



Wervingsprofiel

Manager Mens en Organisatie

In gezamenlijkheid bouwen aan toekomstgerichte zorg en organisatie

17 oktober 2025

Opdrachtgever Pieter van Foreest (VVT)

Adviseurs Margriet van Ast en Marcel ten Berge

Aanvraagnummer A07495

Inhoud

1.	Inleiding	3
2.	De organisatie	3
2.1	Pieter van Foreest: 'Het gewone leven als uitgangspunt'	3
2.2	Missie	3
2.3	Visie	3
2.4	Strategie 2026-2030: 'Samen in beweging'	4
2.5	Organisatiestructuur en governance	4
3.	De functie van manager Mens en Organisatie	5
3.1	De opgave	5
3.2	Resultaatverantwoordelijkheden	5
3.3	Profiel en functie-eisen	6
3.4	Competenties	7
4.	Wat biedt Pieter van Foreest?	7
5.	De selectieprocedure en contactgegevens	8

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

1. Inleiding

Dank voor je interesse in de vacature van manager Mens en Organisatie bij Pieter van Foreest. 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 de 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 Pieter van Foreest: 'Het gewone leven als uitgangspunt'

In de geest van de historische Delftse stadsgeneesheer Pieter van Foreest zet de organisatie zich in voor het welzijn van de individuele mens en het welzijn van de samenleving in het algemeen. Pieter van Foreest biedt een breed, flexibel pakket aan services voor ouderen op het gebied van wonen, zorg, behandeling en welzijn in de regio Delft, Midden-Delfland, Pijnacker-Nootdorp en Westland. De organisatie telt 25 locaties, biedt thuiszorg, Hulp bij het Huishouden en diverse services en diensten. Er werken 3700 medewerkers, met ondersteuning van 1550 vrijwilligers.¹

2.2 Missie

De cliënten van Pieter van Foreest zijn de bron waar alles uit voortkomt, een stroom die ondersteuning en zorg in beweging brengt. Waar zorg vroeger voornamelijk door professionals werd verleend, verschuift de verantwoordelijkheid nu naar een gedeelde aanpak. Bij Pieter van Foreest gelooft men dat cliënten zo lang mogelijk zelf de regie behouden over hun leven en zorg. Als experts in (ouderen)zorg kunnen medewerkers hen - in samenwerking met hun naasten en het zorgnetwerk - ondersteunen om zo lang mogelijk hun eigen leven te blijven leiden. Pieter van Foreest werkt samen met cliënten, hun netwerk, vrijwilligers en (zorg)professionals vanuit de overtuiging dat alleen in gezamenlijkheid het zorgproces goed kan worden afgestemd. Om zo samen een goede kwaliteit van bestaan voor de cliënten te kunnen vormgeven, zowel thuis als ook in onze locaties. Medewerkers staan naast hen, om hen te helpen regie te houden en te ondersteunen waar nodig.

2.3 Visie

Cliënten behouden – voor zover als mogelijk – de regie over hun leven of dit nu thuis is of binnen een locatie. In de gevallen waarin dit niet mogelijk is, werken medewerkers samen met naasten en verwanten, waarbij zij zo goed mogelijk aansluiten bij het leven en de persoonlijkheid van de cliënt. Het vraagt om een collectieve verandering in de maatschappij, waarbij iedereen – cliënten, naasten en het zorgnetwerk – bijdraagt aan de ondersteuning en zorg die nodig is. In gezamenlijkheid wordt een omgeving gecreëerd waarbij de cliënt de regie houdt op het eigen leven. Want zorg moet geen stilstaand water zijn, maar een levendige stroom waarin de cliënt de koers bepaalt.

- ▶ Wat een cliënt zelf kan, doet de cliënt zelf
- ▶ Wat een naaste kan doen, doet de naaste voor de cliënt – gewoon zoals dat thuis ook gaat.
- ▶ Er wordt gebruik gemaakt van ondersteunende technologie en innovatie om de eigen regie te behouden en te versterken. Waar nodig helpen medewerkers cliënten en hun naasten om vaardigheden aan te leren.
- ▶ Deskundigheid wordt gedeeld en ieders talenten benut. Wat dan nog nodig is, daar zoeken medewerkers samen met de cliënt, naasten, professionals, vrijwilligers en het netwerk naar een oplossing om met elkaar de ondersteuning, zorg en behandeling passend vorm te geven. Op basis van vertrouwen.

