



Wervingsprofiel

Bestuurder

Samen met Estinea het verschil maken voor mensen met een ondersteuningsvraag in Twente en de Achterhoek

14 mei 2025

Opdrachtgever Estinea

Auteur(s) Marcel ten Berge

Aanvraagnummer A07089

Inhoud

1.	Inleiding	3
2.	De organisatie	3
2.1	Estinea	3
2.2	Organisatiecontext	4
3.	De bestuurder die wij zoeken	5
3.1	Ontstaan vacature, profiel en belangrijkste vereisten	5
4.	Wat biedt Estinea?	6
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 bestuurder bij Estinea. 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: [Estinea](#)

2. De organisatie

2.1 Estinea

Estinea is een vooruitstrevende zorgorganisatie in de gehandicaptenzorg (GHZ) die geworteld is in de Achterhoek en Twente. Estinea is er voor zo'n 1.000 mensen met een (verstandelijke) beperking en ondersteuningsvraag in de regio. De 950 medewerkers en 400 vrijwilligers van Estinea zorgen er dagelijks voor dat bewoners en mensen met een ondersteuningsvraag op hun eigen niveau en in eigen tempo meedoen in de samenleving. De organisatie beschikt over zo'n 75 woon- en werklocaties en ambulante teams verspreid over de gemeenten Aalten, Winterswijk, Oude IJsselstreek, Montferland Doetinchem, Berkelland, Oost Gelre, Enschede, Hengelo (Ov.) en Haaksbergen. De omzet is ruim 64 miljoen.

Estinea beschikt over kleinschalige woonlocaties in woonwijken of aan de randen van dorp, stad en in het buitengebied. Tevens heeft Estinea diverse (eigen) werk- en activiteitenlocaties en biedt bewoners/deelnemers participatiewerkplekken en begeleid werkplekken bij bedrijven en instellingen.

Bij Estinea wordt gewerkt en gedacht vanuit de visie "zo gewoon mogelijk": "Iedereen doet mee in de samenleving, ieder op zijn eigen niveau en in zijn eigen tempo. Dit lukt het beste als je midden in de samenleving woont, leeft en werkt. Als je een eigen plek hebt waar je je thuis voelt, dicht bij je familie en vrienden, dan zit je beter in je vel." Bij Estinea is iedereen gelijkwaardig en mag zijn wie hij is en mag doen wat hij kan. Dit is de basishouding in het denken en doen bij Estinea en is leidend in de dagelijkse zorg en ondersteuning en de beleidskeuzes die gemaakt worden.

Estinea staat voor de volgende kernwaarden:

- ▶ Midden in de samenleving: "De mensen die we ondersteunen en onze medewerkers staan en werken midden in de samenleving. Medewerkers zoeken de verbinding in wijken en buurten, en brengen mensen met en zonder beperking met elkaar in contact zodat ze iets voor elkaar kunnen betekenen."
- ▶ Oprechte aandacht: "We zijn voortdurend in gesprek met de bewoner/deelnemer en zijn/haar netwerk en weten wat de vragen, wensen en behoeften zijn."
- ▶ Vakmanschap: "We doen waar we specialist in zijn: ondersteuning bieden aan mensen met een verstandelijke beperking. Daar is vakmanschap voor nodig. Onze medewerkers zijn deskundig en betrouwbaar. Ze hebben vakinhoudelijke expertise, werken methodisch en hebben aandacht voor hun eigen ontwikkeling en zijn bereid hierin te blijven investeren."
- ▶ Eigen regie: "Mensen met een verstandelijke beperking hebben - net als ieder ander - zelf de regie. Ze maken individuele keuzes. Wij ondersteunen hen daarin."

Estinea heeft de afgelopen jaren een mooie ontwikkeling doorgemaakt, is uitgegroeid tot een organisatie met een eigen visie op de zorg en heeft in samenwerking met partners vernieuwende woonconcepten en innovaties in de zorg gerealiseerd. De “bedrijfscultuur” kan het beste worden omschreven met de woorden gelijkwaardigheid, kleinschaligheid, samenwerking en lef om te handelen naar de bedoeling van wet- en regelgeving.

Estinea heeft eind 2022 richting gegeven aan haar strategische koers in het ambitiedocument “Vol vertrouwen verder”¹. Het is de basis die Estinea helpt om focus te houden en scherp en wendbaar te blijven bij het inspelen op de voortdurende veranderende omstandigheden binnen en buiten de organisatie. Ieder jaar is er met de online Kwaliteitskrant een moment om in woord en beeld met elkaar te reflecteren op het afgelopen jaar en daarover met elkaar in gesprek te gaan.² Ook door het jaar heen is men met elkaar in gesprek door verhalen op te halen, successen te delen en stil te staan bij de uitdagingen en ontwikkelingen waarvoor Estinea staat.

