

Profielschets  
Twee leden Raad van Toezicht  
Cello



TIRIONS CONSULTANCY BV

ANJA TIRIONS MHA  
6 JULI 2018 DEFINITIEVE VERSIE

## Algemeen

Mensen met een beperking kunnen bij Cello terecht voor specialistische (kinder)zorg, wonen, werken of vrijetijdsbesteding. Maar ook voor bijvoorbeeld (ambulante) begeleiding, behandeling en advies, thuiszorg, logeren of het volgen van een cursus. Onder het motto 'ik zie jou' vindt zorg en dienstverlening plaats. Met het voorgaande als gegeven speelt Cello flexibel in op de steeds veranderende (zorg)vraag, met name voor inwoners van de regio 's-Hertogenbosch. Daarvoor werkt Cello met ruim 2.400 goed opgeleide professionals continu aan het uitbreiden, up-todate houden dan wel het verbeteren van het zorg- en dienstenaanbod en de bedrijfsvoering voor de ruim 1.750 cliënten. Belangrijke kenmerken in hun werk zijn eigen verantwoordelijkheid, respect en vertrouwen. Met de vestigingen binnen haar organisatie en met partners verlegt Cello de focus van:

- aanbod- naar klantgedreven werken;
- van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat';
- van werknemerschap naar ondernemerschap;
- van verantwoordelijkheid verleggen naar verantwoordelijkheid nemen door vitale teams.

De individuele vraag van de cliënt is het uitgangspunt in de zorg en dienstverlening. Omdat die vraag steeds verandert, is de dienstverlening van Cello continu in beweging.

De locaties van Cello liggen verspreid in de regio noordoost Noord-Brabant, in de driehoek 's-Hertogenbosch - Eindhoven - Tilburg.

Voor meer informatie zie [www.cello-zorg.nl](http://www.cello-zorg.nl)

## De Raad van Toezicht

### Algemeen

De Raad van Toezicht van Cello bestaat uit vijf leden. In januari 2019 loopt de zittingstermijn af van de voorzitter en vice voorzitter. De voorzitter wordt door een van de zittende leden vervangen. Hierdoor ontstaan de vacatures voor twee leden Raad van Toezicht, waarvoor nu de werving- en selectieprocedure gelijktijdig wordt uitgevoerd.

De Raad van Bestuur, de Ondernemingsraad en de Centrale Cliëntenraad worden in de gelegenheid gesteld advies uit te brengen over de voorgenomen benoeming. Het toezicht wordt uitgeoefend op basis van het reglement Raad van Toezicht, de visie op toezicht 2018 en de Governancecode Zorg 2017.

Het toezicht van de Raad van Toezicht richt zich op de *maatschappelijke rol en betekenis* van Cello, zoals die op [www.Cello-zorg.nl](http://www.Cello-zorg.nl) zijn omschreven. Uitgangspunt voor het toezicht van de Raad is wat actuele belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen zijn, wat dit betekent voor de zorgbehoefte en -vraag van de inwoners van de regio waar Cello actief is en hoe Cello (pro)actief daarop inspeelt. *Continuïteit* in het voortbestaan van Cello als zorgverleningsorganisatie is daarbij geen doel op zich maar wel een belangrijke voorwaarde voor Cello om haar maatschappelijke betekenis en rol te kunnen realiseren. Vanuit dit gegeven richt de Raad van Toezicht zijn toezicht ook op de bedrijfsvoering en daarbinnen meer specifiek op strategie, ondernemerschap, innovatie, kwaliteit, veiligheid, human resources, organisatie en financiën. Om zijn toezicht goed in te kunnen vullen vindt de Raad van Toezicht het belangrijk om, naast het overleg met de Raad van Bestuur, ook *regelmatig contact* te hebben met medewerkers en (vertegenwoordigers van) cliënten binnen Cello. Concreet heeft de Raad regelmatig contact met de Ondernemingsraad, de Centrale Cliëntenraad en het

voltallige managementteam, daarnaast worden er op locaties van Cello werkbezoeken afgelegd. Een laatste aspect in dit kader is dat de Raad van Toezicht wil toezicht houden vanuit *vertrouwen*. Vertrouwen in elkaar hebben is in een organisatie belangrijk maar tevens een gevoelig onderwerp. Als het er niet of onvoldoende is of als het niet goed ter sprake wordt gebracht zal schade ontstaan aan relaties. Met die zorgvuldigheid 'in het achterhoofd' zal de Raad blijvend toetsen of het gegeven vertrouwen wordt bevestigd.

