



Wervingsprofiel

Directeur Mens en Organisatie

19 december 2025

Opdrachtgever	Kwadrant
Adviseurs	Corinne van der Salm Quirine Damen
Aanvraagnummer	A07659

Inhoud

1.	Over grenzen heen	3
2.	De organisatie	3
2.1	Kwadrant	3
2.1	Over grenzen heen – strategie 2025 – 2030	3
2.2	Organisatiecontext	4
3.	De functie van directeur Mens en Organisatie	5
3.1	De opgaven voor de directie	5
3.2	Specifieke opgaven Mens en Organisatie	6
3.3	Resultaatgebieden	7
3.4	Profiel	8
4.	Wat biedt Kwadrant?	8
5.	De selectieprocedure	9

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

1. Over grenzen heen

De aard en omvang van de uitdagingen in de zorg zijn buitengewoon groot. Dit geldt uiteraard ook voor Kwadrant. Het besef dat het echt anders moet is meer dan duidelijk.

Kwadrant heeft in 2025 haar nieuwe strategie voor de komende jaren gelanceerd. Deze heeft als titel meegekregen: over grenzen heen. Die benaming moet ruim opgevat worden. Kwadrant gelooft dat het bestendigen van de zorg alleen mogelijk is als organisaties en overheden over hun eigen grenzen heen durven te kijken, te denken en te doen. Dat betekent in eigen huis maar ook in de samenwerking met anderen oude manieren en methodes durven los te laten om nieuwe manieren en methodes te kunnen ontdekken, leren en omarmen.

Om de strategie en ambities nu én in de toekomst waar te maken, is ook een aanpassing van de hoofdstructuur nodig. Per 1 mei 2026 werkt Kwadrant met een nieuw directieteam, bestaande uit zes directeuren, waaronder een directeur Mens en Organisatie.

In dit document duiden we de belangrijkste opgaven en ontwikkelingen binnen Kwadrant. We geven u ook inzicht in de uitdagingen, verantwoordelijkheden van deze positie en de kwaliteiten die ervoor nodig zijn, uitgaande van een ideaaltypisch profiel. Tot slot treft u een beschrijving van de selectieprocedure aan. We zien uw reactie graag tegemoet.

Voor meer achtergrondinformatie adviseren we om de website te bezoeken: <https://www.kwadrant.nl>.

2. De organisatie

2.1 Kwadrant

Kwadrant is een toonaangevende en innovatieve organisatie, duurzaam en nauw verbonden met regionale partners. Met een breed aanbod aan ondersteuning bij het leven helpt Kwadrant ouderen om met hulp van hun netwerk zo lang mogelijk fijn, veilig en zelfstandig te leven. Dit doet ze zowel thuis als in haar woonzorgcentra. Met 23 locaties, meer dan 100 thuiszorgteams en ruim 6000 medewerkers is Kwadrant altijd dicht bij haar 15.000 cliënten. De kernwaarden van Kwadrant zijn: kracht door verbinding, oprechte aandacht en werkplezier.

In plaats van verschillende regionale merknamen voert Kwadrant vanaf 2025 één sterk merk voor heel Fryslân. De organisatie biedt zorg en ondersteuning in vier domeinen: Ondersteuning thuis, Zorg thuis, Tijdelijk verblijf en Wonen met zorg. Kwadrant werkt nauw samen met regionale partners zoals ziekenhuizen, huisartsen, corporaties en gemeenten en met de VVT-organisaties in de provincie.

Voor meer achtergrondinformatie adviseren we u om de website te bezoeken: <https://www.kwadrant.nl>

2.1 Over grenzen heen – strategie 2025 – 2030

De aanleiding voor een nieuwe strategie ligt in de grote invloed van wereldwijde ontwikkelingen op onze samenleving en de toenemende uitdagingen in de (ouderen)zorg. De vraag naar zorg groeit, terwijl de beschikbare middelen – zowel in mensen als in geld – juist onder druk staan. In deze context is het niet langer voldoende om alleen te verbeteren of kleine veranderingen door te voeren; er is een meer fundamentele vernieuwing nodig. Daarbij speelt ook de toenemende wederzijdse afhankelijkheid tussen zorgaanbieders, gemeenten en woningcorporaties een rol. Opereren vanuit enkel het eigen belang brengt ons niet verder; de maatschappelijke opgave vraagt om een gezamenlijke aanpak. Daarom is een koersverlegging gewenst: een nieuwe strategie.

