



## voorzitter Raad van Toezicht (m/v)

### Pluryn

Pluryn behandelt en ondersteunt mensen met een complexe zorgvraag en ernstige gedragsproblemen. Pluryn zet in op een zo zelfstandig en volwaardig mogelijke positie van cliënten in de samenleving via behandeling, begeleiding, wonen, werken, leren en vrije tijd. Pluryn gaat zo veel mogelijk uit van zelfregie van de cliënt en creëert vele mogelijkheden tot daadwerkelijke integratie. Het gaat om 'Meedoen in de maatschappij'. Pluryn is er voor jongeren en volwassenen met een complexe zorgvraag uit heel Nederland. Pluryn werkt regionaal, bovenregionaal en landelijk binnen de gehandicaptenzorg, de jeugdzorg, de GGZ, Justitie, het passend onderwijs en de arbeidsparticipatie en -integratie. Pluryn werkt voornamelijk op basis van de Wet Langdurende Zorg en op basis van de Jeugdwet. De 6.000 medewerkers van Pluryn bieden begeleiding aan 8.000 cliënten en leerlingen vanuit een aantal hoofdlocaties<sup>1</sup>.

Pluryn heeft het jaar 2018 financieel teleurstellend afgerond. De jaarstukken zijn met een goedkeurende accountantsverklaring op 15 oktober 2019 gedeponereerd. Pluryn is in korte tijd enorm gegroeid in omvang en complexiteit. De professionaliteit van bedrijfsvoering groeide onvoldoende mee. Er is sprake van krapte op de arbeidsmarkt en verzuim en externe inhuur zijn structureel te hoog. Verder is de zorg een complex en dynamisch speelveld, vooral de jeugdzorg. Deze ontwikkelingen zorgden ervoor dat Pluryn over 2018 een verlies realiseerde van € 15,6 miljoen, op een omzet van € 411 miljoen. Dit heeft ertoe geleid dat medio april 2019 Pluryn onder bijzonder beheer van de banken is gesteld.

In 2019 zijn in nauw overleg met alle stakeholders stevige bedrijfsmatige maatregelen doorgevoerd om de financiële positie te versterken en de organisatie meer toekomstbestendig te maken én te houden. In de zorgactiviteiten (Wlz) die door de Zorgkantoren worden gefinancierd is de situatie ten goede gekeerd. De problematiek spitst zich toe op de Jeugdzorg. Medio april 2019 is een onderzoek gestart naar de oorzaken van dit verlies over 2018. Dit heeft geresulteerd in een analyse van PWC en in het herstelplan FOCUS. De prognose voor 2019 is significant beter. Zodat Pluryn ook in de toekomst op een goede en financieel gezonde manier invulling kan geven aan de belofte aan mensen met de meest complexe zorgvragen.

Pluryn heeft een tweehoofdige Raad van Bestuur. Karel Verweij is medio juli 2019 als nieuwe voorzitter van de Raad van Bestuur benoemd. Binnenkort ontstaat de vacature voor een lid Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht is bezig met de voorbereiding voor de werving van een nieuw lid. De Raad van Bestuur heeft als opdracht uitvoering te geven aan het herstelplan FOCUS en doet dit samen met het directieteam. Er zijn negen directeuren, te weten: vijf directeuren dienstverlening, één directeur bedrijfsvoering, één directeur Kwaliteit, Zorg en Innovatie, één directeur Medewerkers en Ontwikkeling en één geneesheer-directeur.

De komende jaren staan dus nadrukkelijk in het teken van de acties in het kader van het herstelplan FOCUS. Verliesgevendende activiteiten, met name in de Jeugdzorg en de WMO, zullen worden afgestoten en activiteiten die niet direct tot de kernactiviteiten van Pluryn behoren zullen worden verzelfstandigd. Verder zal de bedrijfsvoering van Pluryn verder worden geprofessionaliseerd.

Parallel aan de focus op verbeteringen op financieel-bedrijfsmatig gebied werkt Pluryn volop aan verbetering van de kwaliteit en haar dienstverlening. Vanuit een focus op ondernemerschap, research & development, synergie, alsook op ontwikkeling en scholing van haar medewerkers. Het realiseren van de genoemde ambities, tegen een achtergrond van meer marktwerking, bezuinigingen en beperkte financiële middelen, geldt als een uitdaging van formaat waar Raad van Toezicht en Raad van Bestuur met elkaar intensief het debat over voeren.