De Raad toetst dat via de kwaliteit van relaties en via de resultaten, met name op die momenten waarop resultaten zichtbaar of gepresenteerd worden.

#### Taken

De bestuurders zijn verantwoordelijk voor het functioneren en presteren van de organisatie en leggen daarover intern verantwoording af aan de Raad van Toezicht. In die context vult de Raad van Toezicht zijn toezicht in vanuit vier taken:

1. Toezicht houden op het functioneren en presteren van zowel Cello als geheel en van de daarbinnen opererende vestigingen.;
2. De bestuurders en -in het verlengde daarvan- het managementteam gevraagd of ongevraagd met raad terzijde staan;
3. Benoemen van het bestuur en werkgever zijn voor de bestuurder(s);
4. Actief meedenken ten behoeve van kwaliteit en innovatie.

#### Rollen

##### *Proactief*

De Raad van Toezicht voert zijn toezicht proactief uit. Hij denkt bij voorkeur 'aan de voorkant' mee met de bestuurders en adviseert gevraagd en ongevraagd over de strategie van de organisatie en de keuzes die daaruit voortvloeien. Tevens toetst de Raad daarbij of relevante ex- en interne belangen in voldoende mate zijn meegewogen.

##### *Controlerend*

De Raad is controlerend en toetst of de organisatie 'in control' is. Hij laat zich daarover periodiek informeren, aan de hand van het informatieprotocol. De Raad toetst zowel kwalitatief als kwantitatief, bespreekt zijn waarnemingen met de bestuurders en waar nodig kan informatie leiden tot bijsturing door de Raad. In finale zin geeft de Raad goedkeuring aan statutair omschreven bestuursbesluiten en jaardocumenten zoals strategie, jaarplan en -verslag, begroting en jaarrekening. In deze context benoemt de Raad ook de accountant en onderhoudt daar frequent contact mee.

##### *Toegankelijk*

De Raad is toegankelijk, hetgeen inhoudt dat de Raad zijn 'oren en ogen' openhoudt voor signalen van zowel in- als externe stakeholders en vanuit regionale en landelijke netwerken. De Raad betreft deze signalen in zijn toezicht en bespreekt ze zo nodig met de bestuurders.

##### *Omgangsvormen*

Om op adequate wijze invulling te geven aan taken en rollen inzake het toezicht op de besturing, de uitvoering van het beleid en de continuïteit van capabel bestuur bij Cello geeft de Raad van Toezicht - middels de volgende begrippen- graag invulling aan de omgangsvormen waaraan de visie in de praktijk herkenbaar is.

#### *Dienend aan missie en organisatie*

De missie van Cello geldt voor alle functionarissen en gremia van de gehele organisatie Cello. De Raad wil expliciet benoemen dat continuïteit van zorg voor de cliënten van de vestigingen van Cello en de daarop gebaseerde missie van Cello ook voor hem centraal staat, met in het verlengde daarvan de noodzakelijke continuïteit van organisatie en werkgelegenheid.

#### *Luisteren en handelen*

De Raad van Toezicht is zich bewust van zijn eigen verantwoordelijkheid en zal waar nodig handelen. Afhankelijk van tijd, plaats, onderwerp en omstandigheden zal de Raad bewegen naar meer of minder afstand tot bestuur, organisatie en omgeving van Cello. Hierbij zal de Raad nooit nalaten goed te luisteren voor hij handelt.

#### *Taak- en rolvast*

De Raad onderkent en respecteert de executieve verantwoordelijkheid en bevoegdheden van het bestuur van Cello en zal te allen tijde bevorderen dat het bestuur deze kan oppakken en realiseren. De Raad neemt daarbij in acht dat hij taak- en rolvast in de eigen verantwoordelijkheid en bevoegdheden blijft.

#### *Aanwezig en voorbereid*

De leden van de Raad zijn gecommiteerd aan het goed functioneren van de Raad en daarmee aan de taken en rollen die de Raad heeft uit te voeren. De Raad stelt daartoe een rooster vast van jaarlijkse bijeenkomsten en activiteiten en ieder lid is daarbij in principe altijd -ter zake voorbereid-aanwezig.

