

## FUNCTIEPROFIEL

Organisatie:

**Waarborgfonds voor de Zorgsector**

Functie:

**Lid Raad van Toezicht**

*Brede ervaring in de langdurige zorg*

Chasse Executive Search  
Versie: December 2025

## 1. Het Waarborgfonds voor de Zorgsector

Het Waarborgfonds voor de Zorgsector (hierna te noemen: WfZ) is een onafhankelijk, 'not for profit'-garantiefonds voor intramurale zorginstellingen. Het WfZ is in 1999 opgericht door de brancheverenigingen van intramurale zorginstellingen in samenwerking met het ministerie van VWS. Het WfZ verstrekt garanties op leningen aan zorginstellingen. Het gaat hierbij om leningen voor investeringen in grond, gebouwen, inventarissen en/of ICT en dus niet om kredietverlening ten behoeve van bijvoorbeeld de maandelijkse salarisbetalingen.

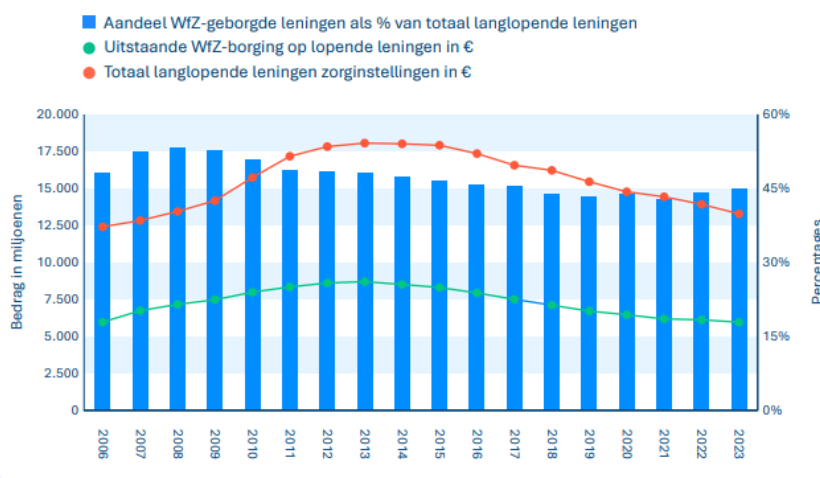
De garantie houdt in dat het WfZ de betalingsverplichtingen met betrekking tot de rente en aflossing van de desbetreffende zorginstelling jegens de financier (bank of belegger) overneemt, als de zorginstelling daar zelf niet meer aan kan voldoen. Door deze garantieverlening neemt het WfZ dus de kredietrisico's van de financier op de gegarandeerde lening(en) geheel over. Om aan eventuele garantieclaims te kunnen voldoen heeft het WfZ een financiële buffer die bestaat uit drie lagen. Op de eerste plaats is er het risicovermogen van het WfZ (het 'spaarvarken'). Mocht dit onverhoopt niet voldoende zijn om aan de financiële claims te kunnen voldoen, dan kan het WfZ vervolgens van de aangesloten deelnemers vragen om financieel bij te springen (de 'collectebus'). Mocht ook dit niet voldoende zijn, dan kan het WfZ in laatste instantie een beroep doen op het Rijk (de 'achtervang'). Op basis van deze zekerheidsstructuur kan een financier er van uitgaan dat de rekening 'linksom of rechtsom' altijd zal worden betaald. Voor de zorginstelling levert een WfZ-garantie hierdoor een probleemloze toegang tot de kapitaalmarkt op tegen zeer gunstige leningcondities (onder meer lage rentekosten en lange looptijden). Bovendien zijn de leningcondities niet eenzijdig door de geldgever aan te passen en zijn de leningen niet tussentijds opeisbaar.

