



Wervingsprofiel

Directeur Kennis, Kwaliteit, Medewerker en Organisatieontwikkeling

23 januari 2026

Opdrachtgever Trajectum

Adviseurs Quirine Damen en Nicole Prins

Aanvraagnummer A07524

Inhoud

1.	Inleiding	3
2.	De organisatie	3
2.1	Trajectum	3
2.2	Kernwaarden	3
2.3	Organisatiestructuur en governance	3
2.4	Meerjarenbeleidsrichting 2024 – 2026: ‘Jouw kansen met kaders zit in ons DNA’	5
3.	De functie van directeur KKMO	5
3.1	De opgave	5
3.2	Resultaatverantwoordelijkheden	6
3.3	Profiel en functie-eisen	8
3.4	Aanvullende competenties	8
4.	Wat biedt Trajectum?	8
5.	De selectieprocedure en contactgegevens	9

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

1. Inleiding

Dank voor je interesse in de vacature van directeur Kennis, Kwaliteit, Medewerker- en Organisatieontwikkeling bij Trajectum. 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 Trajectum

Trajectum biedt al ruim 20 jaar hoog specialistische behandeling en begeleiding aan (volwassen) mensen met een licht verstandelijke beperking en onbegrepen en risicovol (delict) gedrag. De cliënten komen uit heel Nederland; een deel heeft een forensische achtergrond. Trajectum werkt op het snijvlak van gehandicaptenzorg, psychiatrie en forensische zorg, met een breed en specialistisch aanbod vanuit Klinisch Behandelen, Specialistisch Verblijf en Ambulante Zorg. De missie: cliënten die vastlopen in de reguliere zorg weer perspectief bieden. Samen werken aan het verminderen en beheersbaar maken van problemen, zodat terugkeer naar de samenleving mogelijk wordt. Trajectum beschikt over 29 unieke locaties in het noorden en oosten van het land, die een optimaal behandelklimaat creëren voor cliënten én een fijne werkomgeving voor ruim 1.700 medewerkers.

Meer weten? Bekijk het jaarverslag jaarverslagtrajectum2024.jaarverslag.org/.

2.2 Kernwaarden

Vanuit grote betrokkenheid bij de bijzondere cliënten, werken medewerkers dagelijks op basis van vijf kernwaarden, met de aanvulling dat Trajectum in de regio verbindend, bevlogen en betrouwbaar wil zijn:

- ▶ **Professioneel:** Met de gedreven deskundigheid en expertise van medewerkers maakt Trajectum het verschil voor de bijzondere doelgroep waar zij voor staat. De ambitie is om in de zorg voorop te lopen door kennis te blijven ontwikkelen. Elke medewerker neemt zijn verantwoordelijkheid en nét een beetje meer.
- ▶ **Oplossingsgericht:** Cliënten hebben een uiterst ingewikkelde zorgvraag. Dat vraagt om een consequente en zeer verfijnde dagelijkse aanpak en behandeling. Daar hoort ook dat extra stapje bij. Als een bepaalde aanpak goed werkt wordt dit doorgezet. Wat niet werkt, daar stopt men mee. Medewerkers denken niet in problemen, maar proberen oplossingen te vinden.
- ▶ **Samenwerken:** Medewerkers werken voor de cliënten en verwanten en dat staat centraal in hoe men bij Trajectum met elkaar samenwerkt. Dit vormt het uitgangspunt in het gezamenlijk handelen. Hierbij zoeken medewerkers elkaar op en helpen elkaar in het behalen van gemeenschappelijke doelen.
- ▶ **Gelijkwaardig:** Iedereen is gelijkwaardig en vanuit die gelijkwaardigheid worden gezamenlijke doelen bereikt.
- ▶ **Veilig:** Specialist zijn voor de doelgroep vraagt om de hoogste mate van veiligheid van cliënten, medewerkers en de maatschappij.