#### *Portefeuilles*

Om als Raad van Toezicht de taken goed uit te kunnen voeren is een aantal daarvan belegd in commissies. Deze commissies treden niet in de plaats van de voltallige Raad van Toezicht, zij hebben een voorbereidende of uitvoerende rol waarover verantwoording wordt afgelegd in de bijeenkomsten van de Raad.

Er zijn binnen de Raad drie commissies, iedere commissie bestaat uit twee toezichthouders en komt bijeen in aanwezigheid van de bestuurders en andere relevante functionarissen uit de organisatie.

De commissies en hun aandachtsgebieden zijn:

- **Kwaliteit en Veiligheid:** alle aspecten van zorgvraagontwikkeling, kwaliteit (inclusief uitkomsten van extern toezicht daarop), veiligheid en innovatie binnen Cello;
- **Audit:** alle aspecten van financiën (begroting, planning, controle) en organisatie, contacten met de accountant, voorbereiding van de tussentijdse en jaardocumenten;
- **Remuneratie:** alle aspecten van werkgeverschap zoals benoeming, functioneren, beoordeling, beloning, scholing en loopbaanontwikkeling.

#### *Kwaliteit van toezicht en scholing*

Een ander belangrijk onderdeel van good governance is de kwaliteit van toezicht en daarmee die van zowel de Raad van Toezicht als geheel als van de leden afzonderlijk. De Raad van Toezicht als geheel is verantwoordelijk voor het feit dat deskundigheid en vaardigheden zijn gewaarborgd en dat deze op peil worden gehouden om op goede wijze toezicht te kunnen houden. Daarvoor evalueert de Raad jaarlijks zijn functioneren, waarbij iedere drie jaar een extern begeleider wordt betrokken. Resultaten van de evaluatie kunnen leiden tot bijstelling van het eigen functioneren en/of het deelnemen aan externe scholings- en kwaliteitstrajecten.

Naast deze gezamenlijke benadering draagt elk lid van de Raad van Toezicht er zelf zorg voor dat kennis en vaardigheden ruim voldoende zijn. Elk lid van de Raad van Toezicht laat zich hierop aanspreken door de overige leden van de Raad. Ieders permanente educatie is dan ook expliciet aandachtspunt in de jaarlijkse evaluatie van de Raad. Leden van de Raad scholen zich daar waar nodig bij door bijvoorbeeld deelname aan interne en externe scholings- en trainingsprogramma's, congressen, bijeenkomsten en door het volgen en bijhouden van publicaties op het vlak van toezicht in de zorg.

### ***Profielschets lid Raad van Toezicht***

#### Algemeen

Om in zijn toezicht goede aansluiting met alle aspecten van de organisatie Cello maar ook met de externe omgeving te hebben en te houden hanteert de Raad van Toezicht bij vacatures in de Raad functieprofielen. Bij de samenstelling van de Raad wordt rekening gehouden met diversiteit. Uiteraard is daarin een permanente ontwikkeling aan de orde, gerelateerd aan ontwikkelingen in- en extern. Bij vacatures worden de volgende aandachtspunten benut om profielen samen te stellen:

- Voorzitterschap Raad;
- Goed en eigentijds werkgeverschap;
- Externe netwerken
- Kwaliteit, veiligheid en innovatie
- Ondernemerschap en organisatie
- Human resources (medewerkers) en arbeidsmarkt
- (Medische) zorg;
- Financiën en bedrijfsvoering ;
- Data- en informatiemanagement;
- Compliance.

De Raad van Toezicht als geheel moet beschikken over:

- voldoende affiniteit met de gezondheidszorg in het algemeen en de maatschappelijke doelstelling en cliënten van Cello in het bijzonder;
- een brede maatschappelijke binding en functioneel netwerk;
- diversiteit in deskundigheid en achtergronden van allerlei aard, zoals financieel-economisch, organisatieontwikkeling/HRM, kwaliteit, veiligheid en besturing van zorg, vastgoed, openbaar bestuur, innovatie, (maatschappelijk) ondernemerschap, ICT/Ehealth, marketing, sociale, juridische en bedrijfskundige achtergronden;
- onafhankelijkheid.