WfZ-geborgde financiering onderscheidt zich hiermee fundamenteel van ongeborgde bancaire kredietverlening. WfZ-borging bevordert de continuïteit van de financiering van zorginstellingen en daarmee van de zorg. Dit is niet alleen relevant vanuit het perspectief van de individuele zorginstelling, maar ook vanuit het perspectief van de cliënt/patiënt. Aan de ene kant verstrekt het WfZ een indirecte staatsgarantie. Aan de andere kant is het WfZ te beschouwen als een 'onderlinge waarborgmaatschappij': de deelnemende zorginstellingen staan onderling voor elkaar garant. Dit laatste verklaart waarom het WfZ risicobeoordelingen en daarop gebaseerde selectie kent met betrekking tot de garantieverlening op investeringsprojecten van deelnemers. Risicobeoordeling en risicobewaking zijn de kernactiviteiten van het WfZ.

Het handelen van het WfZ is er in eerste instantie op gericht dat de 'collectebus'-regeling niet in werking hoeft te treden. Het WfZ beoordeelt dus bij wijze van spreken 'namens de andere deelnemers' (en de overheid als achtervang) of een zorginstelling zijn zaken voldoende op orde heeft om te kunnen toetreden (en blijven deelnemen) en of de investeringsplannen vertrouwenwekkend genoeg zijn om voor garantie in aanmerking te komen. Risicobeoordeling en risicobewaking zijn de kernactiviteiten van het WfZ.

In 2024 nam de omvang van borgingstoezeggingen met 40% toe. Het volume aan borgingen in de 'pijplijn' is toegenomen van € 1.008,6 miljoen per ultimo 2023 naar € 1.413,2 miljoen per ultimo 2024. In 2024 is ruim € 297 miljoen aan nieuwe langlopende WfZ-geborgde leningen verstrekt, tegenover € 333 miljoen in 2023. Ondanks gestage afname van het totaalbedrag aan uitstaande borgingen op lang- en kortlopende leningen, is het 'marktaandeel' van het WfZ in 2024 iets toegenomen naar 43% (2023: 42%).

**Figuur 1 Aandeel WfZ borging in het totaal aan langlopende financiering bij zorginstellingen.**



## <sup>1</sup> Het speelveld

Het WfZ opereert op het snijvlak van de zorgsector, de bancaire sector en de overheid. De ontwikkelingen in de externe omgeving van het WfZ zijn van grote invloed op het functioneren van het WfZ in de praktijk van alledag en de wijze waarop het WfZ invulling geeft (kan geven) aan zijn doelstellingen. Zowel in de zorgsector, de bancaire sector als in de overheidsfinanciën zijn grote veranderingen gaande, die zowel op dit moment als in de komende jaren invloed op het WfZ hebben en dus ook in hoge mate bepalend zijn voor de agenda van de Raad van Toezicht (hierna te noemen: RvT).

<sup>1</sup> Markttaandeel en volume WfZ tov totaal langlopende leningen.



## De organisatie<sup>2</sup>

Het WfZ is een stichting die wordt bestuurd door een eenhoofdige directie. De directeur wordt benoemd door en fungeert onder een Raad van Toezicht. Deze bestuursstructuur is verankerd in de [statuten](#) van het WfZ. Leden van de Raad opereren onafhankelijk, en zonder last of ruggespraak. De Raad is zelf verantwoordelijk voor werving en benoeming van zijn leden. Werving van nieuwe leden van de Raad geschiedt op basis van een profielschets. Brancheverenigingen van zorgaanbieders hebben de gelegenheid kandidaten aan te dragen. Voorgenomen benoemingen worden aan de Minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport voorgelegd ter goedkeuring.

Het WfZ heeft een Raad van Toezicht. De taken en bevoegdheden van de Raad en de directeur zijn vastgelegd in de [Statuten](#), het [Reglement Raad van Toezicht](#) en het [Directiereglement](#).<sup>3</sup>

<sup>2</sup> [Organisatie | Waarborgfonds vd Zorgsector](#)

<sup>3</sup> Deze worden begin 2026 geactualiseerd

## De strategie

De zorg staat voor een grote transitieopgave door vergrijzing, arbeidsmarktkrapte, begrensde budgetten en verduurzaming. Met de strategie 2026-2030 wil het WfZ blijvend waarde toevoegen en bijdragen aan deze transitie. De komende jaren baseert de organisatie haar beleid op vijf pijlers:

### Vijf strategische pijlers

We baseren ons beleid voor 2026 – 2030 op vijf pijlers. Daarmee geven we deelnemers en stakeholders duidelijkheid over wat ze van ons mogen verwachten:

- 1 Verdiepen**  
Benutten van onze instrumenten bij bestaande en nieuwe deelnemers.
- 2 Verbinden**  
Delen van kennis en activeren van ons netwerk.
- 3 Versterken**  
Verder professionaliseren van onze organisatie en processen.
- 4 Verduurzamen**  
Ondersteunen van de verduurzaming van zorg en van onze eigen organisatie.
- 5 Verbreden**  
Verkennen van nieuwe concepten en domeinen waar financiering knelt.

Zie het strategiedocument voor meer informatie over de uitwerking van de strategie. Meer informatie over het Waarborgfonds en de strategie 2026-2030: [WFZ040 Strategiedocument 2026-2030 DEF.pdf](#)

### **De Raad van Toezicht**

Het WfZ heeft een bijzondere positie: het is een private stichting, en (ondanks de nauwe banden met de overheid) geen zelfstandig bestuursorgaan (ZBO). De Raad van Toezicht richt zich enerzijds op het realiseren van de maatschappelijke functie en doelstellingen van het WfZ (met als kerntaak het voor deelnemers bevorderen van continuïteit van financiering tegen zo laag mogelijke kosten). Het toezicht richt zich anderzijds op het realiseren van interne organisatiedoelstellingen op strategisch en beleidsmatig niveau (bijvoorbeeld met betrekking tot: deelname, garantieverlening, producten en diensten, organisatorische en procedurele vormgeving, risicobeheer, klantentevredenheid, personeelsbeleid en het financiële beheer). De RvT staat de directie hierbij gevraagd en ongevraagd met advies terzijde. De RvT vervult tevens de werkgeversrol ten aanzien van de directie.

De Raad van Toezicht komt zo vaak bijeen als wenselijk of noodzakelijk wordt geacht, maar tenminste vijfmaal per jaar. Naast de reguliere vergaderingen wordt minimaal één keer per jaar een speciale vergadering belegd, waarin een actueel beleidsthema wordt uitgediept. Voorts vindt er jaarlijks een evaluatie plaats van het eigen functioneren en dat van de directeur. In ieder geval één maal per jaar is de externe accountant in een RvT vergadering aanwezig ter bespreking van de jaarrekening.

De Raad van Toezicht bestaat uit vijf leden met diverse deskundigheden, teneinde het brede spectrum van verantwoordelijkheden en externe invloeden met betrekking tot het WfZ goed te kunnen overzien.

Voor elk lid gelden de volgende algemene eisen:

Beschikt over relevante kennis van de zorgsector (in het bijzonder met betrekking tot de bekostiging van zorginstellingen en de financiering van investeringen).

- Heeft ervaring op het gebied van bestuur en/of toezicht.
- Heeft een brede maatschappelijke ervaring en betrokkenheid.
- Is onafhankelijk en onpartijdig.
- Is communicatief vaardig.
- Hecht groot belang aan kwaliteit, zowel op het terrein van de interne organisatie als op het terrein van de externe dienstverlening.
- Verdiept zich in relevante trends -nationaal en internationaal- die impact kunnen hebben op de zorg en de bekostigingssystematiek.

### **3. De positie**

De samenstelling van de Raad van Toezicht is op dit moment als volgt:

- de heer Dr. C.B. Leerink, voorzitter
- mevrouw drs. M.D. Appelman
- de heer prof. Dr. P. Jeurissen
- mevrouw mr. P.R.M.Vernooij
- vacature

Een van de leden van de Raad van Toezicht, heeft in goed overleg, haar functie als lid van de Raad van Toezicht neergelegd vanwege conflicterende interim-bestuursrollen.

Hierdoor ontstaat per heden de vacature van lid Raad van Toezicht met het profiel ervaring in /met langdurige zorg / WLZ.