Voor 2025 zijn met het jaarplan “Ambities 2025, We gaan verder” (o.m.) de drie speerpunten benoemd die urgent zijn voor Estinea om toekomstbestendig te blijven. Sfeerpunten die betrekking hebben op de diverse ambities van Estinea en waar alle woon-/werklocaties mee aan de slag zijn. Estinea richt zich in 2025 qua speerpunten op de inzet van zorgtechnologie, het thema duurzaamheid en (het inspelen op) de veranderende ondersteuningsvraag. De diverse teams binnen Estinea nemen deze speerpunten mee in hun teamontwikkelplannen en maken de keuzes hoe, wanneer en met welke speerpunten (en andere vraagstukken) ze aan de slag gaan. Ze zijn daarover periodiek in gesprek met hun regiomanager en de voortgang van de locatieontwikkeling wordt in de jaarlijkse cyclus van team ontwikkelplannen gemonitord en geëvalueerd. In bijeenkomsten met bewoners/deelnemers, familie en medewerkers wordt feedback opgehaald, de ambities getoetst en nieuwe ontwikkelingen gedeeld. De regiomanagers delen de stand van zaken, ontwikkelingen en resultaten van hun eenheden met elkaar en de bestuurder in het wekelijks managementoverleg en worden ondersteund door het bedrijfsbureau in Aalten.

Estinea heeft koers gezet, biedt kwalitatief goede zorg- en ondersteuning en staat er financieel goed voor. Tegelijkertijd zijn de aard en omvang van de uitdagingen in de zorg nu en op de langere termijn enorm. Het besef dat het echt anders moet, is voor zorgorganisaties meer dan duidelijk. Ook bij Estinea als belangrijke regionale speler in de gehandicaptensector spelen diverse vraagstukken zoals de toenemende complexiteit in de vraag naar zorg/ondersteuning, arbeidsmarktkrapte, teruglopende financiering/instroom WLZ, scheiden wonen – zorg en de toenemende druk op de medisch generalistische zorg. Ontwikkelingen die van invloed zijn op de koers van Estinea en de wijze waarop deze met elkaar vorm, richting en inhoud wordt gegeven. Ontwikkelingen die vragen om (o.a.) verdere professionalisering van medewerkers, anders organiseren van zorg en ondersteuning, inzet van zorgtechnologie, een toenemende rol van bewoner, netwerk en omgeving, het inspelen op/meebewegen in (veranderende) financieringsstromen en het intensiveren van/zoeken naar bestaande/nieuwe samenwerkingsvormen.

2.2 Organisatiecontext

Estinea bestaat op hoofdlijn uit de raad van toezicht, de (éénhoofdige) raad van bestuur en het managementteam dat naast de bestuurder bestaat uit zeven regiomanagers, de manager bedrijfsvoering en de manager bedrijfsvoering en financiën. De medezeggenschap wordt binnen Estinea vormgegeven met de cliëntenraad (cliënten en cliëntvertegenwoordigers) en de ondernemingsraad. Medezeggenschap is een belangrijk principe binnen Estinea want de zienswijze en feedback van bewoners/deelnemers, personeel en professionals helpen bestuur en management om de juiste (beleids)keuzes te maken, besluiten aan te scherpen en waar nodig de uitvoering ervan bij te sturen. Dit past bij Estinea waar de relatie tussen bewoners/deelnemers en medewerkers het uitgangspunt is.

Het organisatiemodel van Estinea is ingericht op basis van twee principes: zelfsturing en integraal management.

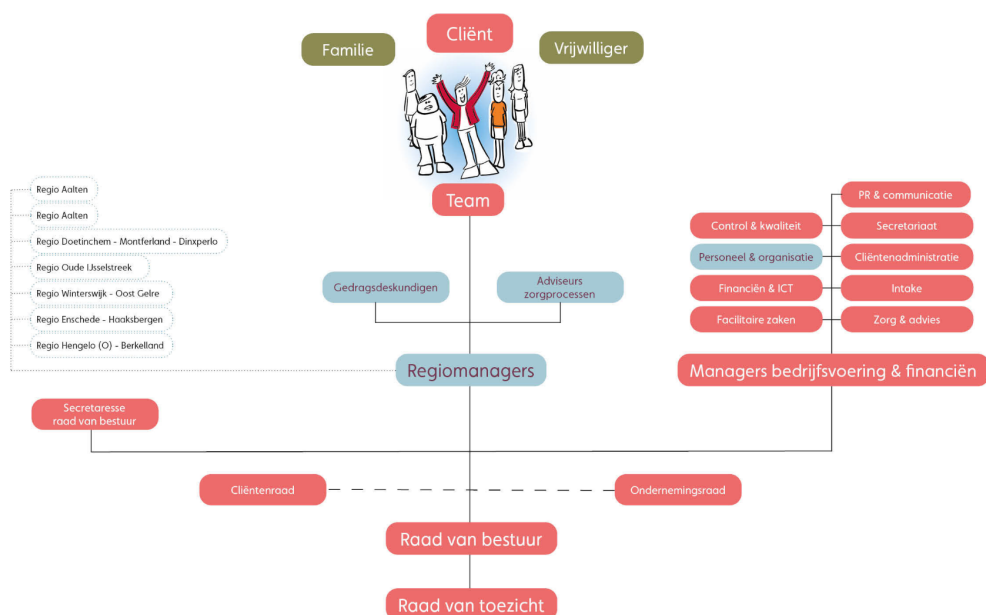
¹ Zie <https://estinea.nl/estinea-ambities>

