



Wervingsprofiel

Directeur Mens & Organisatie

Bouwend aan duurzaam M&O beleid en groei binnen de grootste en meest vooruitstrevende organisatie voor particuliere ouderenzorg, welzijn en ondersteuning in Nederland

5 september 2025

Opdrachtgever Korian Nederland (onderdeel van Clariane)

Auteur Margriet van Ast

Aanvraagnummer A07419

Inhoud

1.	Inleiding	3
2.	De organisatie	3
2.1	Korian Nederland: liefdevolle particuliere ouderenzorg in huiselijke sfeer	3
2.2	Koers, groepsmissie en kernwaarden	4
2.3	Organisatiestructuur	4
3.	De functie van directeur Mens & Organisatie	6
3.1	De uitdaging	6
3.2	Resultaatgebieden	6
3.3	Functie-eisen	7
4.	Wat biedt Korian Nederland?	8
5.	De selectieprocedure	8

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

1. Inleiding

Dank voor je interesse in de vacature van directeur Mens & Organisatie bij Korian Nederland. Met dit document willen we je graag inzicht geven in de uitdagingen, verantwoordelijkheden en kwaliteiten passend bij deze positie. We duiden ook de belangrijkste opgaven en ontwikkelingen binnen deze ambitieuze organisatie. Tot slot tref je een beschrijving van de selectieprocedure aan. We zien je reactie graag tegemoet en kijken uit naar een persoonlijke ontmoeting.

2. De organisatie

2.1 Korian Nederland: liefdevolle particuliere ouderenzorg in huiselijke sfeer

Korian is in Nederland nog een betrekkelijk jonge organisatie. Na de acquisitie van het Stepping Stones netwerk in 2019 is door verdere acquisities en autonome groei het huidige Korian Nederland ontstaan. Korian Nederland maakt deel uit van de Franse beursgenoteerde onderneming Clariane SE (Société Européenne), die actief is in zeven landen: de grootste en meest vooruitstrevende organisatie voor particuliere zorg, welzijn en ondersteuning van ouderen in Europa. Daarbij gaat het om ouderen met cognitieve of somatische aandoeningen en om ondersteuning voor ouderen zonder specifieke zorgvraag die zelfstandig willen blijven wonen. Naast Stepping Stones, zijn zorglabels Het Gouden Hart, Hestia Zorg en Dore's Herstelzorg verder gegaan onder de naam Korian. De merknaam Rosorum blijft zelfstandig bestaan, maar is en blijft onderdeel van Korian. Alle zorgconcepten hebben dezelfde liefdevolle aanpak en zijn gericht op persoonsgerichte ouderenzorg met premium service en comfort in kleinschalige locaties. Waarbij levensgeluk altijd voorop staat. Positive Care, waarin oprechte verbinding en betrokkenheid de kern vormen, is de centrale visie. Thuisgevoel, ontzorgen van naasten, betrekken van mantelzorgers, keuzevrijheid, kleinschaligheid en kwaliteit zijn hierbij belangrijke uitgangspunten. Ruim 1900 medewerkers maken dagelijks het verschil voor onze bewoners en cliënten. De huidige 58 kleinschalige woonzorglocaties, verspreid over Nederland, zijn ingedeeld in vier verschillende categorieën:

- ▶ **Residenties:** Luxe verzorging zo goed mogelijk afgestemd op persoonlijke wensen en behoeften. Waarbij het aantal zorguren en het budget om activiteiten te organiseren hoger is dan gemiddeld en het driegang menu van restaurantkwaliteit is. De chique locaties hebben een statige uitstraling en zijn omringd door natuur. De bewoners hebben veel met elkaar gemeen en kunnen kiezen voor privacy wanneer zij dat willen.
- ▶ **Zorgvilla's:** Deze kleinschalige locaties zijn voor ouderen met dementie. Op basis van de psychobiografische zorgmethodiek Böhm gaan medewerkers op zoek naar het verleden en het gevoelsleven van de bewoners en vertalen die naar individuele activiteiten. Met die activiteiten wordt de zelfredzaamheid gestimuleerd en de eigenwaarde versterkt, met als doel om mensen weer te laten opleven. De locaties zijn fijne, waardige en liefdevolle plekken om te wonen. Door de kwalitatieve zorg en persoonlijke aandacht kunnen naasten met een gerust hart de zorg uit handen geven. Voor deze locaties is een zorgindicatie op basis van de Wet langdurige zorg vanaf Zorgzwaartepakket 4 nodig.
- ▶ **Woonzorgcentra:** Dit zijn locaties die servicegerichte zorg bieden (op basis van Zvw-wijkverpleging of een Wlz-indicatie) in een gastvrije en sfeervolle omgeving die aanvoelt als thuis. Hier wordt zorg geboden aan ouderen met een somatische of cognitieve aandoening, maar ook aan ouderen die nog geen zorgvraag hebben. Deze locaties streven naar een sterke verbinding met de lokale samenleving ('community living'), met activiteiten die daarbij passen.
- ▶ **Revalidatie- en herstelzorg:** Deze locaties zijn ingericht voor mensen die niet thuis kunnen herstellen na bijvoorbeeld een operatie of die zorg nodig hebben tijdens revalidatie. Een indicatie van het ziekenhuis of doorverwijzing van de huisarts is hierbij noodzakelijk.