<sup>1</sup> De Hoenderloo Groep (Hoenderloo), Jan Pieter Heije (Oosterbeek), De Beele (Voorst), Het Hietveld (Beekbergen), Groesbeekse Tehuizen (Groesbeek), Werkenrode (Groesbeek/Nijmegen), Kemnade (Groesbeek/Nijmegen), De Winkelsteegh (Nijmegen), Intermetzo Flevoland, Intermetzo regio Utrecht, Intermetzo Almelo, Intermetzo Eefde, Pluryn Onderwijs, REA College, Pluryn Maatschappelijke Ondernemingen.

De instelling functioneert nadrukkelijk als een onderneming die zijn belangrijke maatschappelijke doelstelling wil waarmaken. De zorg, het onderwijs en de dienstverlening worden uitgevoerd met kennis van en respect voor de persoonlijke levensopvatting van de cliënten. Persoonlijk contact en oprechte belangstelling vormen de basis voor de zorg. Met de eigen regie en persoonlijke voorkeuren van de cliënt als leidraad streeft de instelling naar de hoogst haalbare kwaliteit. De organisatie is innovatief en flexibel en heeft gemotiveerde en betrokken medewerkers en vrijwilligers. De instelling heeft conform de Wet Ondernemingsraden (WOR) een Centrale Ondernemingsraad. In overeenstemming met de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorgsector (WMCZ) kent Pluryn een Centrale Cliëntenraad. De instelling heeft ook zeven onderwijsstichtingen die volgens de Wet Medezeggenschap op Scholen (WMS) een medezeggenschapsraad hebben.

Als bestuursmodel hanteert Pluryn het Raad van Toezicht-/Raad van Bestuur-model. Pluryn baseert zich in haar bestuurlijke structuren en processen op de Governancecode Zorg (2017). Er is een bestuursreglement van toepassing. Hierin heeft Pluryn de verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur vastgelegd. Ook de verantwoording aan de Raad van Toezicht staat in dit reglement beschreven. De Raad van Bestuur draagt statutair de bestuurlijke verantwoordelijkheid voor de Stichting en de daarmee statutair verbonden rechtspersonen. De portefeuilleverdeling binnen de Raad van Bestuur is erop gericht de verbindende thema's en de corporate onderdelen bestuurlijk eenduidig af te dekken. Pluryn vervult een belangrijke maatschappelijke functie.

Een eigenstandige positie enerzijds en samenwerkingsrelaties met anderen anderzijds zijn belangrijk om deze functie te verwezenlijken. Pluryn is een grote organisatie en werkt derhalve met veel professionals die als medewerkers de zorg en dienstverlening verwezenlijken. De zorg wordt geleverd vanuit 250 locaties verspreid over het land, en met name geconcentreerd in de provincies Gelderland, Utrecht en Flevoland.

Pluryn heeft een grote verantwoordelijkheid als zorgaanbieder en onderwijsverlener, als werkgever en als partner. Veranderingen in de omgeving van zorg en onderwijs, en in zorg en onderwijs zelf, zijn van invloed op de kwaliteit. De samenleving heeft recht op een blijvend hoge kwaliteit en toegankelijkheid van de zorg(keten) voor ieder die daar behoefte aan heeft. De samenleving heeft er dan ook recht op te weten hoe er gepresteerd wordt en met welke resultaten. Ook toezichthouders van Pluryn worden hierop aangesproken en hebben een stimulerende rol. Zij zijn het die voor de samenleving toezien op de diverse functies van Pluryn, haar resultaten en de daaraan verbonden risico's.

Meer informatie is te vinden op de website [www.pluryn.nl](http://www.pluryn.nl)

## Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is het in de statuten verankerd orgaan dat belast is met het toezicht houden op de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de Stichting en de daarmee statutair verbonden rechtspersonen. De Raad van Toezicht heeft onder meer tot taak: werkgeverschap van het bestuur, toezicht op het bestuur van de instelling, toetsing van de besluitvorming en gevraagd en ongevraagd adviseren van de Raad van Bestuur, een en ander conform statuten en reglement. De Raad van Toezicht vergadert regulier in het bijzijn van de Raad van Bestuur. Voorafgaand vindt in beslotenheid van de Raad van Toezicht een kort voorbereidend overleg plaats. De agenda van de vergaderingen van de Raad van Toezicht wordt door de voorzitter van de Raad van Toezicht en de voorzitter van de Raad van Bestuur gezamenlijk voorbereid. Er wordt gewerkt met een jaaragenda, die geënt is op de jaarlijkse beleids- en controlcyclus van de instelling.