Kwadrant maakt de omslag van ‘het verlenen van zorg’ naar ‘het samen ondersteunen bij het leven’. Daarvoor gaat Kwadrant in meerdere opzichten over grenzen heen:

- ▶ *Over de grens heen van een nieuw tijdperk.*
 - ▶ *Over de grens van de gebiedsgebonden merknamen heen.*
 - ▶ *Over de grens heen van de eigen afdeling en het eigen domein.*
 - ▶ *Over de eigen organisatiegrens heen.*
- Dit alles betekent meer Fryslân en minder Kwadrant.
- ▶ *Over de mentale grens heen naar anders durven denken.*

De strategie van Kwadrant steunt op 4 pijlers:

- 1 Stimuleren van zelf- en samenredzaamheid.
- 2 Voldoende en vitale medewerkers.
- 3 Samen sterk met anderen.
- 4 Toekomstbestendig innoveren en digitaliseren.

Tezamen een stevig fundament voor het ondersteunen bij het leven van kwetsbare ouderen in Fryslân.

Een toelichting op de vier pijlers leest u [hier](#).

2.2 Organisatiecontext

Kwadrant bestaat uit de Stichting Kwadrant en de 100%-dochtervennootschap Kwadrant Ondersteuning thuis B.V. Kwadrant is financieel gezond. Het financiële resultaat van 2024 was positief, met een winst van € 7,2 miljoen. Voor 2025 en 2026 worden ook positieve resultaten verwacht. Dit stelt de organisatie in staat te investeren in duurzame zorgoplossingen en vastgoed.

Kwadrant kent een tweehoofdige, collegiale raad van bestuur en vijf leden in de raad van toezicht. Daarnaast kent de organisatie een Verpleegkundigen en Verzorgende Advies Raad (VAR), Centrale Cliënten Raad (CCR) en Ondernemingsraad (OR).

Om de strategie en ambities nu én in de toekomst waar te maken, is ook een aanpassing van de hoofdstructuur nodig. Het besluit over de nieuwe hoofdstructuur is begin november 2025 genomen. Per 1 mei 2026 werkt Kwadrant met een nieuw directieteam, bestaande uit zes directeuren:

Facilitair & Vastgoed
Behandeling & Expertise
Bedrijfsvoering
Mens & Organisatie
Wonen, Welzijn en Zorg
Thuis en Herstel

De eerste drie posities zijn recent ingevuld met intern benoemde kandidaten. De overige drie posities staan nu extern open. Een bewuste keuze om ook frisse blikken van buiten aan te trekken.



Deze nieuwe slagvaardige directie vormt de verbindende laag tussen strategie en uitvoering. Zij stuurt de organisatie op strategisch niveau vanuit gezamenlijkheid aan en houdt de organisatie in beweging. Zo krijgt de raad van bestuur meer ruimte om zich te richten op de externe rol. Kwadrant is een sterke aanjager van samenwerking in de keten van wonen, welzijn en zorg en wil daarin nog meer gaan investeren.

De cultuur binnen Kwadrant is energiek en betrokken, met een sterke focus op samenwerking en procesverbetering. Medewerkers streven naar vooruitgang, wat een motiverende werkomgeving creëert. Kwadrant investeert in de groei en het werkplezier van medewerkers, zodat zij optimale ondersteuning kunnen bieden. De organisatie legt nadruk op verbinding, oprechte aandacht en werkplezier, waardoor medewerkers zich gewaardeerd voelen. Het streven naar innovatie en technologie maakt de werkomgeving dynamisch en toekomstgericht. De positieve sfeer binnen Kwadrant, ondersteund door duidelijke afspraken en uniforme bedrijfsvoering, bevordert een prettige werkervaring, waar zowel betrokkenheid als professionalisering centraal staan. Een mooie voedingsbodem voor de verdere doorontwikkeling.