² Zie <https://estinea.nl/verhalen/kwaliteitskrant-estinea-is-uit>

Estinea is te omschrijven als een 'platte' organisatie met korte lijnen en werkt met zelfsturende teams. Estinea geeft met zelfsturing ruimte aan eigen regie, vertrouwen en verantwoordelijkheid van medewerkers en deze geven weer eigen regie, vertrouwen en verantwoordelijkheid aan bewoners/deelnemers waarmee er sprake is van gelijkwaardigheid op alle niveaus. De locaties zijn geclusterd naar geografische regio's waarbij zoveel mogelijk de gemeentegrenzen zijn aangehouden om daar binnen een integraal aanbod te kunnen realiseren die past bij de vraag ter plekke.

Dit betekent dat locaties en teams, naast de zorg en ondersteuning, ook verantwoordelijk zijn voor bijvoorbeeld hun eigen roosterplanning, veilig wonen en werken en het bewaken van de financiën. Men werkt met veel autonomie en verantwoordelijkheid, dicht bij de bewoner/deelnemer. Bij Estinea wordt onderling (met elkaar) en richting bewoners/deelnemers gewerkt vanuit vertrouwen en het nemen van verantwoordelijkheid waardoor er ruimte is voor ondernemingskracht en meebewegen waar dat nodig is. Zelfsturing wordt als gedachtegoed centraal ondersteund met programma's, instrumenten en workshops. Het laatste programma over zelfsturing liep eind 2024 af.

Organogram



3. De bestuurder die wij zoeken

3.1 Ontstaan vacature, profiel en belangrijkste vereisten

De huidige bestuurder, mevrouw Beatrijs van Riessen, zal na dertien jaar met succes Estinea te hebben geleid, de organisatie in juli 2025 gaan verlaten.

We zijn in dat kader op zoek naar een ervaren bestuurder die qua mens en leiderschap past bij het organisatiemodel, de kernwaarden, cultuur en identiteit van Estinea. Een bestuurder met visie op de strategische koers van Estinea en de toekomstige uitdagingen die er voor de eigen organisatie en andere zorgaanbieders in de regio Achterhoek en Twente de komende jaren liggen. De bestuurder van Estinea is daarin alert en proactief en weet met de betrokken stakeholders binnen en buiten de organisatie de gewenste prioriteiten te stellen en stappen te zetten om vernieuwingen te realiseren. Zodat de organisatie in de toekomst vanuit zelfbewustzijn en eigen regie de keuzes blijft maken die bijdragen aan de beste zorg en ondersteuning voor de bewoners/deelnemers van Estinea.

Bij Estinea past een authentieke bestuurder die beschikt over een intrinsieke drive voor de zorg in het algemeen en voor mensen met een ondersteuningsbehoefte in het bijzonder. Een bestuurder met hart voor (de zorg voor) mensen en die met lef buiten de gebaande paden durft te denken en te doen. Strategisch sterk, innovatief ingesteld en goed in de verbinding. De bestuurder van Estinea beschikt over het vermogen anderen op diverse manieren te betrekken bij het realiseren van de gestelde doelen en inspireert medewerkers, regiomanagement, medezeggenschapsorganen én externe partijen om nieuwe ideeën vorm en inhoud te geven en koers te houden of te verzetten. De bestuurder van Estinea heeft een gezonde ambitie en is in staat om te vertragen als dit nodig is en te versnellen op de momenten dat het kan. Is een voor bewoners/deelnemers en medewerkers zichtbare en benaderbare bestuurder. De bestuurder van Estinea investeert nadrukkelijk in het bovenregionale contact en verdergaande samenwerking met externe stakeholders en ketenpartners.

