



Wervingsprofiel

Voorzitter en lid Raad van Bestuur

19 september 2023

Opdrachtgever	Topaz
Auteurs	Margriet van Ast Bianca van Winkel
Aanvraagnummer	A05786



Inhoud

1.	Inleiding	3
2.	De organisatie	3
2.1	Topaz	3
2.2	Ambitie en kernwaarden	3
2.3	Strategische doelstellingen	3
2.4	Governance en organisatiecontext	4
2.5	Besturingsfilosofie	5
3.	De functies van voorzitter en lid raad van bestuur	5
3.1	De uitdagingen	5
3.2	Profielen voorzitter en lid raad van bestuur	6
3.3	Competenties en persoonskenmerken	6
4.	Wat biedt TopazTopaz?	7
5.	De selectieprocedure	7

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

1. Inleiding

Dank voor uw interesse in de vacature van voorzitter raad van bestuur en/of lid raad van bestuur van Topaz. Met dit profieldocument willen we u graag inzicht geven in de uitdagingen, verantwoordelijkheden en kwaliteiten passend bij deze posities. We duiden eveneens de belangrijkste opgaven en ontwikkelingen binnen deze bevrologende organisatie. Tot slot treft u een beschrijving van de selectieprocedure aan. Voor meer achtergrond verwijzen wij eveneens graag naar www.topaz.nl en naar www.werkenbijtopaz.nl.

We zien uw reactie graag tegemoet en zien uit naar een persoonlijke ontmoeting.

2. De organisatie

2.1 Topaz

Topaz is een solide en ambitieuze ouderenzorgorganisatie in de regio Leiden en de Duin- en Bollenstreek. Topaz biedt zorg aan kwetsbare mensen met een complexe zorgvraag. De 1.400 cliënten van Topaz kunnen rekenen op ondersteuning door bijna 1.650 medewerkers en ongeveer 850 vrijwilligers. Topaz bestaat uit negen locaties in Leiden, Katwijk, Voorschoten en Noordwijkerhout. Hiervan zijn er acht Wlz locaties en één revalidatiecentrum. Vanuit de acht Wlz locaties biedt Topaz zorg en behandeling aan mensen met de ziekte van Huntington, aan mensen met een psychogeriatrische, een somatische of een gerontopsychiatrische zorgvraag. Daarnaast biedt Topaz dagbesteding op meerdere locaties. In het revalidatiecentrum komen vooral mensen met een indicatie voor Geriatrische Revalidatie Zorg (GRZ) of Eerstelijns Verblijf (ELV). De omzet van Topaz bedraagt 120 miljoen.

2.2 Ambitie en kernwaarden

Topaz heeft een inclusief team en een cultuur waar iedereen zichzelf kan zijn. Vanuit de gedachte "Het Hele Leven Telt" wil Topaz liefdevolle, persoonlijke en hoogwaardige zorg bieden aan kwetsbare mensen met een complexe zorgvraag. En daarbij de aandacht die nodig is om het leven betekenisvol te houden, goed te organiseren vanuit drie kernwaarden:

- ▶ Welkom: Topaz staat dicht bij de cliënt, mantelzorgers, vrijwilligers en elkaar. Men investeert tijd en aandacht in elkaar en creëert in alles een welkom gevoel.
- ▶ Vakmanschap: Topaz verstaat het vak en weet dat het continu ontwikkelt. Men leert, optimaliseert en maakt waar wat men belooft.
- ▶ Originaliteit: Topaz waakt voor routine en gaat ervan uit dat alles altijd beter kan. Ze staat open voor iedereen die nieuwe oplossingen aandraagt.

2.3 Strategische doelstellingen

Topaz heeft een viertal jaar geleden haar strategie opgesteld. De afgelopen jaren is veel van deze strategie tot stand gekomen. Een paar voorbeelden hiervan zijn de doorontwikkeling van Topcare locaties (Topaz beschikt over het Topcare-predicaat voor de Huntingtonzorg alsmede voor de geriatrische revalidatiezorg), het tot stand komen van het DEC (doelgroep expertisecentrum) voor de ziekte van Huntington, het tot bloei komen van het onderzoeksklimaat, de herijking van het strategisch vastgoedplan en de implementatie van Slim en Wendbaar (LEAN). Ook is het gedachtengoed rondom "Het Hele Leven Telt" goed geland in de organisatie. Kleinschalige zorg en Gastvrije ontvangst en de Topcare labels, zijn begrippen die alle mensen binnen Topaz kennen.