3. De functie van directeur Mens en Organisatie

3.1 De opgaven voor de directie

Voor de komende jaren ziet Kwadrant een aantal algemene ontwikkelingen die belangrijke risico's voor de gehele organisatie in zich hebben. De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt vormen een zorgpunt door toenemende krapte, wat het vervullen van vacatures bemoeilijkt. Verwachte bezuinigingen vanaf 2027 zetten de bedrijfsvoering en het investeringsvermogen onder druk. Het functiehuis wordt aangepast om de complexiteit van zorgvragen aan te pakken en om te gaan met arbeidsmarktproblematiek. Geopolitieke risico's veroorzaken daarnaast vastgoeduitdagingen door kosten en problemen in de supply chain. Innovaties zoals digitalisering bieden kansen maar brengen cybersecurityrisico's en vereisen aanpassingen in verandermanagement.

De strategie 2025-2030 richt zich op zelf- en samenredzaamheid, voldoende en vitale medewerkers, sterke samenwerkingen en toekomstbestendige innovatie. Deze strategie helpt Kwadrant om externe uitdagingen het hoofd te bieden en de Friese ouderenzorg te transformeren. Kwadrant speelt een belangrijke pro actieve rol in de samenwerking tussen verschillende stakeholders in de regio, waaronder zorgorganisaties maar ook gemeenten.

De nieuwe directie staat met de raad van bestuur voor de uitdaging om de nieuwe structuur en werkwijze te realiseren. Er wordt een team- en ontwikkeltraject ingezet voor het directieteam. Elk directielid draagt zowel concernbrede verantwoordelijkheid als regie over een specifiek domein binnen het primaire proces of in de lijn, met een ruim mandaat. Het directieteam krijgt de opdracht om in samenhang en vanuit gezamenlijk eigenaarschap een integraal inrichtingsvoorstel voor de domeindirecties te doen.

Het aantal clustermanagers staat nog niet vast. Hierbij vormt het huidige middenmanagement, naast de nadere inrichting van het clustermanagement, onderdeel van de reikwijdte van de opdrachtformulering. Er worden hierbij een aantal kaders en randvoorwaarden meegegeven:

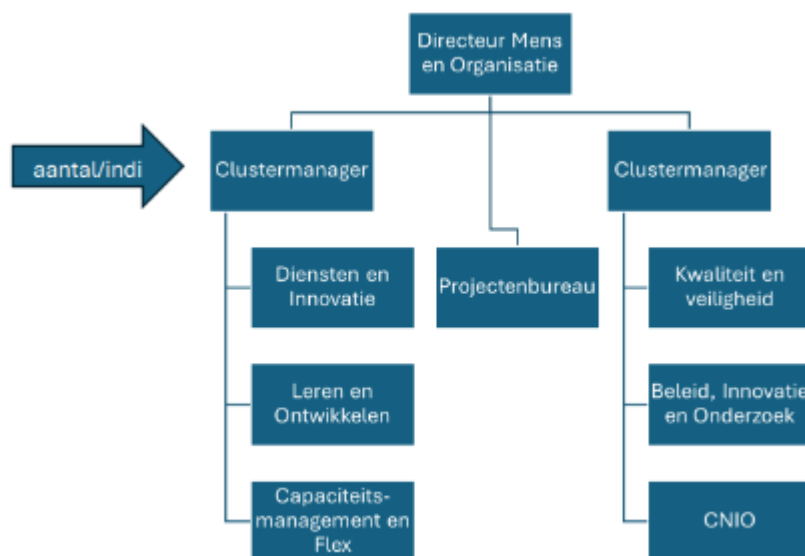
- ▶ Clustermanagement als laag;
- ▶ Aansluiting met de te ontwikkelen besturingsvisie;
- ▶ Realistische span of attention passend bij nabijheid, aandacht en effectieve ondersteuning;
- ▶ Ruimte voor managementtrainees.

Het inrichtingsvoorstel voor de domeindirecties wordt volgend jaar voor advies aan de OR voorgelegd, nadat de Raad van Bestuur daarover een voorgenomen besluit heeft genomen.