Collega's blijven met elkaar verbonden en zorgen goed voor elkaar, zodat men vitaal en weerbaar blijft. Één Pieter van Foreest-team waarin met elkaar aan de toekomst gebouwd wordt, nieuwe ideeën bedacht en ontwikkeld worden en medewerkers vooral gewoon ook doen. De organisatie biedt ruimte om te onderzoeken, te leren, te proberen en steeds verder te verbeteren, vanuit de kernwaarden: samen, kundig en jezelf zijn.

¹ Zie voor het jaarverslag 2024 www.pietervanforeest.nl/files/Jaarverslaglegging-2024.pdf

2.4 Strategie 2026-2030: 'Samen in beweging'

In 2025 heeft de organisatie haar strategie vernieuwd. Er hebben diverse bijeenkomsten plaatsgevonden met onder andere collega's, management, ondernemingsraad, verpleegkundige en verzorgende adviesraad en cliëntenraad. Alle betrokkenen hebben met elkaar van gedachten gewisseld rondom de strategische keuzes. Welke aandachtspunten zijn er? Wat moet niet vergeten worden, wat gaat er goed, wat kan er beter en welke kansen zijn er? De betrokkenheid was groot en met elkaar is er vanuit diverse invalshoeken gekeken naar de vraagstukken waar Pieter van Foreest als zorgorganisatie voor staat. De bijeenkomsten, analyses en het onderzoek hebben als resultaat het strategisch beleid 2026-2030 opgeleverd. Sleutelwoord: we doen het samen. De strategie 2026-2030 draait om één duidelijke beweging: regie bij de cliënt, medewerkers op #1. Zes strategische bewegingen staan centraal:

- ▶ Beweging naar 'kwaliteit van bestaan'
- ▶ Beweging naar 'zorgzame samenleving met domein overstijgende samenwerking'
- ▶ Beweging naar 'wendbare organisatie'
- ▶ Beweging naar 'flexibele inzet van talent'
- ▶ Beweging naar 'technologie en innovatie als bondgenoot'
- ▶ Beweging naar 'duurzaam organiseren'

Deze bewegingen zijn niet losstaand, maar versterken elkaar. Ze vragen een gezamenlijke inzet, waarbij de cliëntreis als kompas fungeert en het perspectief van alle betrokkenen de richting aangeeft.

2.5 Organisatiestructuur en governance

Pieter van Foreest wordt bestuurd volgens het raad van toezicht model. De raad van toezicht, bestaande uit vijf leden, houdt toezicht op alle aspecten van het maatschappelijk functioneren van de organisatie en functioneert als klankbord voor de raad van bestuur. De tweehoofdige raad van bestuur kijkt vooruit, houdt in de gaten wat er in de omgeving gebeurt, zorgt voor een heldere en eenduidige visie en strategie en bewaakt dat 'waar de organisatie voor staat' ook daadwerkelijk wordt gerealiseerd. Onder leiding van de voorzitter van de raad van bestuur vindt het Bestuurlijk Overleg (BO) plaats. De leden van dit overleg (raad van bestuur, bestuurssecretaris, directeuren- en managers stafdiensten, waaronder de manager mens en organisatie) zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van de organisatie en de uitvoering van strategie en beleid. Pieter van Foreest hanteert integraal management als belangrijk besturingsprincipe. Binnen de gestelde kaders door de raad van bestuur zijn de (locatie)managers integraal verantwoordelijk voor de zorg aan cliënten, de zorg voor medewerkers, de omstandigheden waarbinnen zorg wordt verleend en medewerkers werken, en een evenwichtige bedrijfsvoering.



3. De functie van manager Mens en Organisatie

Wij zijn voor Pieter van Foreest, in verband met aankomende pensionering van de huidige manager, op zoek naar een nieuwe collega op de sleutelpositie van manager Mens en 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 opgave

Als lid van het Bestuurlijk Overleg, draag je, vanuit een medeverantwoordelijkheid voor het geheel, actief bij aan de realisatie van de (overall) strategische koers en positionering van de organisatie. Je weet in te spelen op een veranderende omgeving en de complexe sector brede vraagstukken omtrent het behoud en de motivatie van medewerkers, de krappe arbeidsmarkt en verzuim door mentale of fysieke gezondheid. Je treedt op als sparringpartner van de raad van bestuur, van collega directeurs en stafmanagers en van het resultaatverantwoordelijke (locatie)management bij het behalen van doelstellingen en de ontwikkeling van de organisatie. De uitdaging de komende jaren bestaat uit het zorgdragen voor:

- ▶ Strategisch M&O beleid, als afgeleide van de recent nieuw geformuleerde strategische koers 2026-2030
- ▶ Doorontwikkeling organisatie, cultuur en optimale samenwerking, met het oog op duurzame en betaalbare zorg
- ▶ M&O dienstverlening, gericht op een integrale aanpak en versterking en implementatie van doelmatigheid
- ▶ Leiderschap op alle niveaus, duurzame inzetbaarheid en leren en ontwikkelen
- ▶ Doorontwikkeling van shared governance

Er is sprake van een vakkundig team Mens en Organisatie, dat bestaat uit 46 medewerkers. Je geeft als manager direct leiding aan 7 medewerkers, die samen met jou het MT M&O vormen: de teammanager P&O advies, de teammanager recruitment, de teammanager arbo en verzuim, de teammanager praktijkopleiding, de teammanager opleidingsadvies en trainen, de teammanager flex-expertisecentrum en de projectleider. Samen met je team adviseer je de interne organisatie over het strategische personeelsbeleid, opleiden en organisatieontwikkeling, vanuit het streven om binnen de centraal vastgestelde M&O visie optimaal aan te sluiten bij de eisen en wensen van interne klanten en stakeholders. Je legt in deze rol direct verantwoording af aan de raad van bestuur.

3.2 Resultaatverantwoordelijkheden

Toegevoegde waarde voor de interne klant

De dienstverlening is continu bewaakt en doelstellingen zijn gerealiseerd, met als resultaat dat de interne klant passende en kwalitatief goede ondersteuning en begeleiding heeft ontvangen. Het jaarplan en de begroting van het onderdeel Mens en Organisatie is bewaakt en beheerd. In- en externe profilering heeft geleid tot versterking en vernieuwing van de dienstverlening van de organisatie, zodat bijgedragen is aan een maximale kwaliteit van bestaan voor de cliënt. Deze resultaten bereik je door:

- ▶ Het opstellen en realiseren van een, met de interne klanten afgestemd, (meer)jarenplan en begroting en het zorgen voor de benodigde randvoorwaarden en het afleggen van verantwoording hierover;
- ▶ Het realiseren van de afgesproken M&O-doelstellingen en dienstverlening;
- ▶ Het initiëren van en adviseren over organisatieontwikkelingstrajecten;
- ▶ Het adviseren over strategisch beleid, het ontwikkelen van beleidsvoorstellen over toekomstige personeels- en opleidingsbehoeften van de organisatie en het toezien op de vertaling hiervan naar concrete actieplannen en implementatie;
- ▶ Het ondersteunen van de raad van bestuur in het onderhouden van contacten met de medezeggenschapsorganen voor medewerkers (in het bijzonder de ondernemingsraad);
- ▶ Het volgen en vertalen van landelijke- en regionale ontwikkelingen en wetgeving;
- ▶ Het actief onderhouden van een relevant extern netwerk en het zorgen voor afstemming met onderdelen van de organisatie waarmee wordt samengewerkt;
- ▶ Het vertegenwoordigen van de organisatie in externe contacten.

Eigenaarschap

Medewerkers zijn competent, gemotiveerd en ervaren vertrouwen waardoor er meer eigen regie en verantwoordelijkheid genomen wordt. Ook kunnen medewerkers omgaan met de dynamiek die binnen en buiten de organisatie heerst en zijn medewerkers zich bewust van het feit dat een klantgerichtheid en stijlflexibiliteit van ze wordt gevraagd. Binnen de organisatie heerst een goed leer- en werkklimaat en is de samenwerking met andere organisatieonderdelen opgezocht en bevorderd. Medewerkers werken volgens afgesproken kwaliteitscriteria, hebben oprechte aandacht voor de interne klant en werken samen met collega's, het klantsysteem en andere betrokkenen. Klanten zijn tevreden over de ontvangen ondersteuning en dienstverlening. Deze resultaten bereik je door:

- ▶ Het scheppen van kaders, het opstellen en realiseren van het jaarplan en de begroting en het bespreken en toetsen van door medewerkers te behalen en behaalde resultaten;
- ▶ Het coachen en stimuleren van en het geven van aandacht, veiligheid, vertrouwen en ruimte voor professionele ontwikkeling aan medewerkers;
- ▶ Het bewaken van de continuïteit en kwaliteit van de werkzaamheden;
- ▶ Het bewaken van een centraal gedragen M&O-beleid passend bij het algehele beleid van de organisatie;
- ▶ Het uitvoering geven aan het vastgestelde personeelsbeleid
- ▶ Het kwalitatief en kwantitatief bewaken van de personeelsbezetting;
- ▶ Het organiseren van een adequate communicatie- en overlegstructuur binnen en tussen de teams.