Vorig jaar heeft er een herijking van de strategie plaatsgevonden. Hierin was de belangrijkste constatering dat Topaz op de goede weg is, maar dat Topaz nog niet klaar is met het verder uitwerken van Kleinschalig zorgen en Gastvrije ontvangst. Het realiseren van de strategie vroeg ook om een heroriëntatie van de besturingsfilosofie en organisatiestructuur van de organisatie. Dit heeft geleid tot een recente herijking van de topstructuur.

Om een toekomstbestendige organisatie te kunnen zijn, concentreert Topaz zich de komende jaren op de volgende strategische doelstellingen:

- ▶ Topaz biedt persoonsgerichte zorg vanuit de gedachte dat 'het hele leven telt', door kleinschalig zorgen, gastvrije ontvangst en cliënten nog meer te betrekken.
- ▶ Topaz biedt hoogwaardige ouderenzorg aan mensen met een complexe hulpvraag. Topaz focust zich op gespecialiseerde zorg en behandeling voor mensen met de ziekte van Huntington, dementie of een geriatrische revalidatievraag en complexe zorg thuis.
- ▶ Topaz zorgt als werkgever dat 'het hele leven telt' voor medewerkers en vrijwilligers. Topaz richt zich op vitaliteit, leren en ontwikkelen, werving en leiderschap.
- ▶ Topaz heeft een positieve zorgexploitatie.
- ▶ Topaz zet in op sociale én technologische innovatie en verduurzaming (greendeal).

Graag verwijzen wij u naar deze link voor meer informatie over de strategie van Topaz

www.youtube.com/watch?v=QARj6hwzE7E&feature=youtu.be.

2.4 Governance en organisatiecontext

Topaz kent een raad van bestuur-model, waarbij de tweehoofdige raad van bestuur collegiaal (voorzitter en lid) integraal verantwoordelijk is voor het totaal te voeren en gevoerde beleid. Gezamenlijk komen zij tot een evenwichtige portefeuillevreiding met een goede mix tussen zorginhoud en bedrijfsvoering. De raad van bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht en geeft leiding aan het directieteam. Besluitvorming komt zoveel mogelijk tot stand op basis van consensus met het directieteam. Topaz kent een OndernemingsRaad (OR), een actieve en positief kritische Centrale Cliënten Raad (CCR) en een Verzorgende en Verpleegkundige Advies Raad (VVAR). De verantwoordelijkheden van de raad van bestuur zijn vastgelegd in de statuten en het reglement voor de raad van bestuur.

Het Directieteam (DT) bestaat uit een drietal directeuren primair proces en een tweetal stafdirecteuren:

- ▶ Een directeur In huis- Wonen met zorg: dit onderdeel omvat alle diensten die een combinatie van wonen, zorg en welzijn combineren ten behoeve van cliënten.
- ▶ Een directeur in huis- Expertise: dit onderdeel omvat het gespecialiseerde aanbod op de ziekte van Huntington, het syndroom van Korsakov, somatiek en dementie.
- ▶ Een directeur Aan huis (inclusief Topaz Volledig Thuis): dit onderdeel omvat alle diensten die nu en in de toekomst aan cliënten aan huis worden geleverd (denk hierbij ook aan zorg op afstand).
- ▶ Een directeur bedrijfsvoering: dit onderdeel omvat financiën, facilitaire services en vastgoed (per 1-1 '25).
- ▶ Een directeur Organisatie & Ontwikkeling: dit onderdeel bestaat uit P&O, Leren en Ontwikkelen (inclusief lean), beleid, praktijkopleiding, onderzoek & innovatie en het plan- en flexbureau.
- ▶ Een bestuurstaf: dit onderdeel bevat een aantal specialistische functionarissen en diensten die rechtstreeks vallen onder de raad van bestuur, waaronder de bestuurssecretaris en eerste geneeskundige (beiden lid van het DT), een adviseur Zorgtechnologie & Innovatie, een projectleider Expertisecentrum Dementie, een programmamanager Kleinschalig Zorgen, een programmamanager Gastvrije ontvangst en een manager Informatisering & Automatisering.