3.2 Specifieke opgaven Mens en Organisatie

Focus op duurzame organisatie-ontwikkeling

In de nieuwe hoofdstructuur is gekozen voor een directiedomein Mens en Organisatie. Deze keuze benadrukt het belang van krachtige ondersteuning van het primaire proces. Het gaat niet alleen om HR én kwaliteit in traditionele zin, maar om alle randvoorwaarden die zorgprofessionals in staat stellen hun werk goed te doen. Thema's als leren en ontwikkelen, kwaliteit, innovatie en onderzoek spelen daarin een cruciale rol. De directeur versterkt het vermogen van de organisatie om wendbaar, deskundig en toekomstgericht te opereren – altijd in verbinding met de praktijk en gericht op het mogelijk maken van goede zorg en ondersteuning. Deze functie bundelt de portefeuilles Arbeidsmarkt en Ontwikkeling, Kwaliteit, Innovatie en Onderzoek en het Projectenbureau. Daarmee ligt de focus op duurzame organisatieontwikkeling: investeren in mensen, bouwen aan een sterke leer- en werkcultuur en het realiseren van vernieuwing op alle niveaus.



Strategische opgave

De arbeidsmarkt is structureel krap, het beroep op professionals wordt complexer en verwachtingen rond werkgeluk en wendbaarheid nemen toe. HR is geen ondersteunend proces meer, maar een strategische opgave. De directie Mens en Organisatie geeft richting aan toekomstgericht beleid dat medewerkers perspectief en ontwikkelmogelijkheden biedt, inzet op vitaliteit, vakmanschap en mobiliteit, en teams ondersteunt in eigenaarschap en samenwerking. Onder deze portefeuille vallen onder meer HR-advies en -innovatie, leren en ontwikkelen, en vitaliteit en mobiliteit. Deze teams vormen samen de ruggengraat van het medewerkersbeleid.

Naast Arbeidsmarkt en Ontwikkeling zijn ook Kwaliteit, Innovatie en Onderzoek ondergebracht binnen deze directie. De bundeling is strategisch: kwaliteit vormt het fundament onder goede ondersteuning bij het leven en vraagt om voortdurende reflectie, leren en verbeteren. Innovatie bloeit pas echt wanneer deze verbonden is met de praktijk, gedragen door professionals en ingebed in het dagelijks werk. Door deze domeinen onder één aansturing te plaatsen, ontstaat een krachtige verbinding tussen beleid, uitvoering en leren. Zo wordt kwaliteit niet benaderd als controle-instrument, maar als een levend proces van ontwikkelen, onderzoeken en verbeteren – samen met medewerkers en ten dienste van cliënten. De directeur stimuleert een lerende organisatiecultuur waarin verbeteren, experimenteren en reflecteren vanzelfsprekend zijn.

Projectenbureau en samenwerking

Het projectenbureau is bewust gepositioneerd binnen deze directie om dicht bij de ontwikkeling van mensen, teams en innovatiekracht te staan. Projecten zijn vaak dragers van vernieuwing, cultuurverandering en procesverbetering – thema's die nauw verbonden zijn met leren en veranderen. Vanuit deze positie draagt het bureau bij aan strategische projecten, versterkt het verandervermogen en ontwikkelt het projectmatig werken als organisatiecompetentie. Effectiviteit van deze functie hangt sterk samen met samenwerking met andere domeinen. Gezamenlijk sturen zij op het samenspel tussen mensen, processen en middelen. De verbinding tussen data, HR-informatie, leerbehoeften en teamontwikkeling is cruciaal om gericht te kunnen verbeteren. Ook bij projecten en innovaties is samenwerking essentieel: ontwikkeling vindt plaats op het snijvlak van inhoud, mensen en systemen.

3.3 Resultaatgebieden

Elke directeur heeft zoals beschreven een dubbele verantwoordelijkheid:

- ▶ **Concernbreed:** voor de strategie, koers en kwaliteit van de organisatie in brede zin.
- ▶ **Eigen domein:** voor de strategie, koers, sturing, resultaten en ontwikkeling van een zelfstandig onderdeel (domein) van grote omvang.

Als lid van het directieteam heeft de directeur invloed op koers, positie en strategisch concernbeleid. De functie is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van strategie en het borgen van kwaliteit, samenhang en positionering van het domein. Daarnaast ligt de integrale verantwoordelijkheid bij de inhoudelijke en bedrijfsmatige aansturing van het zelfstandig bedrijfsonderdeel. De directeur geeft hiërarchisch leiding aan de clustermanagers.

