



Wervingsprofiel

**Twee leden raad van toezicht, mooie organisatie in de
gehandicaptenzorg, regio Achterhoek en Twente**

Voor de aandachtsgebieden zorg, respectievelijk financiën

26 november 2025

Opdrachtgever	Estinea
Adviseur	Marcel ten Berge
Aanvraagnummer	A07531

Inhoud

1.	Inleiding	3
2.	De organisatie	3
2.1	Over Estinea	3
2.2	Organisatiecontext	4
2.3	Governance	5
3.	De vacante posities in de raad van toezicht	6
3.1	De vacatures	6
3.2	Algemeen profiel lid raad van toezicht	6
3.3	Lid raad van toezicht met het aandachtsgebied financiën	7
3.4	Lid raad van toezicht met het aandachtsgebied zorg	7
4.	Wat biedt Estinea?	8
5.	De selectieprocedure	8

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

1. Inleiding

Dank voor uw interesse in de vacatures van lid raad van toezicht met het aandachtsgebied zorg, respectievelijk financiën 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 Over 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 70 miljoen.

Estinea beschikt voornamelijk over kleinschalige woonlocaties in woonwijken 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 ("MOVE"):

- ▶ 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, daarover met elkaar in gesprek te gaan en vooruit te blikken². 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 bij bewoners, de veranderende 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 (zoals Vernieuwend Verantwoorden) en het intensiveren van/zoeken naar bestaande/nieuwe samenwerkingsvormen.

2.2 Organisatiecontext

Estinea bestaat op hoofdlijnen 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. In oktober 2025 is de nieuwe bestuurder van Estinea gestart.

De medezeggenschap wordt binnen Estinea vormgegeven met de centrale cliëntenraad (cliënten en cliëntvertegenwoordigers) en de ondernemingsraad. Medezeggenschap is een belangrijk principe binnen Estinea want de zienswijze en feedback van bewoners/deelnemers en medewerkers 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.

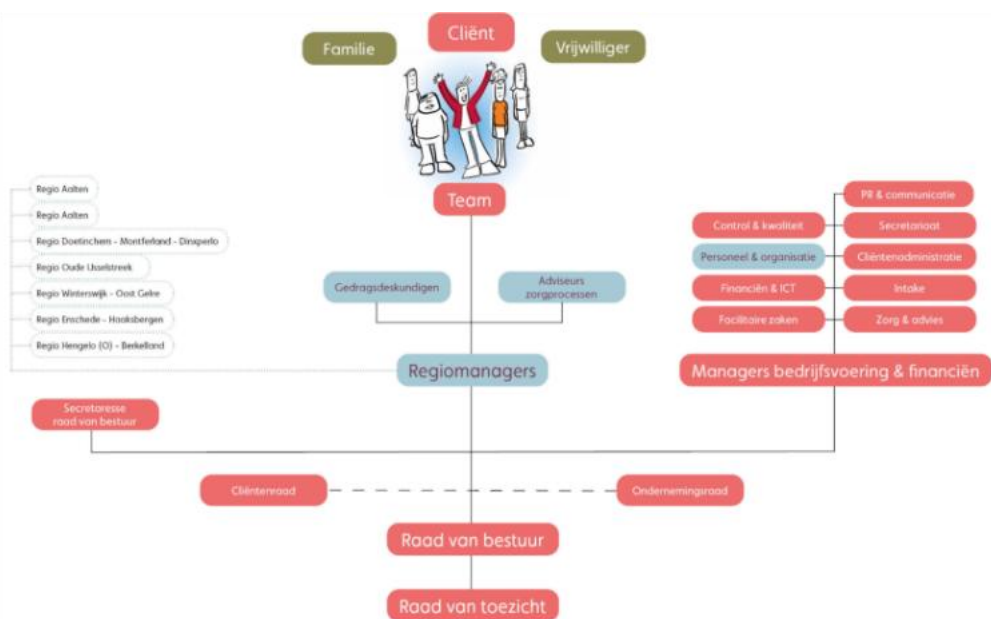
¹ <https://estinea.nl/estinea-ambities>

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

Het organisatiemodel van Estinea is ingericht op basis van twee principes: zelfsturing en integraal management. Estinea is te omschrijven als een 'platte' organisatie met op hoofdlijn een raad van bestuur, raad van toezicht, regiomanagers en uitvoerende teams. Er zijn korte lijnen en er wordt gewerkt 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. Er wordt gewerkt aan een model zelfsturing 3.0. Met het Estinea-Kwaliteitskompas en kwaliteitskrant wordt inhoud gegeven aan Vernieuwend Verantwoorden.

