



Wervingsprofiel

Lid raad van toezicht

Op voordracht van de CCR met aandachtsgebied HR en organisatieontwikkeling

4 november 2025

Opdrachtgever ASVZ

Adviseurs Bianca van Winkel en Marcel ten Berge

Aanvraagnummer A07401

Inhoud

1.	Inleiding	3
2.	ASVZ	3
2.1	De organisatie: mogelijkheden in beperkingen	3
2.2	Missie en visie	3
2.3	Kernwaarden en organisatiecultuur	3
2.4	Strategie: Samen zien we kansen	4
2.5	Organisatiestructuur	4
3.	De functie lid raad van toezicht	5
3.1	De raad van toezicht	5
3.2	Profiel lid raad van toezicht met aandachtsgebieden HR en organisatieontwikkeling	5
3.3	Algemeen profiel raad van toezicht	6
4.	Wat biedt ASVZ?	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 lid raad van toezicht op voordracht van de Centrale Cliëntenraad met het aandachtsgebied HR en organisatie ontwikkeling bij ASVZ. Met dit wervingsprofiel willen we u graag inzicht geven in de organisatie, de gewenste kennis, ervaring en competenties die horen bij deze positie en de selectieprocedure. Hopelijk maakt dit profiel u enthousiast om te reageren.

Voor meer achtergrondinformatie adviseren we u om de website te bezoeken: [Mogelijkheden in beperkingen - ASVZ](#)

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

2. ASVZ

2.1 De organisatie: mogelijkheden in beperkingen

ASVZ is een toonaangevende zorgorganisatie die al sinds 1969 ondersteuning biedt aan mensen met een verstandelijke beperking. De organisatie is in ruim vijftig jaar uitgegroeid tot een grote speler met meer dan 6.000 cliënten, 5.600 medewerkers en 2.300 vrijwilligers, verdeeld over ruim 450 zorgteams en actief in Zuid-Holland, Utrecht en Brabant. ASVZ biedt een breed scala aan diensten: wonen, dagbesteding, behandeling, diagnostiek en ambulante begeleiding. Die diversiteit maakt dat de organisatie mensen kan ondersteunen in alle levensfasen en in uiteenlopende zorgvragen; van lichte begeleiding tot intensieve 24-uurszorg. De bedrijfsopbrengsten van ASVZ bedragen ruim 450 miljoen.

ASVZ werkt met een open blik, dicht bij de cliënt en diens familie en netwerk, met oog voor de context van het dagelijks leven. De kracht van ASVZ ligt in de balans tussen kleinschaligheid in de uitvoering en de slagkracht van een grote, goed georganiseerde instelling.

2.2 Missie en visie

De missie van ASVZ is helder en krachtig: mensen met een verstandelijke beperking het gewone leven laten ervaren met alles wat daarbij hoort. Dat betekent een veilige en menswaardige leefomgeving, een betekenisvolle daginvulling of werk, sociale contacten en de ruimte om zelf keuzes te maken. Dit doet ASVZ midden in de maatschappij, samen met cliënten, hun netwerk, vrijwilligers en de partners van ASVZ.

De visie van ASVZ laat zien hoe dit vorm krijgt in de praktijk. In dialoog met cliënten en hun familie aansluiten bij wat voor hen belangrijk is. Zo geeft ASVZ vorm aan de zorg waarbij twee thema's centraal staan: mogelijkheden in beperkingen zien en de menselijke behoeften: je veilig voelen, erbij horen, keuzes maken, vaardigheden ontwikkelen en betekenisvol zijn voor jezelf en voor anderen.

2.3 Kernwaarden en organisatiecultuur

ASVZ onderscheidt zich door een waardengedreven cultuur. De kernwaarden van ASVZ vormen het fundament van hoe ASVZ werkt en zorgt voor haar cliënten. De kernwaarden zijn:

- ▶ We zijn betrokken.
- ▶ We zijn bevlogen.
- ▶ We geloven in nabijheid.
- ▶ We zijn betrouwbaar en hebben vertrouwen.
- ▶ We zijn bescheiden en trots.

Bescheidenheid staat voorop omdat we ons realiseren dat de praktijk soms weerbarstig is. Dat neemt niet weg dat ASVZ elke dag opnieuw streeft naar verbetering met onze zorgvisie als uitgangspunt.