Het domein wordt door de directeur extern vertegenwoordigd in netwerken, onderhandelingen en samenwerkingsverbanden, inclusief contacten met opdrachtgevers en financiers. Binnen het mandaat van de Raad van Bestuur is er ruime handelingsvrijheid. De directeur initieert ingrijpende, innovatieve organisatieontwikkelingen op het gebied van structuur en cultuur en stuurt veranderingsprocessen zelfstandig aan binnen de vastgestelde bestuurskaders.

Kerntaken en resultaten:

- ▶ *Innovatie en strategische beleidsontwikkeling.* Resultaat: Het domein is toekomstgericht gepositioneerd, beleid en uitvoering sluiten aan op maatschappelijke en interne ontwikkelingen en de organisatie beweegt wendbaar mee met externe veranderingen.
- ▶ *Bedrijfsvoering.* Resultaat: Het domein is financieel gezond, doelmatig georganiseerd en draagt bij aan de organisatiebrede doelstellingen.
- ▶ *Leidinggeven en organisatieontwikkeling.* Resultaat: Het domein functioneert effectief en toekomstgericht, met clustermanagers, leidinggevendenden en teams die optimaal bijdragen aan de gezamenlijke organisatiedoelen. Er is sprake van participatie, eigenaarschap, zeggenschap en verbinding.
- ▶ *Samenwerking en afstemming.* Resultaat: Er is effectieve, positieve samenwerking en afstemming vanuit het domein binnen de organisatie en met externe partners, waardoor het domein stevig gepositioneerd is en maatschappelijke waarde realiseert. De kwaliteit van de samenwerking met andere domeinen is goed.

3.4 Profiel

De functie vraagt om verbindend en netwerkgericht leiderschap, gecombineerd met veranderkracht, executiekracht, innovatieve visie en bestuurlijke sensitiviteit. Belangrijk is oog voor zowel de menselijke maat als de organisatiebrede impact. Voor alle drie de posities zoeken we mensen met visie, die breed en meervoudig kijken, denken en handelen. Teamspelers die eigenaarschap tonen én stimuleren, tegenkracht durven bieden en openstaan voor diverse perspectieven. Mensen die bijdragen aan een slagvaardige, resultaatgerichte cultuur, vanuit mensgericht en duidelijk leiderschap, met respect voor wat er al goed gaat binnen Kwadrant. We zoeken directeuren die de gekozen visie, koers en hoofdstructuur onderschrijven en energie halen uit het realiseren van deze organisatieontwikkelingen. Samen met de drie intern benoemde directeuren vormen zij een complementair team waarin verschillen elkaar versterken.

Functie-eisen die voor het totale team gelden:

- ▶ Meerjarige strategische managementervaring, inclusief ervaring met organisatieontwikkeling, veranderingen in processen, cultuur, en samenwerking.
- ▶ Ervaring met leidinggeven aan en ontwikkeling van middenmanagement.
- ▶ Affiniteit met Friesland.
- ▶ Minimaal een van de drie nieuwe directeuren heeft ervaring of een achtergrond in de zorg, bij voorkeur de VVT. De andere directeuren kunnen ervaring of achtergrond in een andere sector hebben zowel publiek als privaat.
- ▶ Ervaring met het versterken van interne samenwerking, met name tussen lijn en ondersteuning.
- ▶ Financiële en bedrijfsmatige kennis om sturing te geven aan resultaten, continuïteit en kwaliteit.
- ▶ Ervaring met beleidsontwikkeling en implementatie in een dynamische context.
- ▶ Academisch werk- en denkniveau

Verder voldoet de directeur Mens en Organisatie aan de volgende belangrijke profieleisen:

- ▶ Ervaring met HR en organisatieontwikkeling in een context van transformatie.
- ▶ Ervaring met het realiseren van cultuurverandering en het ontwikkelen van een lerende organisatie.
- ▶ Ervaring in grote complexe organisaties met lijn en ondersteuningsonderdelen.
- ▶ Ervaring met project- en programmamanagement.
- ▶ Bij voorkeur ervaring met kwaliteitsmanagement, innovatie en onderzoek.