2.3 Organisatiestructuur en governance

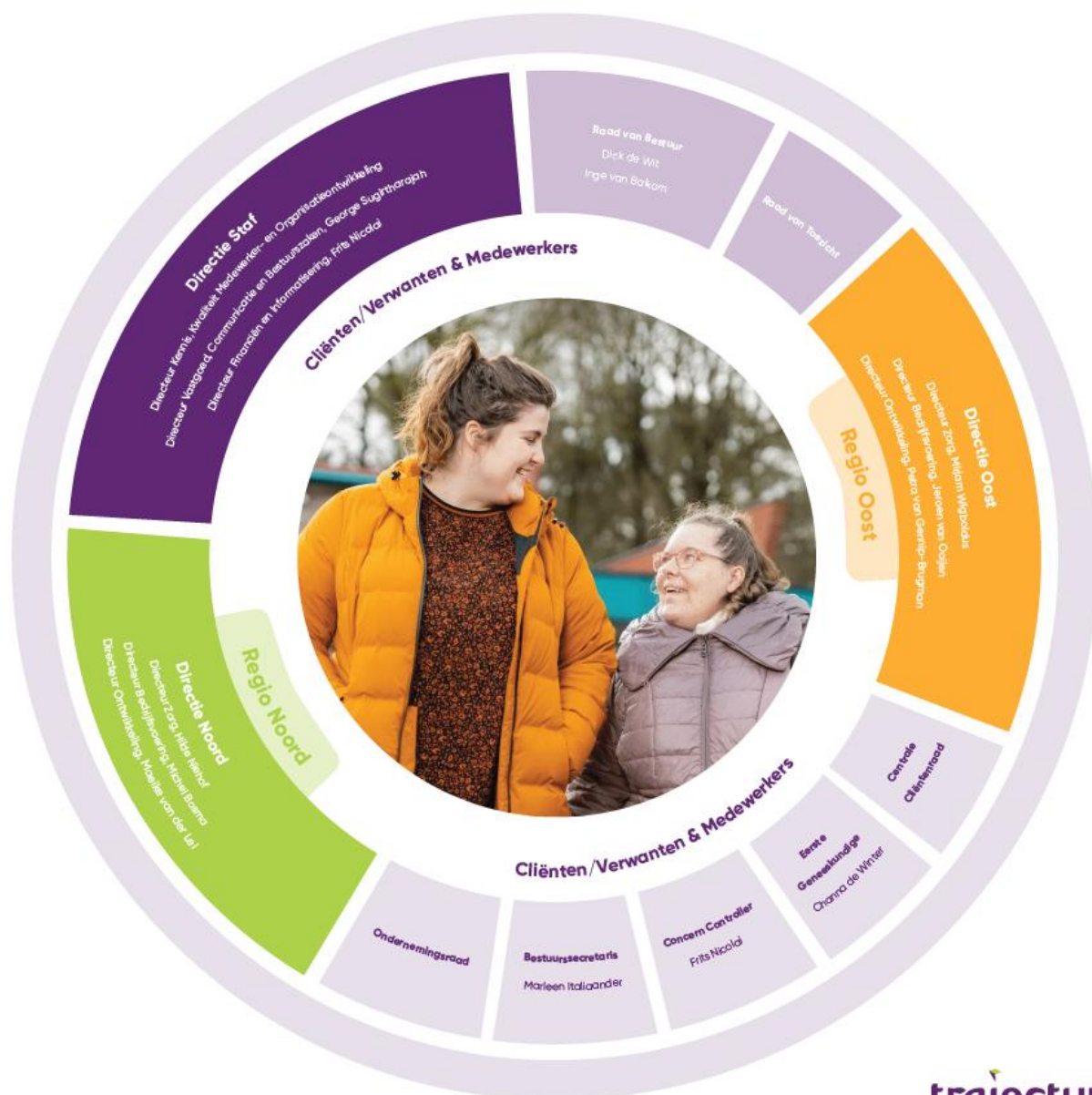
Trajectum wordt geleid door een tweehoofdige raad van bestuur (rvb), die verantwoording aflegt aan een vijfhoekpige raad van toezicht. De rvb is met de directeuren verantwoordelijk voor strategieontwikkeling, de kwaliteit van beleid en zorg, en voortdurende kwaliteitsverbetering.