2.2 Koers, groepsmissie en kernwaarden

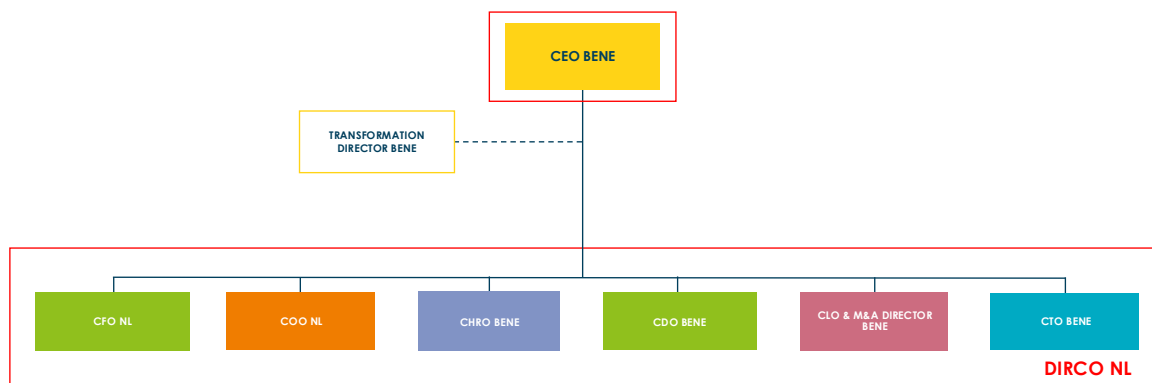
Clariane is de laatste jaren in de verschillende landen van Europa sterk gegroeid, zowel in omvang als in diversiteit van de activiteiten. Naast de traditionele residentiële ouderenzorg en thuiszorg kent de onderneming een verdere verbreding van het zorgaanbod (voornamelijk in andere landen) met geestelijke en medische gezondheidszorg, zowel residentieel (intramuraal) als ambulant (extramuraal), maar ook alternatieve woonoplossingen zoals co-housing. Naar de toekomst toe wordt de koers van acquisities en autonome groei in beginsel doorgezet, op basis van een heldere groepsmissie: 'Samen zorgen voor waardigheid en levenskwaliteit van eenieder in tijden van kwetsbaarheid'. Binnen het maatschappelijk verantwoord ondernemingsbeleid vindt handel plaats vanuit drie kernwaarden: vertrouwen, initiatief en verantwoordelijkheid. De waarden worden ondersteund door vijf beloftes en vormen de leidraad voor alle keuzes die de onderneming maakt:

- ▶ **Respect:** Als onderdeel van vertrouwen worden alle bewoners, hun naasten, medewerkers en stakeholders met respect en waardering behandeld.
- ▶ **Eerlijkheid:** Vertrouwen is het kloppend hart van de organisatie. Te allen tijde kan men op medewerkers rekenen. Vertrouwen betekent eerlijkheid tegenover alle betrokkenen in alle omstandigheden.
- ▶ **Innovatie:** Eigen initiatief bij medewerkers wordt gestimuleerd. Oplossingsgericht denken en werken in dagdagelijkse taken en open staan voor verandering en innovatie, daar waar het beter kan, wordt aangemoedigd.
- ▶ **Nabijheid:** Via het residentieel netwerk is de organisatie lokaal sterk verankerd en wordt toegankelijke zorg geboden voor iedereen dichtbij huis.
- ▶ **Duurzaamheid:** Er wordt rekening gehouden met de impact van de organisatie op het milieu. Duurzaamheid, klimaat en biodiversiteit staan hoog in het vaandel.