De leden van de Raad van Toezicht moeten ieder beschikken over:

- een academisch werk- en denkniveau;
- bestuurlijke en /of toezichthoudende kwaliteiten en ervaring bij voorkeur in maatschappelijke organisaties;
- affiniteit met de maatschappelijke doelstelling en de zorgfunctie van Cello;
- inzicht in de eisen die kwaliteit, doelmatigheid en continuïteit aan een organisatie als Cello stellen;
- voldoende inzicht over taken en rollen tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur ofwel bekend zijn met de onderwerpen van de Governancecode Zorg;

- de capaciteit en de mentaliteit om de Raad van Bestuur met raad en als klankbord terzijde te staan;
- het vermogen om het beleid van Cello en het functioneren van de Raad van Bestuur te beoordelen;
- integriteit, verantwoordelijkheidsgevoel en een onafhankelijke opstelling;
- het vermogen in teamverband te functioneren;
- voldoende toewijding en beschikbaarheid.

Van de leden van de Raad van Toezicht wordt verwacht, dat zij zich blijven verdiepen in de ontwikkelingen op het gebied van de gezondheidszorg in het algemeen, de zorg en dienstverlening voor mensen met een beperking en maatschappelijke functie van Cello in het bijzonder en dat zij zelf gedurende de zittingstermijn maatschappelijk actief zijn.

***Door de vacatures in de Raad van Toezicht bestaat er behoefte aan twee nieuwe leden:***

***Lid Raad van Toezicht aandachtsgebied zorgbestuur***

Deze toezichthouder is een ervaren bestuurder met eindverantwoordelijkheid voor een vooruitstrevende zorgorganisatie in bij voorkeur de langdurige zorg. Zij/hij beschikt over een zorginhoudelijke achtergrond en een brede bagage op strategisch en beleidsmatig niveau met voldoende kennis van en ervaring op het zorginhoudelijke gebied om een bijdrage te leveren aan de commissie kwaliteit en veiligheid van zorg. Dit alles vanuit een innovatieve visie op de ontwikkeling van sociale inclusie, nieuwe zorg- en ondersteuningsarrangementen en de kwalitatieve kaders. Zij/hij heeft sterke affiniteit met de zorg en dienstverlening aan de cliënten van Cello en woont en/of werkt op niet al te grote reisafstand van het werkgebied.

***Lid Raad van Toezicht aandachtsgebied bedrijfskundig, technologische en sociale innovatie***

Deze toezichthouder is op strategisch niveau goed bekend met hoe (technologische en sociale) innovatie op verschillende terreinen impact heeft op de ontwikkeling van zorg- en dienstverlening aan cliënten, de werkprocessen in de organisatie, hoe daarop strategisch beleid te ontwikkelen en succesvol te implementeren. Zij/hij heeft een stevige bedrijfskundige achtergrond en goed inzicht in de bedrijfsmatige implicaties waardoor er een effectieve bijdrage geleverd wordt aan de auditcommissie. Zij/hij heeft sterke affiniteit met de zorg en dienstverlening aan de cliënten van Cello en woont en/of werkt op niet al te grote afstand van het werkgebied.

Een van deze nieuwe toezichthouders wordt in goed onderling overleg benoemd als vice voorzitter.

### *Onverenigbaarheid*

Lid van de Raad van Toezicht van Cello kunnen niet zijn personen, die lid zijn van de Raad van Toezicht of van de Raad van Bestuur van een andere rechtspersoon, die binnen het verzorgingsgebied van Cello geheel of gedeeltelijk dezelfde werkzaamheden als Cello verricht of anderszins vanuit het (openbaar) bestuurlijk netwerk nauw verbonden is met de (Raad van Bestuur of medewerkers) van Cello.

### *Netwerken*

Een passend (functioneel) kennisnetwerk landelijk of regionaal.

### *Diversiteit*

Er wordt gestreefd naar een voldoende heterogene samenstelling van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht bestaat na deze twee vacatures uit twee mannen en een vrouw. Hierdoor bestaat de voorkeur om bij gelijke geschiktheid minimaal een vrouwelijk lid te benoemen.

### *Tijdsinvestering*

De Raad van Toezicht vergadert circa 5 keer per jaar en organiseert daarnaast een themabijeenkomst en de zelfevaluatie. Verder komt de Raad van Toezicht naar behoefte vanuit ontwikkelingen in de organisatie bijeen, bezoekt bij gelegenheid bijeenkomsten van Cello en brengt werkbezoeken. Een wisselende delegatie van de Raad van Toezicht voert minimaal tweemaal per jaar overleg met de OR en CR. De auditcommissie vergadert minimaal tweemaal per jaar en de commissie kwaliteit en veiligheid vergadert eenmaal per kwartaal.