Organogram



2.3 Governance

De raad van toezicht bestaat uit vijf leden, waarbij leden voor vier jaar worden benoemd. Een lid kan maximaal twee termijnen zitting hebben in de raad. Gezamenlijk beschikken de leden van de raad van toezicht over de gewenste deskundigheid en kwaliteit om integraal toezicht te kunnen houden op het realiseren van de doelstellingen van Estinea. 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 Estinea. Estinea hanteert de Governancecode Zorg 2022 als richtinggevend kader en norm voor goed bestuur en toezicht.

In de toezichtsvisie van de raad van toezicht is onder meer opgenomen dat de raad de vier kernwaarden; Midden in de samenleving, Oprechte aandacht, Vakmanschap en Eigen regie van harte onderschrijft en als de belangrijkste leidraad hanteert in de uitoefening van zijn taken.

Meer specifiek komen deze tot uiting in de rol als werkgever, toezichthouder, klankbord en beslisser bij fundamentele onderwerpen. De raad van toezicht werkt op basis van onafhankelijkheid en vervult zijn taken zorgvuldig, betrokken, integer en transparant.

De raad van toezicht houdt conform zijn statutaire en wettelijke taak toezicht op het beleid van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken bij Estinea. Daarnaast fungeert de raad van toezicht als klankbord voor de raad van bestuur en vervult hij de werkgeversrol richting de bestuurder. 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 raad van toezicht werkt met drie commissies; de auditcommissie, de commissie kwaliteit en veiligheid (K&V) en de commissie werkgeverschap. De werkwijze van de raad van toezicht is omschreven in het reglement raad van toezicht van 8 november 2023.

De cultuur binnen de raad is open en betrokken. De raad van toezicht wil investeren in een zorgvuldige dialoog met alle medewerkers van Estinea en de stakeholders. 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 Estinea. 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. De raad brengt diverse gezichtspunten in en brengt de buitenwereld naar binnen door de inbreng van een breed perspectief en verschillende achtergronden. Tevens leggen leden van de raad van toezicht individuele werkbezoeken af en neemt men deel aan (o.a.) themabijeenkomsten en inspiratiesessies. Jaarlijks wordt door twee leden van de raad tweemaal deelgenomen aan de ondernemingsraad en de centrale cliëntenraad. In het voorjaar is de jaarlijkse ontmoeting van de raad van toezicht met de bestuurder, de ondernemingsraad, de centrale cliëntenraad en het managementteam. Ook in het najaar heeft de raad van toezicht een bijeenkomst met bestuur en management. Hierbij hanteert de raad van toezicht een open en transparante wijze van communiceren.

De raad van toezicht kent op jaarbasis zo'n 6 reguliere vergaderingen, de auditcommissie, K&V en werkgeverschap komen 4 keer bijeen. Reguliere vergaderingen en commissievergaderingen vinden op dit moment meestal op de woensdag(ochtend) plaats.

3. De vacante posities in de raad van toezicht

3.1 De vacatures

Begin 2026 treden de huidige voorzitter en een lid van de raad van toezicht af. De positie van voorzitter wordt intern opgevolgd waarmee de ruimte ontstaat voor twee nieuwe leden waarbij het de voorkeur heeft dat minimaal één van hen uit de regio Achterhoek/Twente (werkgebied van Estinea) afkomstig is. Hieronder schetsen we eerst het algemene profiel voor alle leden van de raad van toezicht. Daarna gaan we in op specifieke vereisten per positie.

3.2 Algemeen profiel lid raad van toezicht

Estinea zoekt leden raad van toezicht, die intrinsiek gemotiveerd zijn om een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke opgave van de organisatie, daarvoor ook voldoende beschikbaar zijn en tenminste over de volgende deskundigheden en kwaliteiten beschikken:

- ▶ Een academisch werk- en denkniveau.
- ▶ Kennis en ervaring met of aantoonbare affiniteit met de zorg voor/ondersteuning van mensen in de GHZ is een pré.