2.3 Organisatiestructuur

Korian Zorg B.V.¹ verzorgt alle zorg voor Korian in Nederland en beschikt daarvoor over de benodigde Wtza-vergunning. Deze onderneming kent een raad van commissarissen en een directie. Medezeggenschap is vormgegeven via lokale en een centrale cliëntenraad, een ondernemingsraad en een zorgadviesraad. Op organisatieniveau van Korian BENE (Benelux) is sprake van een matrixstructuur (staf/lijn), waarbij de eindverantwoordelijkheid voor het geheel ligt bij de CEO BENE. Onderstaand meer inzicht in de structuur van het 'directiecomité NL':

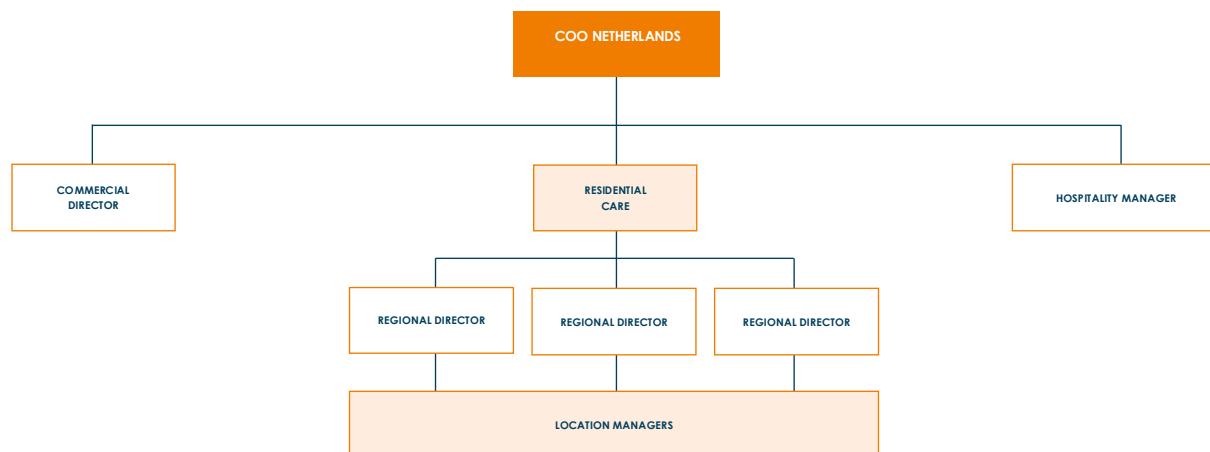
DIRCO NL



¹ Zie ook www.korian.nl/wp-content/uploads/2025/01/Jaarrekening-2023-Korian-Zorg-BV.pdf

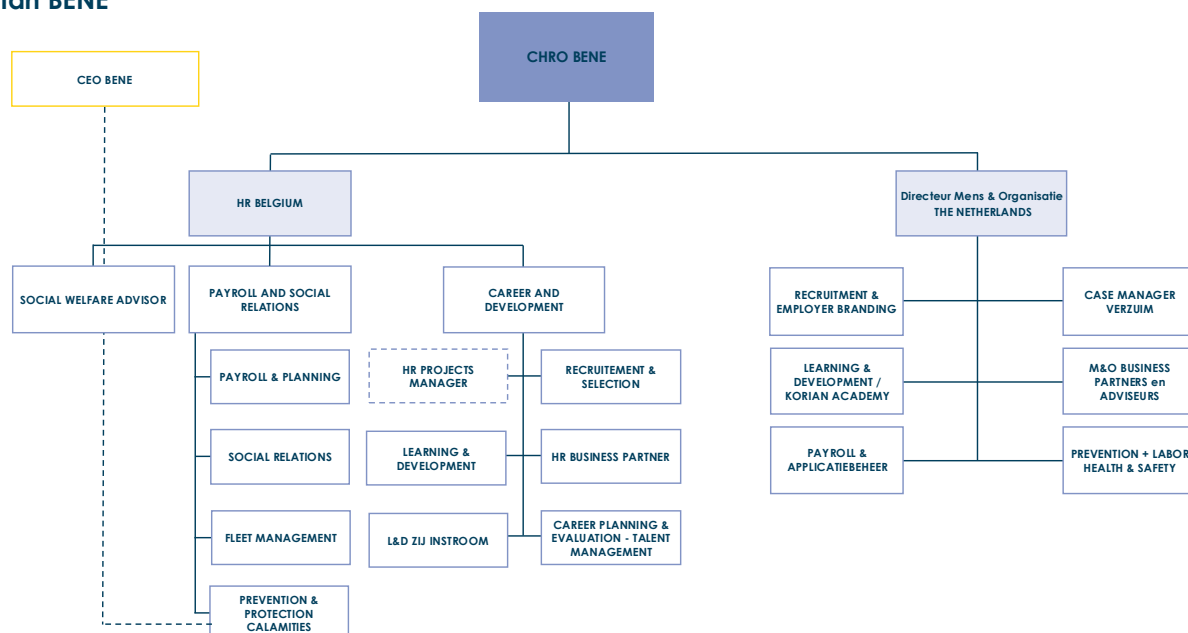
De COO van Korian Nederland is verantwoordelijk voor de directe aansturing van de lijnorganisatie in Nederland:

Korian Nederland



De CHRO van Korian BENE is eindverantwoordelijk voor de aansturing van de HR staforganisatie BENE en geeft direct hiërarchisch leiding aan de directeur Mens & Organisatie van Korian Nederland:

HR Korian BENE



3. De functie van directeur Mens & Organisatie

Wij zijn voor Korian Nederland, ter opvolging van de huidige interim invulling, op zoek naar een vaste collega op de sleutelpositie van directeur Mens & Organisatie, die vanuit een strategische, verbindende en ontwikkelingsgerichte blik meebouwt aan duurzaam M&O beleid, een stevig M&O team en impactvolle ouderenzorg.

3.1 De uitdaging

In de positie van directeur Mens & Organisatie draag je, vanuit een medeverantwoordelijkheid voor het geheel, actief bij aan de realisatie van de (overall) strategische koers en positionering van de organisatie en weet je in te spelen op een veranderende omgeving. De voorliggende periode:

- ▶ Maak je deel uit van het beleids MT met het directieteam Benelux en ben je een stevige sparringpartner voor de bestuurder(s), de CHRO Benelux, het directieteam en de ondernemingsraad. Je vertegenwoordigt Korian richting externe netwerken en partners, en bouwt mee aan de positionering van Korian als aantrekkelijke werkgever in Nederland. Daarnaast heb je op verschillende M&O thema's een actieve rol binnen de internationale Clariane organisatie.
- ▶ Stuur je het M&O-team aan, waarbij je direct leidinggeeft aan een team van 23 M&O collega's. Je bewaakt de koers en creëert verbinding tussen afdelingen en mensen. Je wekt vertrouwen, bent zichtbaar en fungeert als voorbeeld in je leiderschap. Samen vormen jullie het kloppend hart van de organisatie als het gaat om mens en werk.
- ▶ Ontwikkel en implementeer je M&O-beleid dat aansluit op de organisatiedoelstellingen. Op basis van de meerjarige organisatiedoelen bepaal je samen met het directiecomité de strategische roadmap. Denk aan thema's als strategische personeelsplanning, duurzame inzetbaarheid, retentie, sociale innovatie, onboarding, opleiden en employer branding.
- ▶ Geef je richting aan het continueren van de ingezette organisatieontwikkeling, volgend op een recent doorgevoerde reorganisatie in de aansturing teneinde de organisatie toekomstbestendig te maken. Daarbij draag je actief bij aan het verder versterken van leiderschap, het versterken van vitaliteit, het terugdringen van beïnvloedbaar verzuim, het continu verbeteren van werkprocessen én het vergroten van medewerkerstevredenheid.
- ▶ Beheer je het M&O-budget gegeven de strategische doelstellingen, voer je regie over lopende programma's en zorg je voor een effectieve, datagedreven M&O-cyclus (sturing op kpi's) met oog voor de mens.

3.2 Resultaatgebieden

Beleid, advies en stakeholdermanagement:

- ▶ Met jouw periodieke bijdrage in het directieteam en als sparringpartner van het operationeel MT, denk jij als partner in business mee over de strategie van de organisatie Korian Nederland.
- ▶ Jij formuleert en ontwikkelt strategieën en beleidslijnen op het vlak van M&O in lijn met organisatiedoelstellingen. Jij weet de rol van M&O vorm te geven als 'partner in business'. Dit houdt onder andere in: actieve sturing op arbeidsverzuim en voorkoming van arbeidsongevallen; maatregelen ter beperking van de turnover; focus op werving; coördinatie van het onboarding proces; uitwerking en borging van Korian Academy met opvolging van interne opleidingen, e-learning, interne promoties, trainee programma's en ontwikkeling van qualifying paths voor zij-instromers.
- ▶ Jij bent gesprekspartner voor de Ondernemingsraad en neemt, bij afwezigheid van de gedelegeerde bestuurdersrol de honneurs waar richting de medewerker medezeggenschap.
- ▶ Jij onderhoudt goede relaties met uiteenlopende in- en externe stakeholders en samenwerkingspartners.