De bestuurder van Estinea sluit qua leiderschapsstijl aan bij het organisatiemodel van zelfsturing en integraal management; werkt vanuit vertrouwen, verbinding, dialoog en het bieden van professionele ruimte en autonomie aan management en professionals. Is tegelijkertijd in staat om als bestuurder vanuit helikopterview, overzicht en heldere met elkaar afgesproken kaders, inspirerend en daadkrachtig sturing te geven aan de verdere ontwikkeling en positionering van de organisatie, professionalisering van zorg en ondersteuning en het behalen van bijbehorende doelstellingen. Is daarbij sterk mens- en ontwikkelingsgericht, stimuleert een cyclische leeromgeving (reflecteren, leren en verbeteren) en hecht sterk aan de professionele doorontwikkeling van managementteam en medewerkers.

De nieuwe bestuurder van Estinea beschikt voorts over:

- ▶ Ervaring als bestuurder bij een organisatie binnen de zorgsector (care). Ook kandidaten die beschikken over ruime ervaring in een strategische directie positie bij een grote en complexe organisatie binnen de zorgsector (care) kunnen solliciteren.
- ▶ Een sociaal maatschappelijke signatuur, affiniteit met de zorg voor/ondersteuning van mensen in de GHZ is een pré.
- ▶ Kennis van de strategische vraagstukken en ontwikkelingen in de langdurige zorg en het sociaal domein, bijvoorbeeld op het terrein van de MGZ, veranderende zorgvraag, anders organiseren en inzet van zorgtechnologie.
- ▶ Visie op de transities in de zorg en innovatief vermogen om dit door te vertalen/stappen te zetten binnen Estinea, de regio en op landelijk niveau voor de branche.
- ▶ Ervaring met/waardering voor zelfsturing, medezeggenschap en cliëntparticipatie.
- ▶ Ervaring met de doorontwikkeling en positionering van de eigen organisatie en veranderkundige trajecten.
- ▶ Oog voor de regionale identiteit en cultuur en de wil om vanuit een open houding deze te begrijpen en op aansluiten.
- ▶ Beschikt over een relevant netwerk in de Achterhoek en Twente dan wel is in staat om dit op korte termijn op te bouwen.

4. Wat biedt Estinea?

Een mooie bestuurlijke positie bij een unieke en dynamische zorgorganisatie waar de bestuurder samen met betrokken professionals en partners het verschil maakt en wil blijven maken in het leven van bewoners en mensen met een ondersteuningsvraag in de regio en de gehandicaptenzorg in het algemeen.

Per 1 januari 2013 is de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) van kracht. Dit betekent dat de bezoldiging van bestuurders en hoogste leidinggevendenden in de publieke en semipublieke sector wettelijk aan een maximum is gebonden. Voor zorginstellingen geldt een afzonderlijke WNT-norm met een maximale bezoldigingsgrens. Voor Estinea geldt de klasse IV.

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 in de **week van 23 juni**.

Geschikte kandidaten worden vervolgens door middel van cv en brief, en met toelichting van de adviseur, op **woensdag 2 juli** gepresenteerd aan de opdrachtgever. Op basis hiervan wordt bepaald welke kandidaten worden uitgenodigd voor de selectiegesprekken bij Estinea.

2 Selectiegesprekken bij Estinea

Geselecteerde kandidaten worden persoonlijk uitgenodigd voor een gesprek met de selectie- en de adviescommissies bij de opdrachtgever op **maandag 7 juli**. Daarvoor is de gehele dag gereserveerd. Deze eerste ronde bestaat uit vier gesprekken: met de selectiecommissie (afvaardiging RvT), met de adviescommissie MT (afvaardiging MT), de adviescommissie OR (afvaardiging OR) en de adviescommissie CR (afvaardiging CR). De adviseur van Leeuwendaal is tevens bij deze gespreksronde aanwezig. De tweede gespreksronde met de selectiecommissie (voltallige RvT) is gepland op **woensdag 9 juli (middag/avond)**.

De te benoemen kandidaat heeft indien gewenst in **de week van 14 juli** een kennismakingsgesprek met de OR en CR en volgt de terugkoppeling via de voorzitter van de gremia aan de voorzitter RvT. Leeuwendaal wint de referenties in. Een onafhankelijk bureau (de Validata Group) voert een Cv-check uit (optioneel). Een ontwikkel assessment kan onderdeel uitmaken van de procedure. Als laatste vindt op een nader te bepalen datum het arbeidsvoorwaardengesprek plaats. Gestreefd wordt naar een afronding van de procedure in **juli 2025**.

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 Estinea. We nodigen u van harte uit om te reageren. De procedure wordt begeleid door Marcel ten Berge, senior adviseur executive search in samenwerking met Regina van de Wall, research consultant. Jouw cv en motivatiebrief kan je uploaden via: [vacaturesite van Leeuwendaal](#).