De organisatie bestaat uit twee regio's (Noord en Oost), waar de specialistische zorg is georganiseerd. Elke regio wordt aangestuurd door drie directeuren, die op inspirerende wijze uitvoering geven aan de strategie, met focus op zorginhoud, bedrijfsvoering, professionele ontwikkeling en aandacht voor medewerkers. Zij werken collegiaal samen, zijn gemandateerd op diverse beleidsgebieden en rapporteren formeel aan de rvb. Hun taken omvatten onder meer

het ontwikkelen van de uitgezette strategie, acquisitie, ontwikkeling van (specialistisch) zorgaanbod, ketenzorg, alsmede de ontwikkeling van de daarvoor vereiste professionaliteit en kwaliteit.

De zes directeuren in de regio's vormen samen met de rvb en drie directeuren van de ondersteunende diensten (Financiën & Informatisering/Vastgoed, Communicatie & Bestuurszaken, Kennis & Kwaliteit & Medewerker- en Organisatieontwikkeling) het directieteam. In het directieteam wordt de strategische beleidscyclus gedefinieerd en vormgegeven. De uitvoeringscyclus (planning & control) vindt in de twee regio's en bedrijfsondersteunende organisatieonderdelen plaats.

Medezeggenschap en belangenbehartiging zijn stevig verankerd: er is een centrale cliëntenraad (CCR) en een ondernemingsraad (OR). Cliëntenparticipatie vindt zowel centraal (overleg met de rvb) als decentraal (overleg met directeuren) plaats. Ook is er periodiek overleg met naasten van de cliënt, omdat een sociaal netwerk cruciaal is voor het behandeldoel: een veilige terugkeer in de maatschappij. Dit gebeurt altijd in overleg met de cliënt.



2.4 Meerjarenbeleidsrichting 2024 – 2026: 'Jouw kansen met kaders zit in ons DNA'

'Jouw kansen met kaders, zit in ons DNA'; het thema van de meerjarenbeleidsrichting 2024-2026. Bij Trajectum gelooft men in ieders kansen. Van cliënten en van elkaar. Nieuwsgierig worden ontwikkelmogelijkheden verkend, manieren om te groeien, met als doel het morgen anders en beter te doen. Tegelijkertijd is er sprake van (soms strakke) kaders waarbinnen gewerkt wordt. Medewerkers bewegen zich actief tussen die kansen en kaders en vinden daarin de balans. Steeds daagt men elkaar, cliënten, collega's en samenwerkingspartners uit om de kansen binnen de kaders optimaal te pakken. Ten aanzien van drie onderstaande speerpunten zijn kansen en kaders gedefinieerd:

1. Effectieve behandeling: Bij Trajectum creëert men een veilig, begripvol en open leef- en werkklimaat. De zorg is maatwerk volgens matched en stepped care principes: elke cliënt krijgt de zorg die voor hem of haar noodzakelijk is en bijdraagt aan ontwikkeling. Dit betekent dat de behandeling voor iedere cliënt anders kan zijn, afgestemd op hun specifieke zorgvragen, behoeften en situatie. Daarnaast zorgt men voor een goede in-, door- en uitstroom van cliënten, zodat iedereen zich op de juiste plek bevindt, zowel binnen als buiten Trajectum. De werkwijze sluit aan bij de bedoeling van de wettelijke kaders van de Wet zorg en dwang (Wzd), waarbij men zich houdt aan de kwaliteitsnormen.
2. Goed werkgeverschap: Trajectum is een goede werkgever. Medewerkers zijn betrokken en weten als professionals hoe het werk beter, slimmer of duurzamer kan. Trajectum faciliteert innovatie als werkgever. Iedereen krijgt de kans om zichzelf en de organisatie continue verder te ontwikkelen.
3. Zuinig met alles en iedereen: Bij Trajectum heeft men hart voor de omgeving, voor een schonere wereld en zuinig omgaan met materialen, grondstoffen, energie en medicijnen. Men is ook zuinig op elkaar door respectvol met elkaar om te gaan. Er is aandacht voor ieders werklust, emotionele welzijn en professionele ontwikkeling. Men gaat verantwoordelijk en doordacht om met uitgaven en investeringen.