2.5 Besturingsfilosofie

De besturingsfilosofie van waaruit Topaz invulling geeft aan haar doelstellingen is geoperationaliseerd in acht leiderschapsgedragingen waarbij locaties/diensten uitgedaagd worden om locatie/dienst overstijgend samen te werken en te leren van elkaar.

Als leider van Topaz:

- ▶ Bouw je ruimte in voor reflectie.
- ▶ Kijk je door de ogen van een ander.
- ▶ Moedig je verbeterinitiatieven aan.
- ▶ Breng je mensen samen en zorg je dat het goede gesprek gevoerd wordt.
- ▶ Maak je de kaders bespreekbaar als deze de bedoeling in de weg staan.
- ▶ Geef je **anderen** de kans om iets zelf te ontdekken.
- ▶ Steek je energie in een waardevolle samenwerking.
- ▶ Ben je eigenaar van de opgave waar je 'ja' tegen hebt gezegd.

3. De functies van voorzitter en lid raad van bestuur

3.1 De uitdagingen

De ontwikkelingen in de sector gaan snel en de (strategische) uitdagingen zijn groot. Zoals de vergrijzing, de achterblijvende financiering van de zorg, de toenemende zorgvraag en complexiteit, de veranderende wetgeving, het behouden van een positieve zorgexploitatie, de kostendekkendheid van de Geriatrische Revalidatie Zorg (GRZ), de ontwikkeling naar meer regionaal organiseren van expertise, het behouden en de verdere doorontwikkeling van de Topcare predicaten, het werven en behouden van medewerkers en het verlagen van het ziekteverzuim.

Dit vraagt om twee bestuurders: een bestuurder tevens voorzitter met een zorginhoudelijke focus en een bestuurder met een focus op de bedrijfsvoering. De bestuurders zijn gezamenlijk verantwoordelijk, waarbij de zorg aan de cliënten het uitgangspunt is en een toekomstbestendige bedrijfsvoering centraal staat. Dat is waar Topaz alles voor doet.

De belangrijkste uitdagingen voor de raad van bestuur van Topaz de komende periode zijn:

▶ **Integraal eigenaarschap**

Topaz streeft naar het hele leven telt, voor cliënten, medewerkers en vrijwilligers. Dit vraagt aandacht voor verbinding van en samenhang tussen zorg en bedrijfsvoering en doorontwikkeling naar integraal eigenaarschap van zowel de teams op de werkvloer, tussen de teamleiders, tussen de locaties en binnen de directies. Integraal eigenaarschap, met als uitgangspunten: we voelen ons individueel en gezamenlijk verantwoordelijk voor het grotere geheel, we doen het samen en we leren van elkaar, is van belang om een vitale wendbare organisatie te zijn. Een organisatie die vlot kan aansluiten op wat de samenleving vraagt en die er goed in slaagt medewerkers en vrijwilligers aan te trekken, betrokken te houden en een goede werkomgeving te bieden.

▶ **Digitalisering en sociale innovatie**

Het toenemend aantal ouderen met een complexe zorgvraag, de krapte op de arbeidsmarkt en druk op de financiën maken het noodzakelijk de zorg thuis en in het verpleeghuis anders te organiseren. Waarbij het alledaagse leven steeds meer centraal staat. Zodanig dat talenten en (ervarings)deskundigheid optimaal benut worden, ondersteund door bijpassende – meer kleinschalige - woonvormen en digitalisering.



► Positionering in de regio

De maatschappelijke opgave om ouderen in de regio duurzaam passende zorg en ondersteuning te bieden is niet meer stand alone te organiseren, maar vraagt om een gezamenlijke visie van en samenwerking met relevante partners in de regio. Topaz streeft ernaar om een ondernemende netwerkpartner te zijn, inspirerend en verbindend, met een open blik voor mogelijkheden en met oog voor de verscheidenheid aan belangen.