### *Beloning*

De Raad van Toezicht wordt beloond binnen de geldende richtlijnen van de WNT.

### *Wet Bestuur en Toezicht*

Cello is een stichting. Volgens de criteria van de Wet Bestuur en Toezicht is Cello vanuit het jaarrekeningenrecht op basis van de huidige balansdata gekwalificeerd als een grote organisatie. Dit heeft consequenties voor het aantal toezichthoudende functies dat wettelijk is toegestaan.

## WERVING- EN SELECTIEPROCEDURE

Binnen de Raad van Toezicht is een commissie samengesteld bestaande uit de beoogd voorzitter en twee leden. De voorzitter Raad van Bestuur sluit vanuit de adviesrol aan bij de commissie. De beoogd voorzitter Raad van Toezicht is voorzitter van deze selectiecommissie, die wordt begeleid door de externe adviseur.

De selectie van kandidaten vindt plaats in een aantal opeenvolgende stappen. Deze zijn:

- ✓ Beoordeling van de schriftelijke reacties op basis van de vermelde formele eisen qua kennis, ervaring en achtergrond door de externe adviseur in samenspraak met de selectiecommissie en het vervolgens uitnodigen van de kandidaten voor een oriënterende kennismaking met de externe adviseur.
- ✓ Terugkoppeling van de binnengekomen reacties en de voordracht met een advies door de externe adviseur aan de opdrachtgever. Deze bepaalt welke kandidaten door de externe adviseur worden uitgenodigd voor de gesprekken met de selectiecommissie begeleid door de externe adviseur.
- ✓ Het voeren van de oriënterende gesprekken met kandidaten en de selectiecommissie van de Raad van Toezicht begeleid door de externe adviseur. In deze gesprekken wordt er vastgesteld of de kandidaten op basis van de in de profielschets vermelde formele eisen voldoende kennis en ervaring hebben opgedaan om op korte termijn succesvol te kunnen opereren in de positie van lid Raad van Toezicht bij Cello.
- ✓ Vervolggesprekken tussen de geselecteerde eindkandidaten met de selectiecommissie begeleid door de externe adviseur. De selectiecommissie besluit welke voorgenomen te benoemen kandidaten worden voorgedragen aan de voltallige Raad van Toezicht en het Lid Raad van Bestuur.
- ✓ Kennismakingsgesprek tussen de voorgenomen te benoemen kandidaten, de voltallige Raad van Toezicht en het Lid Raad van Bestuur. Daarna volgt de voordracht van de kandidaten voor een adviesgesprek aan met (een afvaardiging van) de OR, CR, waarna zij advies uitbrengen aan de Raad van Toezicht.
- ✓ Na deze stap zal de Raad van Toezicht op basis van de feedback en de adviezen het definitieve besluit tot benoeming formuleren en communiceren. Formele toetreding vindt plaats in goed onderling overleg.

De Raad van Toezicht wordt in deze procedure ondersteund door Anja Tirions MHA van Tirions Consultancy B.V. Zij is bereikbaar op telefoonnummer 06 – 29 25 94 97. Uw reactie zien wij graag digitaal tegemoet via de vacature op haar website [www.tirionsconsultancy.com](http://www.tirionsconsultancy.com) .



## Bijlage: Tijdschema

In overleg met de opdrachtgever worden de definitieve data gepland. Het streven is om de procedure in november a.s. af te ronden.

<u>Activiteit</u>	<u>Planning</u>
1. Opstellen profielschets en mediatekst	juni
2. Akkoord profielschets en mediatekst	juni / aug
3. Opmaak en regelen plaatsing in media	aug
4. Start wervingsfase met media-uiting	za 18 aug
5. Selectie:	
- Voorbereiding voordracht door de externe adviseur	aug / sept
- Oriënterende gesprekken met de selectiecommissie	oktober
- Vervolggesprekken met kandidaten	november
- Voordracht kandidaat aan gehele RvT en lid RvB	20 november 2018
- Voordracht kandidaat aan OR, CR	na 20 november 2018
6. Besluitvorming door RvT	voor 18 december 2018
7. Informeren organisatie	december

Belangrijke data voor de doorlooptijd van het proces:

Herfstvakantie regio Zuid: 13/10- 21/10 (wk 42)