De maatschappelijke en zorginhoudelijke opgaven blijven onverminderd groot. Daarom scherpt Trajectum haar koers aan met actuele ontwikkelingen, prioriteiten en concreet te bereiken resultaten in 2026. De beleidskaders en prioriteiten worden door het directieteam uitgewerkt in een directiejaarplan 2026 en in de jaarplannen 2026 van de regio's en centrale staf.

3. De functie van directeur KKMO

Wij zijn voor Trajectum, op zoek naar een directeur Kennis, Kwaliteit, Medewerker- en Organisatieontwikkeling, die vanuit een strategische, ondernemende en veranderkundige blik meebouwt aan impactvolle dienstverlening, een toekomstbestendige organisatie en een professioneel zakelijke samenwerkingscultuur.

3.1 De opgave

Als lid van het directieteam, dat werkt vanuit gedeeld leiderschap, draag je als directeur KKMO op centraal niveau bij aan het creëren van maximale waarde voor cliënten, in lijn met de verwachtingen van stakeholders. De komende jaren ligt jouw uitdaging in:

- ▶ Sterke positionering van jouw beleidsterrein binnen het directieteam, met synergie richting zorginhoudelijk beleid. Je bent resultaatverantwoordelijk voor het voorbereiden, ondersteunen en monitoren van het kwaliteitsbeleid van Trajectum, zowel op korte als lange termijn.
- ▶ Creëren van voorwaarden voor wetenschappelijk onderzoek en kennisontwikkeling, met focus op technologische en sociale innovatie.
- ▶ Realiseren van een gezond, veilig en plezierig organisatieklimaat, waarin medewerkers optimaal kunnen samenwerken.
- ▶ Waarborgen van een stimulerend werk- en leerklimaat, inclusief medezeggenschap, opleidings- en ontwikkelkansen, én continuïteit van werkgelegenheid.
- ▶ Zichtbaar maken van kwaliteitsbeleid en kennisontwikkeling, zodat Trajectum zich onderscheidt en aantrekkelijk positioneert op de arbeidsmarkt.



In deze rol geef je direct leiding aan managers van het in ontwikkeling zijnde MT KKMO (o.a. manager HR, manager L&O en Bureau Wet Zorg en Dwang) én indirect aan circa 55 medewerkers. Samen vervullen jullie een sleutelrol in kennis, kwaliteit, mens- en organisatieontwikkeling, en het creëren van een veilige, gezonde en plezierige werkomgeving. Je legt rechtstreeks verantwoording af aan de raad van bestuur.

3.2 Resultaatverantwoordelijkheden

Strategie en beleid

Het strategisch beleid speelt ondernemend in op actuele ontwikkelingen en is stevig geborgd. Kwalitatieve voorstellen voor de ontwikkeling van het organisatiebeleid zijn gepresenteerd en besproken, en uitvoeringsplannen sluiten aan bij de strategische doelstellingen, met oog voor regionale accenten. Jij zorgt ervoor dat:

- ▶ Missie, visie en kernwaarden van de organisatie mede door jou worden bepaald. Je bent medeverantwoordelijk voor de ontwikkeling, implementatie en uitvoering van het strategisch organisatiebeleid.
- ▶ Relevante vakinhoudelijke trends worden gesignaleerd, onderzocht en vertaald naar strategisch HR- en opleidingsbeleid, in nauwe samenwerking met collega-directeuren. Voorstellen zijn gefundeerd, samenhangend en breed afgestemd, en dragen bij aan het realiseren van ambitie en visie.
- ▶ Adequate rapportages aan de rvb worden verzorgd.
- ▶ Aantrekkelijk werkgeverschap wordt vertaald naar concrete voorstellen en acties, met meetbare impact op medewerkerstevredenheid en aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt.
- ▶ Strategische HR-doelen in overleg met het directieteam worden vastgesteld en vertaald naar programma's, projecten en uitvoering.