Omgang met dynamiek en verandering

Door het tijdig anticiperen op de dynamiek binnen en rondom de organisatie zijn de samenhangende werkzaamheden voor de organisatie ontwikkeld en geïmplementeerd. Tevens zijn organisatie brede veranderingsprocessen aangestuurd en is hierbij de samenwerking met andere onderdelen van de organisatie opgezocht en bevorderd waardoor de veranderingen horizontaal en verticaal zichtbaar zijn in de organisatie. Deze resultaten bereik je door:

- ▶ Het als lid van het bestuurlijk overleg adviseren over de visie en het strategisch beleid van de organisatie;
- ▶ Het vertalen van het vastgestelde strategisch organisatiebeleid naar strategisch/tactisch beleid, doelen en activiteiten voor M&O;
- ▶ Het aansturen en uitvoeren van organisatiebrede project- en werkgroepen met betrekking tot veranderingsprocessen,
- ▶ Het, op basis van gesignaleerde ontwikkelingen en veranderingen, initiëren en adviseren van de raad van bestuur over innovatie van het dienstaanbod, de ontwikkeling en implementatie van het strategisch organisatiebeleid en de ontwikkeling en implementatie van het strategisch M&O-beleid;
- ▶ Het deelnemen aan besluitvormingsprocessen over onderwerpen als investeringen, samenwerkingsverbanden, organisatorische ontwikkelingen en strategische personeelsplanning;
- ▶ Het initiëren en bevorderen van de samenwerking tussen de verschillende organisatieonderdelen binnen M&O en met interne klanten;
- ▶ Het bijhouden van in- en externe ontwikkelingen.

3.3 Profiel en functie-eisen

Je bent een ervaren manager Mens en Organisatie met een strategisch, sturend en inhoudelijk veranderkundig leiderschapsprofiel. Een dienstverlenende verbinder met senior ervaring, die weet wat het betekent om een omvangrijke, divers samengestelde afdeling M&O als collectief inspirerend en ontwikkelgericht aan te sturen. Je geeft situationeel leiding en stimuleert een werkomgeving waar samenwerking, onderlinge verbinding en van elkaar leren centraal staan. Ontwikkeling van toekomstbestendig M&O beleid weet je vanuit business partnerschap, met optimale betrokkenheid vanuit lijn en staf nader vorm te geven. Je snapt de bekende dilemma's die er kunnen zijn tussen lijn en staf en schakelt binnen het BO flexibel en wendbaar tussen je vakgebied HR en het collectief belang waar je met elkaar voor staat. Je werkt proactief en hebt naast een frisse blik op innovatieve trends en ontwikkelingen een uitstekend gevoel voor veranderkundige processen. Je haalt je energie uit de organisatie-, mensontwikkeling en professionalisering van dienstverlening.

Je bent in staat om (mede) de organisatie te vertegenwoordigen in contacten met keten-, samenwerkingspartners en andere belangrijke externe stakeholders. Bovendien voldoe je aan de volgende belangrijke functie-eisen:

- ▶ Academisch werk- en denkniveau en relevante opleiding, met aanvullende vorming ten aanzien van leiderschap en verandkunde.
- ▶ Minimaal 5 jaar senior eindverantwoordelijke ervaring (2^e echelon) in het op inspirerende en coachende wijze leidinggeven aan een management- of groot team M&O en M&O professionals. Bekendheid met het schakelen met medezeggenschap. Dit binnen een complexe organisatie, met een grote diversiteit aan belangen en stakeholders, bij voorkeur binnen de zorg (care/cure). Echter, ook kandidaten buiten de zorg worden uitgenodigd te solliciteren. Daarbij in staat om sturing te geven aan interne klantgerichte dienstverleningsprocessen, in goede samenwerking met collega-directieleden binnen het primair proces en collega-managers vanuit de ondersteunende diensten.
- ▶ Een intrinsieke motivatie voor en visie op M&O in de zorg en het doorzien van de integrale strategisch relevante uitdagingen waar de (ouderen)zorgsector en de regio waarbinnen Pieter van Foreest opereert voor staan.
- ▶ Actuele kennis van relevante wet- en regelgeving, duurzaamheid en technologische en innovatieve ontwikkelingen op het vakgebied M&O.