Met de ambitie om als inspirerende en verbindende organisatie met zorgpartners én domein overstijgend te komen tot duurzaam passende zorg (formeel en informeel) in de regio.

► Kennisontwikkeling

Topaz heeft een sterke academische positie, onder andere door de connectie met het LUMC, en speelt een belangrijke rol waar het gaat om kennisontwikkeling voor de complexe specialistische (ouderen)zorg in de sector. Het versterken van de rol als kennisontwikkelaar en de expertisefunctie draagt bij aan de strategische positie in het veld en maakt Topaz nog aantrekkelijker voor toekomstige medewerkers.

► Landelijke en regionale pleitbezorging

De zich steeds dringender aftekenende schaarste in de ouderenzorg vraagt om onorthodoxe oplossingen die zonder twijfel zullen schuren met het huidige zorgsysteem. Dit vraagt niet alleen flexibiliteit, creativiteit en beleidsruimte intern, maar ook vanuit financiers en overheden. Als ambitieuze en vernieuwende organisatie ziet Topaz voor zichzelf een agenderende en meedenkende rol aan relevante regionale en landelijke tafels. Dit vraagt om lef binnen Topaz en lef van de bestuurders.

3.2 Profielen voorzitter en lid raad van bestuur

De beoogd **voorzitter** heeft een zorginhoudelijk profiel, begrijpt de (langdurige) zorg van binnenuit (bij voorkeur in de ouderenzorg), heeft aantoonbare ervaring en affiniteit met ontwikkeling en vernieuwing in de zorg en kan dit vertalen in kansen en mogelijkheden voor Topaz. Is maatschappelijk gedreven.

Het beoogd **lid** heeft een bedrijfskundig profiel, is financieel sterk en ondernemend met lef, heeft ervaring met (duurzame) bedrijfsvoering, digitalisering en vastgoed en kan de inhoudelijke visie vertalen naar bedrijfsvoering. Ervaring in de zorg is een pré.

Samen zijn zij verantwoordelijk voor de kwaliteit van de geleverde zorg- en dienstverlening en de financiële continuïteit van de organisatie.

De raad van bestuur formuleert met dit profiel als onderlegger zelf haar bestuurlijke opgave met een meerjarig perspectief (mede op basis van scenariodenken). Deze sluit inhoudelijk aan op de hierboven genoemde uitdagingen voor Topaz, alsook op het daarmee samenhangende beoogde team - en persoonlijke ontwikkeling. Deze bestuurlijke opgave vormt de basis voor het overleg met zowel de voltallige raad van toezicht als met de remuneratiecommissie en voor de jaarlijkse evaluatie.

3.3 Competenties en persoonskenmerken

De samenstelling van de raad van bestuur is zodanig dat deze - samen met medewerkers, vrijwilligers en netwerkpartners - gezamenlijk, integraal en collegiaal invulling kan geven aan de opgaven waar Topaz voor staat. Dit vraagt van beide bestuurders onderstaande competenties, waarbij uiteraard sprake kan zijn van accentverschillen:

- **Integrale blik en hart voor de zorg:** Is intrinsiek gemotiveerd voor de doelgroep, beschikt over kennis en expertise om zorg en bedrijfsvoering mensgericht en rendabel te verbinden.
- **Toekomstgericht en inspirerend:** Weet wat speelt in de zorg en samenleving, welke ontwikkelingen op de organisatie afkomen en welke scenario's denkbaar zijn. Inspirerend op inhoud en proces waar het gaat om de ontwikkeling en invulling van visie en strategie en draagt deze met trots uit.
- **Netwerkleider en boegbeeld:** Is een ondernemend en domein overstijgend netwerker en weet Topaz te positioneren als inspirator en katalysator van vernieuwende ouderenzorg zowel in de regio als landelijk. Is

gezaghebbend, authentiek, betrouwbaar, integer, vertrouwenwekkend. Is pleitbezorger voor de randvoorwaardelijke kant van de ouderenzorg, zowel regionaal als landelijk.