4. Wat biedt Kwadrant?

Een unieke kans om deel uit te maken van een betrokken team dat samen een belangrijke ontwikkeling doormaakt. De organisatie bevindt zich in een bijzondere fase waarin een nieuwe professional echt het verschil kan maken. Als grote en relevante aanbieder in Friesland biedt Kwadrant de mogelijkheid om impact te realiseren – nu én in de toekomst. Alles draait om het verbeteren van het leven van ouderen in de regio en bijdragen aan een wereld die een beetje mooier wordt.

- ▶ De functie is ingeschaald in FWG 80 op basis van de CAO VVT.
- ▶ Goede secundaire arbeidsvoorwaarden conform de CAO VVT.
- ▶ Een fulltime dienstverband van 36 uur per week.
- ▶ Investering in opleiding- en ontwikkeling.

5. De selectieprocedure

De selectie kent twee fasen:

1 Voorselectie door Leeuwendaal

De adviseur van Leeuwendaal voert allereerst uitgebreide gesprekken met kandidaten. Deze gesprekken vinden plaats op kantoor van Leeuwendaal in Utrecht of via MS Teams in de periode van **7 – 23 januari 2026**.

Geschikte kandidaten worden vervolgens door middel van cv en brief, en met toelichting van de adviseur, op **29 januari 2026** gepresenteerd aan de opdrachtgever. Op basis hiervan wordt bepaald welke kandidaten worden uitgenodigd voor een selectiegesprek bij Kwadrant.

2 Selectiegesprekken door Kwadrant

Geselecteerde kandidaten worden uitgenodigd voor een gesprek met de selectie- en adviescommissie bij de opdrachtgever op Kwadrant op **2 of 3 februari 2026**. Op **9 februari 2026** vindt een verdiepend vervolgesprek plaats.

De besluitvorming over de drie voorgenomen benoemingen gebeurt in samenhang. Daarbij kijken we niet alleen naar de match van kandidaten met de specifieke functie, maar ook naar de complementariteit van het totale team.

Tijdens een gezamenlijk kennismakingsgesprek met de drie eindkandidaten, de overige directeuren en de Raad van Bestuur is er ruimte om samen de beoogde samenstelling, dynamiek en samenwerking binnen het nieuwe directieteam te verkennen. Dit is gepland op **17 februari 2026** vanaf 18 uur.

Vervolgens wint Leeuwendaal referenties in. Als laatste vindt op een nader te bepalen datum het arbeidsvoorwaardengesprek plaats.

Gestreefd wordt naar een afronding van de procedure voor 1-3-2026.

Over de inzet van videobellen

Indien we videobellen inzetten voor gesprekken maken we gebruik van MS Teams.

We hanteren hiervoor strikte procedurele afspraken die we helder communiceren met al onze medewerkers. Op de naleving van deze procedures zien wij streng toe.

Wij beschikken voor alle applicaties over betaalde licenties met verfijnde beveiligingsopties. We maken weloverwogen keuzes in de wijze waarop we deze configureren. Voorbeelden hiervan zijn:

- ▶ We gebruiken uitsluitend Europese datacenters.
- ▶ Alle meetings bij Leeuwendaal zijn afgeschermd met een unieke meeting ID en password.
- ▶ We maken gebruik van waiting rooms, waarbij de Leeuwendaal host bepaalt wie wordt toegelaten tot een sessie.
- ▶ Tijdens de verbinding wordt altijd van end-to-end encryptie gebruik gemaakt.

Contactgegevens

Dit wervingsprofiel is met alle zorgvuldigheid tot stand gekomen. We gaan er dan ook van uit dat dit profiel voldoende informatie biedt om een goed beeld te krijgen van de positie en de organisatie. Meer informatie vindt u ook op de website van Kwadrant. We nodigen u van harte uit om te reageren. De procedure wordt begeleid door Corinne van der Salm en Quirine Damen, senior adviseurs executive search in samenwerking met Lars de Rooy, research consultant. Jouw cv en motivatiebrief kunt u uploaden via: [vacaturesite van Leeuwendaal](#).