconferentie met alle belangrijke geledingen binnen Tragel. Tevens vindt er tweemaal per jaar door een afvaardiging van de RvT een overleg plaats met de ondernemingsraad en de centrale Vertegenwoordigersraad. Daarnaast worden organisatiebezoeken georganiseerd (zo veel mogelijk in combinatie met een RvT vergadering).

Voor het nieuwe lid RvT is er een inwerkprogramma.

5. De selectieprocedure

De selectie kent twee fasen:

1 Voorselectie door Leeuwendaal

Uitgebreid gesprekken door de adviseur van Leeuwendaal met kandidaten op kantoor van Leeuwendaal in Utrecht of via Teams vinden plaats in de periode van 13 t/m 17 februari.

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

2 Selectiegesprekken door Tragel

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 april 2023.

Contactgegevens

Voor inhoudelijke vragen over de functie kunt u contact opnemen met Douwe Wijbenga, directeur executive search, 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/>.

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.