Cultuur en leiderschapsontwikkeling

Leiderschapsontwikkeling is een organisatiebreed, continu proces waarin de waarden van Trajectum verankerd zijn in een voortdurende dialoog. Jij zorgt ervoor dat:

- ▶ Leiderschap op alle niveaus inspirerend onder de aandacht komt, met verantwoordelijkheid voor bewustwording, facilitering en continuïteit van het proces.
- ▶ Persoonlijk leiderschap wordt gestimuleerd en gefaciliteerd, zodat het zelforganiserend vermogen van teams en medewerkers optimaal benut wordt.
- ▶ Dialoog tussen medewerkers actief wordt bevorderd, waarbij de waarden van Trajectum geborgd zijn en HR-doelstellingen worden gerealiseerd op het gebied van kwaliteit van arbeid, zoals duurzame inzetbaarheid, mobiliteit en personeelsontwikkeling- en opleiding.
- ▶ Medezeggenschap over regionale ontwikkelingen wordt gewaarborgd, inclusief advies of instemming waar nodig.

Kwaliteit, Onderzoek en Innovatie

Het kwaliteitsmanagementsysteem is optimaal ontwikkeld, geïmplementeerd en geborgd. De kwaliteit van zorg en leven voldoet aan interne en externe indicatoren, wettelijke vereisten en door de organisatie vastgestelde kaders. Door actieve sturing op beleid en richtlijnen is een levendige verbetercultuur gerealiseerd, waarin kwaliteit, veiligheid en bewustwording continu worden versterkt. Tegelijkertijd is (wetenschappelijk) onderzoek stevig verankerd, met langlopende, gevalideerde onderzoekslijnen in samenwerking met universitaire centra. Onderzoeksbevindingen dragen bij aan sociale innovatie en de ontwikkeling van Trajectum als vooruitstrevende organisatie.

Jij zorgt ervoor dat:

- ▶ Naleving van kwaliteits- en veiligheidsbeleid wordt getoetst, inclusief wet- en regelgeving, protocollen, processen en richtlijnen. Je begeleidt organisatiebrede audits.
- ▶ Vraagstukken, risico's en knelpunten worden gesignaleerd, geanalyseerd en onderzocht, inclusief probleem- en procesanalyses.
- ▶ Innovaties worden geïnitieerd en gerealiseerd, met handelingsvrijheid om bedrijfsprocessen te verbeteren en kaders te stellen voor kwaliteit van integrale zorg en leven.
- ▶ Kwaliteitscertificeringen worden verkregen en behouden.

- ▶ Acute maatregelen bij incidenten of kwaliteits- en veiligheidsrisico's worden genomen en gerapporteerd.
- ▶ Directieteam wordt geadviseerd over kwaliteits- en veiligheidsbeleid, managementsystemen, risico's en verbeteroplossingen.
- ▶ Innovatief (wetenschappelijk) onderzoek wordt gefaciliteerd op het gebied van behandel-effectiviteit en sociale innovatie; je rapporteert hierover en werkt ideeën voor vervolgonderzoek uit.
- ▶ Intellectueel eigendom van onderzoek wordt bewaakt.
- ▶ Technologische en methodologische ontwikkelingen worden gevolgd, geïmplementeerd en gebundeld tot expertise.

HR-beleidsadvies en -implementatie

Het vastgestelde HRM-beleid is conform kwaliteit en planning geïmplementeerd en de afgesproken doelen zijn behaald. Jij zorgt ervoor dat:

