



Wervingsprofiel

Lid raad van toezicht
Aandachtsgebied Financiën/Bedrijfsvoering

5 september 2025

Opdrachtgever Tragel

Auteur Douwe Wijbenga

Aanvraagnummer A07139

Inhoud

1.	Inleiding	3
2.	De organisatie	3
2.1	De ambitie van Tragel	3
2.2	Organisatiecontext	4
3.	De functie van lid raad van toezicht	4
3.1	De raad van toezicht	4
3.2	Cultuur	5
3.3	Algemeen profiel raad van toezicht	5
3.4	Profiel lid raad van toezicht met aandachtsgebied Financiën/Bedrijfsvoering	6
4.	Bezoldiging	6
5.	De selectieprocedure	6

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 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: [Tragel](#)

2. De organisatie

Stichting Tragel, gevestigd in Clinge, biedt zorg en behandeling aan mensen met een verstandelijke beperking en forensische zorg in Zeeuws-Vlaanderen en Walcheren. Tragel is opgericht om zorg te leveren aan kwetsbare groepen, gefinancierd op basis van wet- en regelgeving zoals de Wet langdurige zorg en Jeugdwet. De organisatie levert verantwoorde en veilige zorg door samen te werken met partners en de overheid.

Op dit moment kent Tragel naast de vele vrijwilligers ruim 800 medewerkers die altijd klaarstaan voor de 961 unieke cliënten Wlz, Wmo, Jeugdwet, forensisch, PGB/PVB en Zvw. Mensen die bij Tragel werken, handelen vanuit de kernwaarden: transparantie, eigenaarschap en betrokkenheid. De omzet in 2024 bedroeg ruim 66 miljoen euro, wat Tragel een stevige positie in de zorgsector (binnen Zeeuws-Vlaanderen en Walcheren) geeft.

Tragel ziet zich geconfronteerd met diverse uitdagingen, intern en extern. De in het verleden gemaakte strategische keuzes tot uitbreiding van (complexe) doelgroepen hebben geleid tot een verhoogde druk op de organisatie en haar financiële positie. Er is een fors tekort aan personeel (ca. 50 fte) leidend tot een hoge inleen in Zeeuws-Vlaanderen, een dunbevolkte regio waar de vergrijzing en ontgroening verder toenemen. Investerings in vastgoed zijn in het verleden noodgedwongen uitgesteld. De complexe interactie tussen al deze uitdagingen, in combinatie met het gebrek aan schaalgrootte, heeft geleid tot een forse financiële druk die niet op te lossen is met louter additionele maatregelen of slimmer werken. Dit alles heeft geleid tot het starten van het proces “Tragel werkt aan de Toekomst”.

De uitkomst van dit proces leidt tot een herziening van de ambitie van Tragel, waarbij zij zich richt op *kwalitatief goede zorg aan mensen met een verstandelijke beperking werkend vanuit Zeeuws-Vlaanderen*.

2.1 De ambitie van Tragel

In Zeeuws-Vlaanderen kwalitatief goede zorg bieden
aan mensen met een verstandelijke beperking
binnen een veilige en gezonde context voor alle medewerkers en cliënten
zowel nu als in de toekomst

Tragel positioneert zich hiermee als dé GHZ-aanbieder van Zeeuws-Vlaanderen. Zij ondersteunt cliënten met een laag- tot hoog complexe VG-zorgvraag zonder permanente structurele meerzorg. Het aanbod varieert van intramuraal tot extramuraal en ambulant, kinderen en volwassenen, dagbesteding, wonen, en behandeling.

Met deze vernieuwde ambitie creëert Tragel een gezond en financieel perspectief voor een breed VG-aanbod met kwaliteit van zorg, afgestemd op de volumevraag in de regio. Daarmee maakt Tragel het mogelijk dat zij voor 98% van haar cliënten mooie, warme zorg kan blijven bieden vanuit Zeeuws-Vlaanderen. Voor een beperkte groep cliënten zal de hernieuwde ambitie behoorlijke impact hebben. De herziening van de ambitie brengt ook met zich mee dat er extra aandacht is voor de positieve profilering van Tragel als werkgever, professionele zorgaanbieder en collega samenwerkingspartner voor zorgorganisaties in de regio. Tragel neemt hierbij het initiatief om op regionaal niveau het gesprek te voeren over de organisatie van de hoog complexe zorg.

2.2 Organisatiecontext

Tragel heeft een eenhoofdige raad van bestuur en een raad van toezicht. De bestuurder geeft leiding aan het managementteam. Het MT bestaat uit de bestuurssecretaris, de manager Financiën, de directeur Zorg, de manager Kwaliteit en Innovatie, de manager Facilitair, de manager HR en Opleidingen en de manager Expertisecentrum. Tragel hanteert een centraal aangestuurde structuur waarbij de clustermanagers essentieel zijn in het bieden van nabijheid en aandacht aan medewerkers en cliënten. De organisatie bestaat uit tien clusters, waarvan acht zich richten op wonen en dagbesteding en twee op arbeidsmatige dagbesteding en sociaal domein. Het Bewoners- en Cliëntenplatform en de Centrale Vertegenwoordigersraad waarborgen medezeggenschap voor bewoners, cliënten en hun vertegenwoordigers. Tragel beschikt over een ondernemingsraad met 13 leden. Het organogram vindt u [hier](#).