Bedrijfsvoering:

- ▶ Jij staat in voor de ontwikkeling van een goed functionerende personeelsorganisatie om op een kostenefficiënte en kwaliteitsvolle werkwijze optimale resultaten voor de afdelingen te behalen.

- ▶ Jij staat in voor het beheer van het budget van de afdeling om de verschillende activiteiten binnen M&O te kunnen organiseren en resultaten te garanderen binnen de beleidslijnen van het financieel plan.
- ▶ Jij ontwikkelt, initieert en coördineert de diverse projecten binnen de M&O cyclus zodat de medewerkers van Korian Nederland op de juiste plek werken en optimaal hun taken kunnen uitoefenen, en veranderingsprocessen binnen de organisatie worden ondersteund.
- ▶ Jij zorgt voor het uitwerken van processen, systemen en procedures op het gebied van strategische personeelsplanning om ervoor te zorgen dat de organisatie op korte en op lange termijn beschikt over het noodzakelijk aantal medewerkers met de vereiste competenties.
- ▶ Je staat in voor het nemen van maatregelen die de employer branding en in- en externe arbeidsmarktcommunicatie stimuleren.
- ▶ Jij draagt zorg voor het verzekeren van een strikte toepassing van de voorschriften m.b.t. veiligheid en gezondheid, in overeenstemming met de toepasselijke voorschriften en wetten binnen de verpleeghuiszorg.

Leiderschap:

- ▶ Jij stimuleert en streeft naar een cultuur van “focus op mensen” en geeft vorm aan en draagt de waarden uit van onze BENE organisatie. Je bewerkstelligt de implementatie van een consistent en kwalitatief M&O beleid.
- ▶ Jij stuurt een team aan van M&O medewerkers en bouwt in samenwerking met de senior M&O adviseurs / coördinatoren verder aan een hecht M&O team van experts en specialisten om op die manier als een goed functionerende afdeling te kunnen werken. Daarbij coach je medewerkers, stuur je op resultaten en ontwikkeling en bevorder en bewaak je de kwaliteit van de dienstverlening.

3.3 Functie-eisen

Je neemt als directeur Mens & Organisatie ruime strategische en veranderkundige kennis en ervaring mee, waarmee je in staat bent te bouwen aan duurzame zorg in een groeiende en doelmatige organisatie. In je optreden ben je verbindend, constructief, integer en gericht op samenwerking en samenhang, zowel in- als extern. Je hebt een authentieke en daadkrachtige persoonlijkheid, die past in een professionele resultaatgerichte organisatie met een hoog ambitieniveau en bent gegeven de internationale context cultuursensitief. Aanvullend bezit je:

- ▶ Academisch werk- en denkniveau en relevante opleiding (HR, organisatiekunde, bedrijfskunde), met aanvullende opleiding ten aanzien van leiderschap en veranderkunde.
- ▶ Minimaal 10 jaar leidinggevende ervaring op strategisch niveau in eindverantwoordelijke HR rollen in organisaties met een grote diversiteit aan belangen en stakeholders (deels binnen de zorg of het sociaal domein is een pré). Je hebt een visie op HR in de zorg en inzicht in integrale strategisch relevante uitdagingen waar de brede sector en de organisatie van Korian voor staan. Je bent daarbij gewend om dicht op het eindverantwoordelijk niveau te functioneren, een stevige adviesrol te vervullen en de strategische groeikoers samen met andere management-teamleden mede te ontwikkelen en te implementeren.
- ▶ De capaciteiten om de visie en koers, mede gericht op kpi's, naar de operatie te vertalen en sturing te geven aan effectieve interne dienstverleningsprocessen in een goede relatie met betrokkenen in het primair proces. Daarbij ben je organisatiesensitief en heb je ervaring met samenwerkingsprocessen in fases van groei, innovatie en verandering.
- ▶ Ruime ervaring in het op inspirerende en coachende wijze leidinggeven aan (teams van) betrokken professionals, gericht op onderlinge verbinding, ontwikkeling en resultaat. Je weet leiderschap vorm te geven vanuit een plezierige balans tussen vertrouwen en control.
- ▶ Uitstekende communicatievaardigheden (Nederlands én Engels is een must, Frans een pré, ivm het Franse moederbedrijf en Europese zusterbedrijven). Je bent een netwerker die Korian ook extern kan vertegenwoordigen.
- ▶ Actuele kennis van relevante wet- en regelgeving.