ASVZ stelt het perspectief van de cliënt voorop waarbij de cliënt centraal staat. Deze waarden zijn voelbaar in de manier waarop medewerkers dagelijks met cliënten en hun omgeving omgaan. ASVZ hanteert daarbij de Triple-C-methodiek (Cliënt, Coach, Competentie), waarin de relatie tussen begeleider en cliënt centraal staat. Vanuit een onvoorwaardelijke ondersteuningsrelatie wordt iedere dag met veel inzet gewerkt aan groei, zelfstandigheid en betekenis. ASVZ zegt wat het doet en doet wat het zegt en streeft ernaar een veilige omgeving te creëren waarin cliënten en medewerkers zich gezien en gehoord voelen.

2.4 Strategie: Samen zien we kansen

De strategische koers voor 2025-2030 is ontstaan na overleg met cliënten, medewerkers, cliëntenraad, ondernemingsraad, externe belanghebbenden en de raad van toezicht. De koers biedt een samenhangend kader voor alle activiteiten. ASVZ volgt vier strategische lijnen:

- ▶ Het versterken van menswaardige zorg voor cliënten met complexe zorgvragen.
- ▶ Versterken van de eigen regie en talenten van cliënten.
- ▶ Verbindend organiseren: we doen het samen met cliënten, het netwerk, vrijwilligers en externe partners.
- ▶ Stabiele teams met bevlogen medewerkers.

Deze lijnen rusten op drie pijlers: standaardisering en professionalisering van bedrijfsvoering, digitalisering en innovatie, en een duurzame toekomst. ASVZ gebruikt deze pijlers om de zorgkwaliteit, bedrijfsvoering en toekomstbestendigheid te versterken. Standaardisering en professionalisering zorgen voor efficiënte processen en een financieel gezonde organisatie. Digitalisering en innovatie verbeteren ondersteuning, kennisdeling en benutten technologische mogelijkheden. Duurzaamheid vormt een kernpunt in alle bedrijfsactiviteiten en in het gedrag van medewerkers en cliënten. ASVZ versterkt zo de positie als specialist in complexe zorg, bevordert inclusie, stimuleert eigen regie en investeert in samenwerking en kennisontwikkeling. Stakeholders krijgen hiermee een heldere routekaart die de ambities van ASVZ ondersteunt en richting geeft aan het beleid.

2.5 Organisatiestructuur

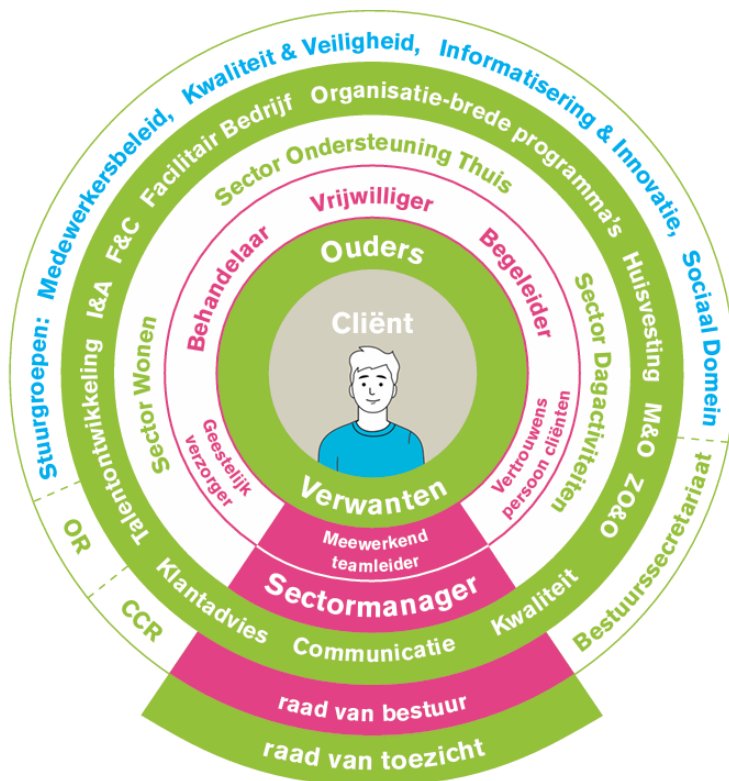
ASVZ is een platte organisatie met korte lijnen en weinig hiërarchische lagen waarbij kleinschalig wordt gewerkt binnen een grote organisatie. Er is veel aandacht voor onderling overleg en transparantie, wat de zorgkwaliteit en medewerkersverbinding versterkt. Bevoegdheden en besluitvorming worden zo dicht mogelijk bij de werkvloer gelegd, met verantwoordelijkheden bij de lijnfunctionarissen.