3. De functie van lid raad van toezicht

3.1 De raad van toezicht

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 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 raad van toezicht 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 raad van toezicht als klankbord voor de raad van bestuur en vervult hij de werkgeversrol richting de raad van bestuur. De leden van de raad van toezicht opereren als kritische gesprekspartners van de raad van bestuur, adviseren gevraagd en ongevraagd en kunnen elk vanuit eigen expertise kansen en risico's vroegtijdig signaleren en agenderen.

De werkwijze van de raad van toezicht 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 raad van toezicht vergadert minimaal zesmaal per jaar met de raad van bestuur waarvan eenmaal in aanwezigheid van de accountant en controller. Periodiek wordt in aanwezigheid van de raad van bestuur 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 toezichthouder) 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 raad van toezicht 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 zorggerelateerde 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 raad van toezicht te kunnen functioneren. De raad van toezicht streeft naar een evenwichtige samenstelling ten aanzien van diversiteit in al haar facetten. Voor meer info verwijzen wij graag naar het [reglement raad van toezicht](#) en de [toezichtvisie raad van toezicht](#).

Conform het rooster van aftreden ontstaat een vacature binnen de raad van toezicht per 1 januari 2026. Gezien de sanenstelling van de raad van toezicht gaat bij gelijke geschiktheid de voorkeur uit naar een vrouw.

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 raad van toezicht

Met betrekking tot algemene competenties en kwaliteitseisen vindt de raad van toezicht de volgende aspecten van noodzakelijk belang voor het functioneren:

- ▶ Academisch werk- en denkniveau.
- ▶ Heeft een visie op waardengericht 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 raad van bestuur met advies en als klankbord terzijde te staan.
- ▶ Het vermogen om het beleid van Tragel en het functioneren van de raad van bestuur te toetsen.
- ▶ Is een echte teamspeler. Gelooft in het uitgangspunt dat het belangrijk is om advies en toezicht in teamverband uit te oefenen, daarbij gebruikmakend 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 raad van toezicht met aandachtsgebied Financiën/Bedrijfsvoering

Het nieuwe lid raad van toezicht besteedt specifieke aandacht aan de brede rol binnen de auditcommissie. Dit doet hij/zij vanuit overzicht, inzicht én verbinding.

Van het nieuwe lid raad van toezicht met portefeuille Financiën/Bedrijfsvoering wordt het volgende verwacht:

- ▶ Ervaren toezichthouder met stevige financiële/bedrijfskundige ervaring en strategisch en diepgaand inzicht in bedrijfskundige, financiële & economische thema's en vastgoedontwikkeling.
- ▶ Heeft ruime bestuurlijke/strategische ervaring opgedaan binnen de (langdurige) complexe zorg.
- ▶ Heeft affiniteit met de doelgroep van Tragel. U kunt zich inleven in de leefwereld van de cliënten van Tragel.
- ▶ Kijkt 'door de cijfers heen' en kan optreden als klankbord van de bestuurder op bedrijfskundig, financieel-economisch gebied en vastgoedgerelateerde onderwerpen.
- ▶ Heeft ervaring met transitieprocessen en begrijpt goed dat veranderingen tijd kosten.
- ▶ Heeft interesse in en een visie op de mogelijkheden en de impact van technologische ontwikkelingen in de zorg.
- ▶ Evenwichtige persoonlijkheid die niet snel uit het veld is te slaan.
- ▶ Maakt graag onderdeel uit van een team en zorgt voor onderlinge verbinding.
- ▶ Een warme persoonlijkheid en betrokken houding.
- ▶ Binding met de regio Zeeuws-Vlaanderen is een pré.

4. Bezoldiging

De leden van de raad van toezicht 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 raad van toezicht 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 6 vergaderingen per jaar plus ongeveer vier à vijf vergaderingen van de commissies. Ook vindt er in de zomer jaarlijks een benen-op-tafel overleg plaats met een evaluatie van het functioneren van de raad van toezicht en de commissies. Tevens vindt er tweemaal per jaar door een afvaardiging van de raad van toezicht een overleg plaats met de ondernemingsraad en de Centrale Vertegenwoordigersraad. Daarnaast worden organisatiebezoeken georganiseerd (zo veel mogelijk in combinatie met een raad van toezicht vergadering).

Voor het nieuwe lid raad van toezicht is er een inwerkprogramma.

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 **NTB**.

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 Trigel

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 1-12-2025.

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 Trigel. We nodigen u van harte uit om te reageren. De procedure wordt begeleid door Douwe Wijbenga, directeur zorg/senior adviseur executive search in samenwerking met Soesja Bijtelaar, research consultant. Uw cv en motivatiebrief kunt u uploaden via: [vacaturesite van Leeuwendaal](#).