- ▶ **Organisatie- en omgevings sensitief:** Is een bruggenbouwer en heeft begrip voor divergerende belangen.
- ▶ **Verbindend regisseur:** weet het directieteam te enthousiasmeren en faciliteert de executiekracht van het directieteam om gezamenlijk en met medewerkers voortvarend uitwerking en invulling te geven aan de strategische visie.
- ▶ **Facilitator wendbaarheid:** Weet - met een heldere focus - het innovatief vermogen en de wendbaarheid van de organisatie te doen versterken en de bijbehorende veranderopgaven te faciliteren.
- ▶ **Oog voor (mede)zeggenschap:** Ziet de meerwaarde van, waardeert en faciliteert eigentijdse (mede)zeggenschap, zoekt de dialoog en is erop gericht om diversiteit in ideeën en opvattingen op te halen en te benutten.
- ▶ **Vitaliteit en ontwikkelingsgericht:** Heeft affiniteit met organisatieontwikkeling, vervult een voorbeeldrol en heeft aandacht voor het versterken van vitaliteit, inclusiviteit en veranderkracht van medewerkers.

4. Wat biedt Topaz?

De arbeidsvoorwaarden voor beide posities zijn in overeenstemming met de zwaarte van de functie en passend binnen de Wet Normering Topinkomens geldend voor zorginstellingen (WNT-2), klasse IV. Voor beide leden van de raad van bestuur wordt uitgegaan van een full time dienstverband voor onbepaalde tijd.

5. De selectieprocedure

De selectieprocedure wordt voor beide posities gelijktijdig gestart en in de laatste fase op zo'n wijze vormgegeven dat allereerst de beoogd voorzitter geselecteerd wordt en daaropvolgend, met betrokkenheid van de geselecteerde voorzitter, het beoogd lid raad van bestuur.

1 Reactietermijn

Graag ontvangen we uw reactie (cv en brief) uiterlijk zondag 8 oktober 2023.

2 Voorselectie door Leeuwendaal

De betrokken senior adviseurs van Leeuwendaal voeren allereerst uitgebreide gesprekken met kandidaten voor beide posities. Deze gesprekken vinden plaats op kantoor van Leeuwendaal in Utrecht of via MS Teams in de periode van **week 40 t/m 42**. Geschikte kandidaten voor beide posities worden vervolgens door middel van cv en brief, en met toelichting van de adviseurs, **op 23 oktober** gepresenteerd aan de opdrachtgever. Op basis hiervan wordt bepaald welke kandidaten worden uitgenodigd voor een selectiegesprek bij Topaz.



3 Selectiegesprekken door Topaz (positie voorzitter)

Geselecteerde kandidaten voor de positie van voorzitter raad van bestuur worden persoonlijk uitgenodigd voor een eerste gespreksronde met de selectiecommissie bij Topaz op **26 of 27 oktober 2023**. Vervolgens wordt besloten welke kandidaten worden uitgenodigd voor de tweede gespreksronde met de selectie- en een tweetal adviescommissies (medezeggenschap en MT, inclusief eerste geneeskundige en vertegenwoordiger vanuit de wetenschap) bij Topaz, op **30 of 31 oktober 2023**. Tenslotte vindt in **week 44 en 45** een referentie- en integriteitstoets plaats, alsook de voordracht en benoeming van de eindkandidaat.

4 Selectiegesprekken door Topaz (positie lid)

Geselecteerde kandidaten voor de positie van lid raad van bestuur worden persoonlijk uitgenodigd voor een eerste gespreksronde selectiecommissie bij Topaz in **week 46**. Vervolgens wordt besloten welke kandidaten worden uitgenodigd voor de tweede gespreksronde met de selectie- en een tweetal adviescommissies (medezeggenschap en MT) bij Topaz, in **week 47**. Een assessment vindt optioneel plaats. Indien hiervoor gekozen wordt, gaat het om een ontwikkel-gericht assessment Tenslotte vindt in **week 48** een referentie- en integriteitstoets plaats, alsook de voordracht en benoeming van de eindkandidaat.

Gestreefd wordt naar een afronding van de procedure voor **1 december 2023**.

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 Bianca van Winkel, senior adviseur executive search, en voor vragen over de procedure met Robin de Boer, research consultant. Zij zijn beiden bereikbaar via 088 – 00 868 00. Uw cv en motivatiebrief kunt u uploaden via: www.leeuwendaal.nl/vacatures/.