### **4. De kandidaat**

De kandidaat herkent zich in het volgende profiel:

- Ervaring als bestuurder in de care en gezaghebbend in deze omgeving
- Brede ervaring in bestuurlijke en toezichthoudende rollen in maatschappelijke organisaties
- Kennis van en visie op de HR- en organisatieaspecten van de sector
- Kennis en ervaring op het gebied van maatschappelijke ontwikkelingen in de - langdurige- zorgsector
- Kennis en ervaring op het gebied van financiering van de -langdurige- zorg

Kortom: een voormalig bestuurder in de langdurige zorg die vanuit het perspectief van de toezichthouder haar/zijn inhoudelijke bijdrage wil leveren aan de Raad van Toezicht van het WfZ.

De kandidaat herkent zich in de volgende persoonlijkheids- en competentiekenmerken:

- Teamgeest, geen groot ego.
- Strategisch/visie.
- Eigen mening vormend, autonoom denker.
- Adviseur.
- Zowel beschouwend als proactief.
- Goed kunnen luisteren.
- Knopen durven doorhakken/lef/overtuigingskracht én rolzuiver.
- Bestuurlijke wijsheid, natuurlijk overwicht.
- Communicatieve/sociale vaardigheden.

Naast de genoemde kwaliteiten wordt veel belang gehecht aan teamgeest en het vermogen om op vruchtbare en efficiënte wijze met de collega's in de Raad van gedachten te kunnen wisselen over voorliggende vraagstukken.

Nadrukkelijk streeft de Raad van Toezicht naar culturele diversiteit en complementaire persoonlijkheden.

Het WfZ streeft ernaar het nieuwe lid van de Raad van Toezicht in het eerste kwartaal van 2026 te kunnen verwelkomen na een verkregen akkoord van het Ministerie.

### **Onafhankelijkheid**

Uitgangspunt is dat de RvT zodanig wordt samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, de directeur en welk deelbelang dan ook, onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Om elke schijn van ongewenste belangenverstrengeling, belangen- tegenstelling of aantasting van de onafhankelijkheid te vermijden heeft de RvT specifieke zorgvuldigheidsregels vastgesteld (in het Reglement voor de RvT). In dit verband zijn de volgende kernpunten te noemen:

- Het WfZ is opgericht door de brancheverenigingen van intramurale zorginstellingen en het ministerie van VWS. De RvT kent echter expliciet geen (direct of indirect) geoormerkte zetels voor de oprichtende partijen.
- Een lid van de RvT geldt in elk geval als niet-onafhankelijk wanneer het lid (dan wel degene waarmee een gemeenschappelijke huishouding wordt gevoerd) in de drie jaar voorafgaande aan de benoeming werknemer of directeur van het WfZ is geweest, of een persoonlijke financiële vergoeding van het WfZ ontvangt (anders dan de vergoeding voor de werkzaamheden als lid van de RvT).
- De RvT stelt de algemene kaders vast voor het WfZ-bureau, maar is ten principale niet betrokken bij de besluitvorming over specifieke casuïstiek (zoals: besluitvorming over toelating of afwijzing van individuele deelnemers of periodieke herbeoordelingen en op basis daarvan door het WfZ genomen maatregelen; garantieverlening aan individuele deelnemers; individuele goedkeuringsverzoeken inzake fusie, splitsing, omzetting van rechtsvorm of statutenwijziging, enzovoorts).
- Omdat de kans op een belangenconflict of ongewenste beeldvorming op grond van de voorgaande punten op voorhand reeds aanzienlijk wordt beperkt, wordt **deelname aan de RvT van het WfZ niet onvereenigbaar geacht met het gelijktijdig bekleden van een toezichthoudende functie bij een deelnemende zorginstelling** (temeer daar deze functie relevante en actuele kennis oplevert die ook binnen de RvT van het WfZ van belang is).
- Hierbij is wel de zorgvuldigheidsvereiste van kracht dat leden van de RvT in elk geval direct moeten aftreden indien (met betrekking tot de zorgorganisatie waaraan zij eventueel als toezichthouder verbonden zijn) sprake is van een 'code rood' kredietwaardigheidsbeoordeling, doorhaling van deelneming conform artikel 10 van het Reglement van Deelneming (RvD) op andere gronden,

aanwijzingen conform artikel 11 van het RvD, het opleggen van boetes conform artikel 11 of 13 van het RvD, of andere conflicten of geschillen, waaronder begrepen een beroep bij de Ondernemingskamer.