- ▶ Visie op de ontwikkelingen in de langdurige (gehandicapten)zorg waaronder het deelnemen aan samenwerkingsverbanden, sociale en technologische innovatie. Is een strategische sparringpartner voor de bestuurder en toezichthouders in het team.
- ▶ Zicht op de (actuele) uitdagingen in het toezicht en de Governancecode Zorg 2022.
- ▶ Bestuurlijke en/of strategische ervaring in complexe, professionele (zorg)organisatie(s).
- ▶ Intrinsieke kennisdeler: is gericht op waardecreatie door het delen van relevante kennis en ervaring.
- ▶ Constructief kritisch: houdt van kritisch bevragen en uitnodigen tot reflectie en weet ook een ontspannen sfeer te bevorderen tijdens een discussie. Biedt ruimte en vertrouwen aan de bestuurder.
- ▶ Autonomoos en stevig: kan een eigen onafhankelijk oordeel vormen en dit inbrengen.
- ▶ Teamspeler en verbinder: kan goed luisteren en met een open en constructieve houding zorgen voor een vruchtbare samenwerking binnen de raad zelf en tussen de raad van toezicht en raad van bestuur.
- ▶ Zelfreflectie: in staat om de eigen bijdrage kritisch te beoordelen en op basis daarvan gedrag bij te stellen.
- ▶ Humor, relativeringsvermogen en kunnen bijdragen aan een goede (team)sfeer.

3.3 Lid raad van toezicht met het aandachtsgebied financiën

Kandidaten voor dit profiel zijn/hebben daarnaast:

- ▶ Strategische ervaring op financieel -economisch en bedrijfskundig niveau in de (langdurige) zorg. Ook kandidaten die vanuit andere posities beschikken over de gewenste kennis over de financiering en de bedrijfsvoering van de (langdurige) zorg, worden uitgenodigd te reageren.
- ▶ Heeft de kennis en ervaring om financieel-strategische thema's te doorgronden, zoals de financiële doorwerking van het strategische beleid en de financiële consequenties van verandering in wet- en regelgeving.
- ▶ Naast kennis van financiën een brede kijk op bedrijfsvoering, met name richting duurzaamheid, vastgoed, vastgoedontwikkeling/-vraagstukken.
- ▶ Heeft relevante ervaring als toezichthouder en zo mogelijk als voorzitter/lid van de auditcommissie.
- ▶ Evenwichtige en kritische persoonlijkheid die zaken kan afwegen en benoemen, met oog voor de relatie.
- ▶ Goed in staat om het medewerkers- en cliëntperspectief voor ogen te hebben en te houden, nu en richting de toekomst.

3.4 Lid raad van toezicht met het aandachtsgebied zorg

Kandidaten voor dit profiel zijn/hebben daarnaast:

- ▶ Ruime ervaring (bij voorkeur) als bestuurder of eindverantwoordelijk directeur in de gezondheidszorg (care/cure).
- ▶ Specifieke kennis van bestuurlijke processen, complexiteit en dynamiek binnen een middelgrote zorgorganisatie.
- ▶ Kennis van de strategische vraagstukken en ontwikkelingen in de langdurige zorg en het sociaal domein, bijvoorbeeld op het terrein van de MGZ, veranderende zorgvraag en anders organiseren.
- ▶ Aandacht voor thema's op het gebied van (zorg)kwaliteit en veiligheid in de zorg, en de vertaling van zorg naar de financiën.

De beide nieuwe toezichthouders zullen in de auditcommissie worden benoemd waarbij het voorzitterschap bij één van hen wordt neergelegd.

4. Wat biedt Estinea?

Twee mooie posities waarmee je echt als toezichthouder bijdraagt aan de toekomstige zorg en dienstverlening van Estinea als belangrijke zorgorganisatie voor de mensen met een (verstandelijke) beperking en ondersteuningsvraag in de regio Achterhoek en Twente.

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 **weken 05.01 en 12.01**.

Geschikte kandidaten worden vervolgens door middel van cv en brief, en met toelichting van de adviseur, **eind week 12.01** gepresenteerd aan de opdrachtgever. Op basis hiervan wordt bepaald welke kandidaten worden uitgenodigd voor een selectiegesprek bij **Estinea**.

2 Selectiegesprekken bij Estinea

Geselecteerde kandidaten worden persoonlijk uitgenodigd voor een gesprek met de selectiecommissie en selectieadviescommissie bij de opdrachtgever in de **week van 19.01**. Indien gewenst, kunnen verdiepende tweede ronde gesprekken plaatsvinden in de **week van 26.01**.

De ondernemingsraad en de centrale cliëntenraad brengen na het gesprek op **2 februari** met de eindkandidaten advies uit over de te benoemen kandidaten. Gestreefd wordt naar een afronding en benoeming in de week van 09.02. De eerste voltallige vergadering van de raad van toezicht is op 18 februari 2026.

Over de inzet van videobellen bij Leeuwendaal

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 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](#).