- ▶ Jaarplannen voor personeel-, organisatie- en opleidingsbeleid worden ontwikkeld op basis van de visie van de organisatie, wet- en regelgeving en interne en externe ontwikkelingen. Je adviseert het directieteam over risico- en succesfactoren.
- ▶ Sociale doelstellingen en audits worden onderzocht, resultaten geanalyseerd en getoetst in het kader van sociale innovatie.
- ▶ Ontwikkelingen en wetgeving worden vertaald naar vernieuwend beleid, nieuwe producten en vormen van dienstverlening.
- ▶ HR-beleid wordt vertaald naar procedures en processen, inclusief inrichting en implementatie, en je adviseert collega-directeuren bij uitvoering van de HR-strategie.
- ▶ Uitvoering van jaarplannen wordt getoetst op haalbaarheid, kwaliteit, effectiviteit en interne consistentie.
- ▶ Directieteam wordt correct geadviseerd, en je voert namens de RvB overleg met ondernemingsraad, vakbonden en werkgeversvereniging.
- ▶ Integrale adviezen vanuit de gezamenlijke staf worden geleverd ter ondersteuning van de RvB bij het realiseren van strategische doelen.

Financiën en Bedrijfsvoering

Het financiële beheer en de kwaliteit binnen jouw aandachtsgebied zijn optimaal en transparant. Verbeterpunten worden tijdig en volgens afspraken geïmplementeerd. De bedrijfsvoering zorgt voor een efficiënte inzet van mensen, middelen en materialen. Collega-directeuren zijn adequaat geïnformeerd, en belanghebbenden beschikken tijdig over actuele, bruikbare managementinformatie en analyses. Jij zorgt ervoor dat:

- ▶ Sturing binnen geldende kaders wordt gegeven op bedrijfseconomisch, sociaal en organisatorisch terrein, met focus op doelmatigheid.
- ▶ Strategisch HR-beleid binnen jouw onderdelen wordt uitgevoerd, inclusief ontwikkeling van persoonlijk leiderschap en teamcultuur.
- ▶ Integrale samenwerking tussen regio's wordt bevorderd, met het zorgproces als centraal uitgangspunt.
- ▶ Activiteiten worden gestart en uitgevoerd binnen beleidskaders, met rapportages aan het directieteam via managementinformatie.
- ▶ Concernbeleid en besluitvorming over HR, investeringen, samenwerkingsverbanden en organisatorische ontwikkelingen worden mede vormgegeven.
- ▶ Uniforme toepassing van HR-beleid wordt geborgd door een samenhangend instrumentarium van social control.

3.3 Profiel en functie-eisen

Als directeur KKMO ben je zichtbaar, strategisch en veranderkundig sterk. Je hebt een ondernemende blik en weet de verschillende portefeuilles te integreren. Je focust op de lange termijn, creëert draagvlak en kijkt verder dan bestaande kaders. Met nieuwe ideeën scherp je programma's aan en inspireer je anderen. Je verbindt staf en lijn, bewaakt de balans tussen centrale dienstverlening en regionale eigenheid, en haalt energie uit organisatie- en mensontwikkeling en professionalisering van dienstverlening. Daarnaast vertegenwoordig je de organisatie in contacten met externe keten- en samenwerkingspartners. Je voldoet aan de volgende functie-eisen:

- ▶ Academisch werk- en denkniveau en relevante opleiding, primair op het vlak van organisatieontwikkeling, aangevuld met leiderschap en veranderkunde.
- ▶ Intrinsieke motivatie om bij te dragen aan en inzicht te hebben in strategische uitdagingen van de sector en regio's waarin Trajectum opereert.
- ▶ Minimaal 5 jaar eindverantwoordelijke ervaring op strategisch niveau binnen een complexe organisatie, bij voorkeur in de zorg, met focus op HR, ontwikkeling van mens, leiderschap en organisatie, kwaliteit en innovatie.
- ▶ Ervaring met kwaliteitszorg in de ggz is een pre.
- ▶ Ervaring met complexe transitieprocessen, inclusief initiatie, implementatie en het optreden als boegbeeld, met hoge organisatiesensitiviteit en oog voor groeifases.
- ▶ Ruime ervaring in inspirerend leidinggeven aan teams van professionals, vanuit een integrale visie op verbinding, innovatie, samenwerking en ontwikkeling van organisatie, teams en medewerkers. Bekendheid met medezeggenschap is gewenst.
- ▶ In staat om interne klantgerichte processen te sturen, gericht op kwaliteit, continuïteit en efficiëntie, in nauwe samenwerking met collega-directeuren.
- ▶ Actuele kennis van relevante wet- en regelgeving voor de portefeuille.
- ▶ Uitstekende communicatieve vaardigheden en een proactieve, klantgerichte houding als adviseur en netwerker richting interne en externe stakeholders.