- **Een bestuurlijke functie bij een intramurale zorginstelling** op het werkkterrein van het WfZ is vanwege de mogelijkheid van ongewenste belangenverstengeling, belangentegenstelling of aantasting van de onafhankelijkheid op voorhand **niet verenigbaar** met een lidmaatschap van de RvT van het WfZ.
- Ook personen die actief zijn in een rol als belangenbehartiger, betaald adviseur of als kredietverlener -al dan niet op tijdelijke basis- op het werkkterrein van het WfZ komen om deze redenen niet voor benoeming in aanmerking.

## 5. De remuneratie en benoemingstermijn

Het honorarium voor een lid van de RvT wordt ontleend aan de WfZ-statuten (en valt binnen de normen van de Wet Normering Topinkomens). De bezoldiging bedraagt momenteel op jaarbasis circa € 18.500. Er is een bestuursaansprakelijkheidsverzekering afgesloten. Een toezichthouder wordt in principe aangesteld voor een periode van vier jaar met de mogelijkheid eenmaal herbenoemd te worden.

## 6. De procedure en de planning

Gesprekken bij Chasse vinden plaats in januari 2026. Op 4 februari 2026 worden de beschikbare kandidaten besproken met de selectiecommissie. Gesprekken bij het WfZ vinden in beginsel plaats op woensdag 11 februari 2026. Voorgenomen benoemingen worden aan de Minister van VWS voorgelegd ter goedkeuring. Het streven is om de voorgenomen benoeming in de eerste week van december aan de Minister van VWS voor te leggen.

Vanuit Chasse Executive Search begeleidt Monique de Vos de werving van het lid van de raad van toezicht van het WfZ.

**Solliciteren - sluitingsdatum: zondag 11 januari 2026**

Sluitingsdatum voor de schriftelijke sollicitatie met motivatie en curriculum vitae (in twee separate pdf-bestanden) is zondag 11 januari 2026 via [info@chassesearch.nl](mailto:info@chassesearch.nl).

**Voorselectie en nadere informatie**

Na de sluitingsdatum maakt Chasse een voorselectie van kandidaten die het beste passen gelet op het gezochte profiel én en in vergelijking met het volledige krachtenveld aan kandidaten. Met deze kandidaten wordt een verdiepend gesprek gevoerd en is er eveneens ruimte voor verdiepende vragen over organisatie, context en opgave.

Eventuele vragen die van belang zijn voor de afweging om al dan niet te solliciteren kunnen via [info@chassesearch.nl](mailto:info@chassesearch.nl) worden gesteld. Zo garanderen wij een volledige en tijdige beantwoording. Beantwoording volgt in de regel binnen één (werk)dag.

*Op de sollicitatie is het privacy statement van Chasse van toepassing.  
Meer informatie over het privacy statement is [hier](#) terug te lezen.*

De planning is als volgt:

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| December 2025 - januari 2026 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Benaderen en interviewen kandidaten.</li> <li>▪ Voorselectie kandidaten.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Februari 2026                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bespreken kandidatenoverzicht (shortlist van benaderde kandidaten die beschikbaar en gesproken zijn):<br/><b>woensdag 4 februari 2026</b></li> <li>▪ Gespreksronde met de Selectiecommissie (carrouselvorm): <b>woensdag 25 februari 2026, van 11.30 tot 15.30 uur, te Utrecht</b></li> <li>▪ Besluiten over voorkeurskandidaat.</li> </ul> |
|                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uitvoeren referentieonderzoek.</li> <li>▪ Voordracht Minister van VWS.</li> <li>▪ Opstellen overeenkomst.</li> <li>▪ Definitieve benoeming.</li> </ul>                                                                                                                                                                                      |
| Maart - april 2026           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aanstelling lid raad van toezicht Waarborgfonds voor de Zorgsector.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                              |