De raad van bestuur (RvB) bestaat uit Hanneke Kooiman (voorzitter) en Jaap de Gruijter. De RvB geeft leiding aan de sectormanagers en de managers van de ondersteunende diensten. In totaal sturen 42 managers de primaire zorg aan, ondersteund door 12 managers in de ondersteunende diensten. De medezeggenschapsorganen Ondernemingsraad (OR) en Centrale Cliëntenraad (CCR) en het bestuurssecretariaat staan naast de RvB. De RvB legt verantwoording af aan de raad van toezicht (RvT):

- ▶ Ronald de Koning
- ▶ Eveline Wouters
- ▶ Henriëtte Bertels
- ▶ Mariëlle Ploumen
- ▶ André Loogman
- ▶ Paul de Boer

De huidige voorzitter, Ronald de Koning treedt regulier af in verband met het verstrijken van de twee termijnen en wordt intern opgevolgd door André Loogman. Ook Paul de Boer treedt regulier af en hierdoor ontstaat deze vacature die op voordracht van de CCR zal worden ingevuld.

De RvB heeft maandelijks overleg met de OR en eens in de zes weken overleg met de CCR. Daarnaast krijgt de RvB ondersteuning van vier adviesorganen (stuurgroepen).



3. De functie lid raad van toezicht

3.1 De raad van toezicht

De RvT van ASVZ vervult zijn taak vanuit de principes van de Governancecode Zorg en houdt toezicht op het beleid, de realisatie van de doelstellingen en de maatschappelijke opdracht van ASVZ. De RvT telt begin 2026 vijf leden en kent drie commissies: de remuneratiecommissie, de auditcommissie en de commissie kwaliteit en veiligheid. Elke commissie heeft hun eigen commissievergaderingen, naast de reguliere vergaderingen van de RvT die vijfmaal per jaar plaatsvinden. Daarnaast overlegt de RvT éénmaal per jaar met de CCR en tweemaal per jaar met de OR.

Op de site van ASVZ is de nodige nadere informatie te vinden over de raad van toezicht waaronder:

- De **toezichtvisie** (<https://www.asvz.nl/assets/uploads/Toezichtvisie-2025-RvT.pdf>);
- Het **reglement raad van toezicht** (<https://www.asvz.nl/assets/uploads/Over-ASVZ/Bestuur-over-asvz/Reglement-Raad-van-Toezicht-ASVZ-2023.pdf>);
- Het **verslag interne toezichthouder 2024** (<https://www.asvz.nl/assets/uploads/Verslag-interne-toezichthouder-2024.pdf>).

3.2 Profiel lid raad van toezicht met aandachtsgebieden HR en organisatieontwikkeling

De toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg staan onder druk. **Goede inhoudelijke zorg** en een **gezonde bedrijfsvoering** is daarom extra van belang. Politieke ontwikkelingen bepalen een deel van het speelveld. Systeemwijzigingen in de zorg, financiering van de zorg en inhoudelijke wet- en regelgeving kunnen dit speelveld veranderen. De wens van meer eigen regie en zeggenschap in combinatie met de betaalbaarheid van de zorg, maakt dat de vraag naar ambulante dienstverlening toeneemt. ASVZ speelt hierop in door een **meer gedifferentieerd aanbod**.

De zorgvraag binnen de gehandicaptenzorg neemt toe in kwantiteit en complexiteit. Er is een toename in personen met een licht verstandelijke beperking die zorg vragen. Cliënten worden steeds ouder en hebben daardoor langer en meer zorg nodig. Dit vraagt om investeringen in **deskundigheid van medewerkers**. Niet alleen via de traditionele opleidingen, maar veel meer via training en coaching op de werkvloer. Ook is er sprake van een **krappe arbeidsmarkt**: de beroepsbevolking neemt af en de vraag naar zorg neemt toe. Er is binnen ASVZ sprake van een relatief **hoog verzuim en verloop**. Plezierig, gezond en veilig werken is nodig om medewerkers te behouden.

Werken bij een **duurzame organisatie** vinden mensen steeds belangrijker. ASVZ kijkt hoe het werk anders georganiseerd kan worden door bijvoorbeeld gebruik te maken van technologische en **sociale innovaties**.