3.4 Competenties

- ▶ Strategische visie
- ▶ Organisationsensitiviteit
- ▶ Verbindend en delegerend vermogen
- ▶ Mens-/ontwikkelingsgerichtheid
- ▶ Creativiteit en innovatief vermogen
- ▶ Implementatiekracht
- ▶ Besluitvaardigheid, resultaatgerichtheid, lef

4. Wat biedt Pieter van Foreest?

Werken bij Pieter van Foreest is werken bij een veelzijdige en vooruitstrevende organisatie. Je krijgt de ruimte om je te ontwikkelen en initiatief wordt gewaardeerd. Het is voor onze cliënten van belang dat we persoonsgericht werken en zodoende bijdragen aan hun welbevinden. Dat is waar medewerkers het voor doen en waar jij met jouw visie en leiderschap aan kunt bijdragen. Pieter van Foreest behoort, zowel met de Thuiszorg als de Verpleeghuiszorg, tot de top 5 best gewaardeerde Wijkverpleging - en Verpleeghuiszorgorganisaties op Zorgkaart Nederland. Via de sites www.pietervanforeest.com en www.werkenbijpieter.nl vind je meer informatie over werken bij Pieter van Foreest.

Pieter van Foreest biedt voor de positie van manager Mens en Organisatie een vast dienstverband van 32-36 uur per week. Op basis van kennis en ervaring vindt inschaling plaats conform de CAO VVT, in FWG 75, zijnde per 1 januari 2026 maximaal € 10.113,80 op basis van 36 uur per week. Daarnaast profiteer je van aantrekkelijke secundaire arbeidsvoorwaarden, zie daarvoor www.werkenbijpieter.nl/werken-bij-pieter/aantrekkelijke-arbeidsvoorwaarden.

5. De selectieprocedure en contactgegevens

We ontvangen je sollicitatie graag uiterlijk **donderdag 6 november 2025**. De selectie kent vervolgens drie fasen:

1 Voorselectie door Leeuwendaal

Margriet van Ast en Marcel ten Berge voeren namens Leeuwendaal allereerst uitgebreide gesprekken met kandidaten. Deze gesprekken vinden plaats op het kantoor van Leeuwendaal, uiterlijk in **week 46**. Geschikte kandidaten worden vervolgens door middel van cv en brief, en met toelichting van de adviseurs, **in de weken 46 of 47** gepresenteerd aan Pieter van Foreest. Op basis hiervan wordt bepaald welke kandidaten worden uitgenodigd voor de eerste selectieronde.

2 Selectiegesprekken en TMA (Talenten Motivatie Analyse) door Pieter van Foreest

Geselecteerde kandidaten worden persoonlijk uitgenodigd voor een eerste gespreksronde met de selectiecommissie bij Pieter van Foreest op **21 november**. De kandidaten die geselecteerd worden voor de tweede gespreksronde wordt gevraagd een vragenlijst in te vullen ten behoeve van een TMA leiderschapsanalyse. De resultaten vormen mede input voor de vervolgesprekken. De tweede gespreksronde vindt vervolgens plaats met twee adviescommissies op **27 november**. Einde middag **28 november** vindt tot slot een laatste verdiepend gesprek plaats met de selectiecommissie. Adviseurs van Leeuwendaal zijn eveneens aanwezig bij alle rondes.

3 Referenties en arbeidsvoorwaardengesprek

Na de drie gespreksrondes wint Leeuwendaal ten aanzien van de beoogde eindkandidaat referenties in. Op maandagmiddag **8 december** vindt tot slot het arbeidsvoorwaardengesprek plaats.

Gestreefd wordt naar een afronding van de procedure voor **1 januari 2026**. De gewenste startdatum is **1 maart 2026**.

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 en/of Marcel ten Berge, senior adviseurs executive search, via telefoonnummer 088-0086800 of via e-mail margriet.vanast@leeuwendaal.nl danwel marcel.tenberge@leeuwendaal.nl. Voor vragen over de procedure kun je contact opnemen met Lize Heidinga, research consultant, via lize.heidinga@leeuwendaal.nl. Jouw cv en motivatiebrief kun je uploaden via: [vacaturesite van Leeuwendaal](#).