3.4 Aanvullende competenties

- ▶ Strategische visie en vermogen om te schakelen tussen centrale en regionale belangen
- ▶ Systemische blik, organisatiesensitiviteit, oog voor parallelle processen
- ▶ Open, verbindend en ruimte gevend leiderschap en eigenaarschap
- ▶ Veer- en tegenkracht in samenwerking en feedback
- ▶ Focus op samenwerking en korte lijnen
- ▶ Creativiteit en innovatief vermogen
- ▶ Nieuwsgierigheid, onderzoekende houding, lef
- ▶ Resultaatgerichtheid en concretisering

4. Wat biedt Trajectum?

Werken bij Trajectum betekent werken in een uniek werkveld: het snijvlak van gehandicaptenzorg, psychiatrie en forensische zorg. Een complexe doelgroep vraagt om hoog specialistische zorg – en dat is precies waar onze collega's zich elke dag met passie voor inzetten. Samen helpen zij cliënten om weer grip op hun leven te krijgen. Dat is waar het om draait. En jij kunt daar met jouw visie en leiderschap een belangrijke bijdrage aan leveren.

Voor de positie van Directeur Kennis, Kwaliteit, Medewerker- en Organisatieontwikkeling wordt je ingeschaald op basis van kennis en ervaring conform de CAO Gehandicaptenzorg, in FWG 80. Per 1 mei 2026 is het salaris maximaal € 12.122,- bij een werkweek van 36 uur. Daarnaast kun je rekenen op uitstekende arbeidsvoorwaarden: vakantiegeld en een eindejaarsuitkering (beide 8,33%), studiefaciliteiten, een bedrijfsfitnessregeling, een fietsplan en een tegemoetkoming in reiskosten woon-werkverkeer. Je standplaats is Zwolle.

Meer informatie vind je op www.trajectum.nl en www.werkenbijtrajectum.nl.

5. De selectieprocedure en contactgegevens

We ontvangen je sollicitatie graag uiterlijk **zondag 15 februari 2026**. De selectie kent vervolgens drie fasen:

1 Voorselectie door Leeuwendaal

Quirine Damen en Nicole Prins voeren namens Leeuwendaal allereerst uitgebreide gesprekken met kandidaten. Deze gesprekken vinden plaats op het kantoor van Leeuwendaal, in **week 8 en 9**. Geschikte kandidaten worden vervolgens door middel van cv en brief, en met toelichting van de adviseurs, in **week 10** gepresenteerd aan Trajectum. Op basis hiervan wordt bepaald welke kandidaten worden uitgenodigd voor de eerste selectieronde.

2 Selectiegesprekken door Trajectum

Geselecteerde kandidaten worden persoonlijk uitgenodigd voor een eerste gespreksronde met een commissie bij Trajectum in **week 11**. De tweede gespreksronde vindt vervolgens plaats met een commissie bij Trajectum in **week 12**. Een adviseur van Leeuwendaal is eveneens aanwezig bij beide rondes.

3 Referenties, kennismakingsgesprek met de OR en arbeidsvoorwaardengesprek

Na de twee gespreksrondes wint Leeuwendaal ten aanzien van de beoogde eindkandidaat referenties in.

In **week 12/13** staat een kennismakingsgesprek gepland met de OR. Tot slot vindt in **week 13/14** (vóór 31 maart) het arbeidsvoorwaardengesprek plaats.

Gestreefd wordt naar een afronding van de procedure voor **31 maart 2026** (ingangsdatum opzegtermijn).

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 Quirine Damen, sr. adviseurs executive search, via 088-0086800 of via quirine.damen@leeuwendaal.nl dan wel nicole.prins@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 de [vacaturesite van Leeuwendaal](#).