Elk jaar vergadert de Raad van Toezicht zonder de Raad van Bestuur om zijn eigen functioneren te evalueren. Daarnaast wordt het functioneren van de Raad van Bestuur geëvalueerd.

De Raad van Toezicht dan wel een vertegenwoordiging van de Raad van Toezicht heeft tweemaal per jaar een gesprek met medezeggenschapsinstanties als de Centrale Ondernemingsraad, de Centrale Cliëntenraad en de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (van het onderwijs).

De Raad van Toezicht baseert zich in zijn handelen op de zeven principes voor goede zorg, die beschreven worden in de Governancecode Zorg (2017). De Raad van Toezicht gaat na of de beschikbare middelen doeltreffend, doelmatig en cliëntgericht worden ingezet, afgestemd op de reële behoeften van de cliënt en binnen de gegeven financiële mogelijkheden. De Raad van Toezicht ziet toe op de inhoudelijke koers van de organisaties en op de toekomstbestendigheid hiervan. De Raad ziet toe op het bestuur, is diens werkgever en adviseert waar nodig. De Raad van Toezicht doet dat vanuit een onafhankelijke positie, met visie, creativiteit en een kritische inslag. Het lidmaatschap van de Raad van Toezicht is een uitdaging en een verplichting om bij te dragen aan de kwaliteitsborging en verbetering van de besturing van Pluryn in zijn dynamische, maatschappelijke omgeving.

De Raad van Toezicht van de Stichting bestaat regulier uit zeven leden, inclusief de voorzitter. De aanstelling van leden van de Raad van Toezicht geschiedt voor een periode van vier jaar. Leden zijn maximaal eenmaal herbenoembaar voor een periode van vier jaar. De Raad van Toezicht kent een drietal commissies: een Auditcommissie, een commissie Zorg, Kwaliteit en Veiligheid en een Remuneratiecommissie.

Regulier vergadert de Raad van Toezicht circa zes keer per jaar. Er wordt vergaderd aan het einde van de middag en begin van de avond. Daarnaast is er sprake van vier tot vijf commissievergaderingen per jaar, is er een jaarlijkse zelfevaluatie en is er jaarlijks contact met de centrale medezeggenschapsorganen. Verder brengen leden van de Raad van Toezicht ieder één tot twee keer per jaar een werkbezoek aan een locatie van Pluryn. Gezien de lastige situatie waarin Pluryn verkeert en de ervaringen van afgelopen jaar moet rekening worden gehouden met extra vergaderingen. Voor alle leden en in het bijzonder de voorzitter geldt dat de werkdruk momenteel hoger is dan regulier, en voortzetting daarvan is in 2020 en mogelijk ook 2021 te verwachten.

De Raad opereert nadrukkelijk vanuit een collectieve, integrale verantwoordelijkheid, waarbij alle leden in staat en bereid moeten zijn een bijdrage te leveren. Om de taken adequaat te kunnen uitoefenen is de Raad van Toezicht maatschappelijk breed geïnformeerd. Elk lid van de Raad is een generalist met de benodigde kwaliteiten om verschillende aspecten integraal af te wegen, gericht op het belang van de instelling als geheel. Naast bestuurlijke/eindverantwoordelijke en/of toezichthoudende ervaring, gaat het om deskundigheden (op basis van kennis en/of ervaring) op het gebied van één of meer kennisvelden c.q. expertisegebieden, waarbij waar mogelijk ook gestreefd wordt naar een mix van mannen en vrouwen en een spreiding naar sectoren. Regionale verankering van (een deel van) de leden van de Raad van Toezicht geldt als een pre.

Anno 2020 is de functie van voorzitter respectievelijk lid van de Raad van Toezicht een bijzondere uitdaging. De komende jaren staan voor Pluryn in het teken van het uitvoeren van het herstelplan FOCUS. In dit herstelplan wordt van alle geledingen van de organisatie een teamprestatie van niveau verwacht. Ook voor de toezichthouders zal dit extra energie en aandacht vragen. In meer bijzondere mate betreft dit de voorzitter van de Raad van Toezicht.

Hiernaast worden er veranderingen verwacht in de samenstelling van de Raad van Toezicht, aangezien een drietal leden regulier, op basis van het rooster van aftreden, de Raad van Toezicht in 2020 op diverse momenten zal verlaten.

Met het oog op het terugtreden van de huidige voorzitter van de Raad van Toezicht ontstaat per direct een vacature voor voorzitter van de Raad van Toezicht bij Pluryn.