Ben jij een strategisch sterke leider met een scherpe visie op mens & organisatie binnen Korian? Ben je zichtbaar, verbindend, besluitvaardig en een echte bouwer? Dan gaan we zeer graag met je in gesprek.

4. Wat biedt Korian Nederland?

Korian Nederland, onderdeel van de Korian Groep, is een van de grootste en meest vooruitstrevende organisaties voor zorg, welzijn en ondersteuning van ouderen in Europa. Alles draait om persoonlijke aandacht, respect en wederzijds vertrouwen. Van dementiezorg, lichamelijke zorg en ondersteuning tot een plek om te revalideren en mogelijkheden voor zelfstandig wonen. Korian gaat voor een veilige en huiselijke sfeer voor al haar bewoners waarin zij zich gezien en gewaardeerd voelen. Dit geldt ook voor haar medewerkers. Je krijgt bij Korian alle ruimte om je kwaliteiten in te zetten en écht het verschil te maken. Met jouw visie, expertise en leiderschap draag je dagelijks bij aan het bieden van de beste zorg voor ouderen in Nederland. Via www.clariane.com, www.korian.nl en www.werkenbijkorian.nl kun je meer te weten komen over werken bij Korian Nederland.

De positie van directeur Mens & Organisatie wordt ingeschaald conform de CAO VVT, in FWG 75, zijnde per 1 januari 2026 maximaal € 10.113,80 bij 36 uur per week. Een vast dienstverband van 32 uur behoort eveneens tot de mogelijkheden. Gedeeltelijk hybride werken is mogelijk vanuit Arnhem, thuis of op locatie. Daarnaast profiteer je van aantrekkelijke secundaire arbeidsvoorwaarden, waaronder een leaseauto, 8% vakantiegeld, een eindejaarsuitkering van 8,33%, een goede pensioenvoorziening (PFZW) en korting via Korian Benefits at Work. Bovendien worden vanzelfsprekend alle tools beschikbaar gesteld om je werk optimaal invulling te geven: laptop, telefoonregeling en toegang tot opleidingen via de Korian Academy.

5. De selectieprocedure

We ontvangen je sollicitatie graag uiterlijk **zondag 28 september 2025**. De selectie kent vervolgens drie fasen:

1 Voorselectie door Leeuwendaal

Margriet van Ast voert namens Leeuwendaal allereerst uitgebreide gesprekken met kandidaten. Deze gesprekken vinden plaats op het kantoor van Leeuwendaal in **week 40**. Geschikte kandidaten worden vervolgens door middel van cv en brief, en met toelichting van de adviseur, op **3 oktober** gepresenteerd aan Korian. Op basis hiervan wordt bepaald welke kandidaten worden uitgenodigd voor de eerste selectieronde.

2 Selectiegesprekken door Korian

Geselecteerde kandidaten worden persoonlijk uitgenodigd voor een eerste gespreksronde met commissies bij Korian op **8 oktober**. Een tweede gespreksronde met commissies vindt plaats op **10 oktober**. Adviseurs van Leeuwendaal zijn eveneens aanwezig bij beide rondes.

3 Ontwikkelassessment, referenties en arbeidsvoorwaardengesprek

Na de twee gespreksrondes maakt voor de beoogde eindkandidaat ook een ontwikkelassessment bij Leeuwendaal onderdeel uit van de procedure op **20 oktober**. In dezelfde periode wint Leeuwendaal referenties in. Op een nader te bepalen moment, uiterlijk in **week 44**, vindt tot slot het arbeidsvoorwaardengesprek plaats.

Gestreefd wordt naar een afronding van de procedure voor **1 november 2025**.

Contactgegevens

Dit wervingsprofiel is in alle zorgvuldigheid tot stand gekomen. We gaan ervan uit dat dit profiel voldoende informatie biedt om een goed beeld te krijgen van de positie en de organisatie. We nodigen je van harte uit om te reageren. Voor inhoudelijke vragen over de functie kun je contact opnemen met Margriet van Ast, senior adviseur executive search, via 088-0086800 of margriet.vanast@leeuwendaal.nl. Voor vragen over de procedure met Lize Heidinga, research consultant, via lize.heidinga@leeuwendaal.nl. Jouw cv en motivatiebrief kun je uploaden via: www.leeuwendaal.nl/vacatures/.