



Wervingsprofiel

Bestuurder

5 januari 2026

Opdrachtgever	Zorgwaard
Adviseur	Bianca van Winkel
Aanvraagnummer	A07603

Inhoud

1.	Inleiding	3
2.	De organisatie	3
2.1	Zorgwaard: de kracht van goede zorg zit in de aandacht voor de mens achter de (zorg)vraag	3
2.2	Samen, Zinvol en Betrokken	3
2.3	Organisatiecontext	4
2.4	In- en externe uitdagingen	4
2.5	Herstelplan 2024-2026	4
3.	De functie van bestuurder	5
3.1	De uitdaging	5
3.2	Verantwoordelijkheden	5
3.3	Profiel van de bestuurder voor Zorgwaard	5
4.	Wat biedt Zorgwaard?	6
5.	De selectieprocedure	6

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

1. Inleiding

Dank voor je interesse in de vacature van bestuurder bij Zorgwaard waarbij ouderenzorg om méér gaat dan goede zorg alleen: het gaat om leven, verbondenheid en zingeving. Thuis en in de woonzorglocaties in de Hoeksche Waard. Vanuit een sterke identiteit en diepe wortels in de gemeenschap bouwt Zorgwaard samen met cliënten, naasten en professionals aan toekomstbestendige ouderenzorg. Als bestuurder kun jij richting gaan geven aan deze beweging: mensgericht, samen en met lef.

In dit wervingsprofiel lees je meer over Zorgwaard, de strategische koers, de belangrijkste opgaven en uitdagingen en de rol die jij daarin kunt spelen. Hiernaast gaan we in op de gewenste ervaring en competenties en geven we een toelichting op de selectieprocedure.

We hopen dat dit profiel je inspireert om te onderzoeken of deze betekenisvolle en uitdagende rol bij jou past en kijken uit naar jouw reactie.

Voor meer achtergrondinformatie adviseren we je om de website te bezoeken: www.zorg-waard.nl

2. De organisatie

2.1 Zorgwaard: de kracht van goede zorg zit in de aandacht voor de mens achter de (zorg)vraag

Zorgwaard is een zorgorganisatie met wortels in de protestants-christelijke traditie en richt zich sinds de oprichting op dienstverlening aan hulp- en zorgbehoevenden in de Hoeksche Waard. De organisatie stelt het realiseren van woonzorgvoorzieningen en het aanbieden van zorgfuncties aan iedereen centraal. Zorgwaard werkt vanuit een missie die inzet op kwaliteit van leven, passende zorg en samenwerking binnen het lokale netwerk.

Zorgwaard is met circa 1.400 medewerkers en 10 verschillende locaties de grootste werkgever in de Hoeksche Waard en daarmee een belangrijke maatschappelijke speler op het eiland. De zorgverlening omvat zowel intramurale zorg op meerdere locaties als extramurale zorg, waaronder wijkverpleging, thuiszorg en revalidatiezorg.

2.2 Samen, Zinvol en Betrokken

De missie van Zorgwaard is het actief bijdragen aan de kwaliteit van leven van alle inwoners van de Hoeksche Waard. De organisatie biedt ondersteuning op het gebied van welzijn, zorg, behandeling en begeleiding, zowel thuis als op haar locaties, en sluit daarbij aan op wat mensen niet (meer) zelf of met hun netwerk kunnen organiseren. Vanuit haar protestants-christelijke grondslag geeft Zorgwaard invulling aan haar maatschappelijke verantwoordelijkheid, met openheid en respect voor ieders achtergrond.

De kernwaarden Samen, Zinvol en Betrokken vormen het fundament onder het dagelijks handelen. Zorgwaard gelooft dat goede zorg alleen tot stand komt in **samenwerking**: met cliënten, naasten, vrijwilligers, medewerkers en partners in de lokale gemeenschap. Daarnaast is Zorgwaard actief deelnemer in diverse regionale samenwerkingsverbanden, zoals *'Samen! Meer voor elkaar'*, waarin wonen, welzijn en zorg integraal worden benaderd, onder meer via de WWZ-visie en initiatieven zoals Community aan Zet en Slim Langer Thuis. Bovenregionaal maakt Zorgwaard deel uit van Archipel ZHE, een samenwerkingsverband van VVT-organisaties op de Zuid-Hollandse Eilanden, gericht op het ontwikkelen van nieuwe vormen van zorg en welzijn en het toegankelijk houden van zorg voor ouderen en kwetsbare inwoners.