#### Algemene profieleisen leden Raad van Toezicht

- ▶ Academisch denk- en werkniveau;
- ▶ Affiniteit met de behandeling, zorg en dienstverlening;
- ▶ Vermogen om kritisch te kunnen oordelen over de wijze waarop, en zorgvuldigheid waarmee, de Raad van Bestuur tot invulling van zijn verantwoordelijkheden komt;
- ▶ Vermogen om met autoriteit en natuurlijk gezag toezicht te houden op de omgang van de Raad van Bestuur met risicovolle portefeuilles;
- ▶ Vermogen zich een oordeel te vormen over de wijze waarop de Raad van Bestuur tot zijn strategie komt, over het draagvlak bij de stakeholders en in de organisatie, alsook, op hoofdlijnen over de strategie zelf;
- ▶ Vermogen om toezicht te houden op de vertaling door de Raad van Bestuur van de strategie in de structuur van de organisatie;
- ▶ Inzicht in de verdeling van taken en rollen tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur; bekendheid met de issues van *corporate governance*;
- ▶ Inzicht in belang van en gevoel voor zeggenschap van de Raad van Toezicht, de Raad van Bestuur en de directeuren en de relatie met de medezeggenschap en hun wettelijke organen;
- ▶ Beschikking over een juist evenwicht in betrokkenheid en bestuurlijke afstand;
- ▶ Vermogen om de adviserende en toezichthoudende rol in teamverband uit te kunnen oefenen;
- ▶ Vermogen en attitude om inhoud te kunnen geven aan de functie van sparringpartner van de Raad van Bestuur;
- ▶ Integriteit, verantwoordelijkheidsgevoel en een onafhankelijke opstelling;
- ▶ Beschikking over een aantal voor de instelling relevante netwerken op strategisch niveau;
- ▶ Voldoende beschikbaarheid en energie om zich in te zetten voor een adequate invulling van de functie;
- ▶ Bij voorkeur woonachtig in één van de werkgebieden/regio's van Pluryn.

#### Profiel en rol van de voorzitter

De voorzitter van de Raad van Toezicht van Pluryn is een betrokken en ervaren man/vrouw met visie op de toekomst van de instelling en een brede maatschappelijke betrokkenheid. Naast sterke affiniteit met de doelstellingen van de instelling beschikt de voorzitter over een brede deskundigheid en een ruime ervaring als bestuurder én als toezichthouder in professionele maatschappelijke organisaties en/of de publieke sector en/of in het bedrijfsleven. Gezien de huidige fase van ontwikkeling geniet een voorzitter met een stevige achtergrond als bestuurder in de zorg de voorkeur.

Als persoon moet de voorzitter in staat zijn met voldoende distantie te opereren in samenhang met het hanteren van de toezichthoudende verantwoordelijkheid. De voorzitter dient binnen zijn onafhankelijke positie in staat te zijn de juiste afwegingen te maken tussen belangen die binnen de organisatie spelen. De voorzitter vervult nadrukkelijk de klankbordfunctie vanuit de Raad van Toezicht met de Raad van Bestuur (ook in vertrouwenskwesaties) en dient over voldoende tijd en toewijding te beschikken om inhoud te kunnen geven aan deze rol. Zoals al eerder vermeld wordt ervan uitgegaan dat zeker in 2020 en wellicht ook nog in 2021 een stevige inzet van de voorzitter noodzakelijk is. Deelname aan relevante (regionale) bestuurlijke netwerken levert voor de voorzitter belangrijke input om deze rol verder in te vullen en om zich een onafhankelijk beeld te kunnen vormen van de instelling in zijn algemeenheid en van zijn bestuur in het bijzonder. Daarnaast beschikt de voorzitter over het natuurlijke gezag om de samenwerking met en tussen de andere leden van de Raad van Toezicht optimaal te laten plaatsvinden. Verder dient hij/zij over uitstekende communicatieve vaardigheden te beschikken.

Hij/zij is in staat om de principes en uitgangspunten van 'Good Governance' binnen de Raad van Toezicht verder te ontwikkelen en te bewaken. Dit omvat niet alleen het vermogen tot oordelen en toezicht houden op hoofdlijnen, maar evenzeer voldoende flexibiliteit en bereidheid om snel en alert op actuele situaties in te springen en zo nodig extra tijd en energie in te zetten, onder andere in de vorm van vooroverleggen en tussentijdse afstemming met de Raad van Bestuur.