ASVZ zoekt een nieuw lid op voordracht van de CCR, met de portefeuille HR en organisatieontwikkeling, die vanuit de positie van toezichthouder deze ontwikkelingen verder helpt vorm te geven.

Dit lid draagt in het bijzonder bij aan toezicht op het brede domein van mens en organisatie binnen ASVZ. ASVZ stelt in alles de cliënt op de eerste plaats. Medewerkers en bedrijfsvoering werken in dienst van dat doel: samen zorgen zij voor het gewone leven dat elke cliënt verdient. Het nieuwe lid onderschrijft deze visie volledig en voelt zich thuis bij een organisatie waar menselijkheid, nabijheid en vakmanschap centraal staan. Omdat dit lid op voordracht van de CCR wordt benoemd, is het van groot belang dat hij of zij beschikt over goede communicatieve en verbindende vaardigheden. Het lid onderhoudt op een natuurlijke manier contact met de CCR, begrijpt het perspectief van cliënten en verwanten en kan bruggen slaan tussen ervaringsdeskundigheid, beleid en toezicht.

Het lid op voordracht van de CCR met de portefeuille HR en organisatieontwikkeling beschikt verder over:

- ▶ Ervaring met het samenwerken en het leggen van verbindingen met de verschillende medezeggenschapsorganen binnen ASVZ.
- ▶ Een brede bedrijfskundige achtergrond en afgeronde opleiding in HR en/of (organisatie)psychologie.
- ▶ Kennis van en inzicht in strategisch personeelsmanagement en organisatieontwikkeling.
- ▶ Een inspirerende visie op duurzaam werkgeverschap, leiderschap, transitieprocessen en het versterken van eigenaarschap en adaptief vermogen van (teams van) medewerkers in relatie tot de transformatie-opgave in de zorg.
- ▶ Ervaring als toezichthouder dan wel de bereidheid de opleiding tot toezichthouder te volgen.

3.3 Algemeen profiel raad van toezicht

Het algemene profiel van alle leden is:

- ▶ Academisch werk- en denkniveau.
- ▶ Onderschrijft de maatschappelijk doelstelling, kernwaarden en zorgfunctie van ASVZ.
- ▶ Strategisch inzicht en een goed ontwikkeld oordeelsvermogen.
- ▶ Ervaring op bestuurlijk- of directieniveau, met een toezichthoudende bril.
- ▶ Integriteit en onafhankelijkheid in oordeel en handelen.
- ▶ Betrokkenheid, reflectievermogen en teamgerichtheid.
- ▶ Beschikbaarheid en commitment om actief deel te nemen aan vergaderingen en overlegmomenten.

4. Wat biedt ASVZ?

Een mooie toezichtrol bij een vooruitstrevende GHZ-organisatie. In een raad van toezicht die open met elkaar omgaat en een scherpe discussie niet schuwt. Met uiteraard respect naar elkaar en met behoud van de relatie.

De bezoldiging is conform de richtlijnen van de NVTZ en voldoet aan de normstelling van de WNT-2, klasse V.

5. De selectieprocedure

De selectie kent twee fasen:

1 Voorselectie door Leeuwendaal

De adviseurs van Leeuwendaal voeren allereerst uitgebreide gesprekken met kandidaten. Deze gesprekken vinden plaats op kantoor van Leeuwendaal in Utrecht of via MS teams in **week 47 en 48**.

Geschikte kandidaten worden vervolgens door middel van cv en brief, en met toelichting van de adviseur, in **week 49** gepresenteerd aan de opdrachtgever. Op basis hiervan wordt bepaald welke kandidaten worden uitgenodigd voor een selectiegesprek bij ASVZ.

2 Selectiegesprekken door ASVZ

Geselecteerde kandidaten worden persoonlijk uitgenodigd voor een gesprek met de selectie- en adviescommissie bij ASVZ op **dinsdag 9 december**. Een vervolgesprek met de hele RvT vindt plaats op **maandag 15 december** en een vervolgesprek met een afvaardiging van de CCR vindt plaats op **dinsdag 16 december**. Adviseurs van Leeuwendaal zijn bij alle gesprekken aanwezig.

Gestreefd wordt naar afronding van de procedure middels een benoeming per **1 januari 2026**.

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. We nodigen u van harte uit om te reageren. De procedure wordt begeleid door Bianca van Winkel en Marcel ten Berge, senior adviseurs executive search in samenwerking met Lize Heidinga, research consultant. Uw cv en motivatiebrief kunt u uploaden via: [vacaturesite van Leeuwendaal](#).