Kortom: de voorzitter van de Raad van Toezicht is een krachtige regisseur, die beschikt over gezag en statuur en die met charisma en hart voor de zaak leiding geeft aan het proces van toezicht en daarbij een duidelijke visie heeft op c.q. zich bewust is van de reikwijdte van het toezicht. Regionale binding met het werkgebied van Pluryn is een pré. Kernwoorden zijn: bruggenbouwer, crisisbestendig, rechte rug, bescheiden, wijs, authentiek, gezaghebbend, ondernemend, regionaal verbonden en integer en zeer ervaren. De voorzitter van de Raad van Toezicht benut hierbij volledig de capaciteiten van de overige leden van de Raad van Toezicht.

#### Specifieke eisen aan de voorzitter

- ▶ Ruime bestuurlijke en toezichhoudende ervaring in complexe maatschappelijke ondernemingen en/of de publieke sector en/of het bedrijfsleven;
- ▶ Sterk strategische oriëntatie en capaciteiten;
- ▶ Beschikt over de kwaliteiten om als voorzitter leiding te geven aan het proces van toezicht en vanuit de Raad van Toezicht als eerste aanspreekpunt te fungeren voor de Raad van Bestuur;
- ▶ Beschikt over een visie, deskundigheid, persoonlijkheid en achtergrond om een bindende rol te kunnen vervullen bij de mening en besluitvorming van de Raad van Toezicht;
- ▶ Is zich bewust van eigen positie en de noodzaak deze voor de Raad van Toezicht inzichtelijk, controleerbaar en transparant te hanteren;
- ▶ Inzicht in de dynamiek van de verschillende partijen en ketenpartners die de maatschappelijke functie van het werkveld van de organisatie (mede) bepalen;
- ▶ Brede kennis ten aanzien van alle facetten van de bedrijfsvoering; idealiter is een combinatie van ervaring en/of kennis over het besturen in de zorg en het onderwijs en eigen ervaring in de bedrijfsvoering aan te bevelen;
- ▶ Organisationsensitiviteit en gevoel voor intermenselijke verhoudingen;
- ▶ Inzicht in belang van en gevoel voor zeggenschap van de Raad van Toezicht, de Raad van Bestuur en de directeuren en de relatie met de medezeggenschap en hun wettelijke organen;
- ▶ Inzicht en overzicht voor wat betreft taken en functies van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur alsook voor wat betreft 'governance' in het algemeen;
- ▶ Vanuit ondernemerschap het vermogen om met autoriteit en natuurlijk gezag met risicovolle portefeuilles om te gaan;
- ▶ Voldoende beschikbaarheid en toewijding om de rol van voorzitter adequaat te kunnen invullen;
- ▶ Regionale verankering in het werkgebied van Pluryn geldt als een pré, bij voorkeur op beperkte reisafstand van hoofdkantoor van Pluryn te Nijmegen.

#### Honorering

De vergoeding voor de voorzitter van de Raad van Toezicht van Pluryn is gebaseerd op de richtlijnen van de NVTZ en de genoemde maxima van de WNT. Bestuur en toezichhouders zijn volgens het gehanteerde puntensysteem ingedeeld in de hoogste klasse. De huidige vergoeding is conform het advies van de NVTZ bepaald op 80% van de WNT norm.

## Procedure

Bij werving en selectie laat de Raad van Toezicht van Pluryn zich bijstaan door het bureau Klaus Schmitt & Partners.

Klaus Schmitt verricht de voorselectie en draagt op (datum) een aantal potentieel geschikte kandidaten voor deze vacature voor aan de ingestelde selectiecommissie vanuit de Raad van Toezicht, waarbij ook de Raad van Bestuur betrokken zal worden.

De voorselectie geschiedt op basis van het curriculum vitae en een motivatiebrief. Vervolgens wordt een aantal kandidaten uitgenodigd voor het voeren van een gesprek met de selectiecommissie op (datum).

Onderdeel van de selectieprocedure is ook een adviesgesprek met de medezeggenschapsorganen.

Na dit adviesgesprek doet de selectiecommissie vervolgens een voordracht aan de Raad van Toezicht, die het benoemingsrecht uitoefent.

## Contact

Klaus Schmitt

Marleen van der Wal  
[m.vanderwal@klausschmitt.nl](mailto:m.vanderwal@klausschmitt.nl)

Klaus Schmitt & Partners  
Wilhelminapark 60  
3581 NP Utrecht  
tel. 030 – 275 84 52  
[www.klausschmitt.nl](http://www.klausschmitt.nl)