Zinvol leven en werken betekent dat zorg niet alleen gaat over medische of praktische ondersteuning, maar over dat wat voor mensen werkelijk van betekenis is. **Betrokkenheid** komt tot uiting in eigenaarschap, verantwoordelijkheid en nabijheid, zowel richting cliënten als richting collega's en samenwerkingspartners.

De visie van Zorgwaard is dat zorg aanvullend is op het eigen netwerk en zo licht mogelijk wordt ingezet, met aandacht voor eigen regie en kwaliteit van bestaan. De organisatie hanteert daarbij het uitgangspunt: zelf als het kan, thuis als het kan en digitaal als het kan. Tegelijkertijd onderkent Zorgwaard de grote maatschappelijke opgave: de groeiende zorgvraag, de toenemende complexiteit van zorg en de krapte op de arbeidsmarkt vragen om samenwerking, innovatie en duurzame keuzes.

2.3 Organisatiecontext

Zorgwaard kent een eenhoofdige raad van bestuur en een raad van toezicht, bestaande uit vijf leden, die toezicht houdt en als sparringpartner voor de raad van bestuur fungeert. Binnen de organisatie zijn diverse medezeggenschapsorganen actief, waaronder de Ondernemingsraad, de Centrale Cliëntenraad, de Verpleegkundige/Verzorgende Adviesraad en de Participantenraad, die vanuit de kerken meedenkt over de identiteit van Zorgwaard. De bestuurder is verantwoordelijk voor een open en transparante samenwerking met deze gremia en voor het zorgvuldig betrekken van hen bij beleidsvorming en besluitvorming.

2.4 In- en externe uitdagingen

Zorgwaard opereert in een regio met een zeer hoge mate van vergrijzing en relatief grote geografische afstanden tussen dorpen en kernen. Dit heeft directe gevolgen voor de organisatie van zorg, met name in de thuiszorg, waar reistijd en spreiding van cliënten de productiviteit onder druk zetten. Daarnaast kent de Hoeksche Waard specifieke zorgvragen, onder meer door een relatief hoog aantal cliënten met neurologische aandoeningen.

Extern staat Zorgwaard, net als andere zorgorganisaties, voor uitdagingen op het gebied van arbeidsmarkt, financiering, duurzaamheid en samenwerking in de keten. Zorgwaard werkt intensief samen met andere zorgaanbieders, gemeenten, zorgverzekeraars, huisartsen en woningcorporaties, zowel regionaal als bovenregionaal. Na een intensief maar uiteindelijk niet doorgegaan fusietraject, ligt de focus nu op het versterken van samenwerkingsrelaties zonder directe fusie, met behoud van de eigen identiteit en schaal.

Het kwaliteitsbeeld voor 2025 laat zien hoe Zorgwaard, ondanks de uitdagingen, blijft bouwen aan een toekomst waarin passende zorg en kwaliteit van bestaan hand in hand gaan. Met gerichte inspanningen, strategische keuzes en een gedeelde visie werkt Zorgwaard aan een sterke, veerkrachtige organisatie die klaar is voor de toekomst.

2.5 Herstelplan 2024-2026

In 2024 heeft Zorgwaard te maken gehad met forse financiële en organisatorische uitdagingen, die hebben geleid tot een periode van heroriëntatie en ingrijpende keuzes. Onder leiding van de interim bestuurder en een interventieteam, is het herstelplan 'Samen bruggen bouwen' opgesteld voor de periode 2024–2026. Dit herstelplan vormt het strategisch kader voor het versterken van de financiële positie, het verbeteren van de bedrijfsvoering en het toekomstbestendig maken van de organisatie.

De kern van het herstelplan bestaat uit het realiseren van een gezonde en duurzame bedrijfsvoering, het vergroten van de mate waarin de organisatie 'in control' is en het herstellen van vertrouwen en rust binnen de organisatie. Er is nadrukkelijk aandacht voor het welzijn van cliënten maar ook voor medewerkers zodat zij met werkplezier, aandacht een betrokkenheid goed zorg kunnen leveren aan de bewoners van de Hoeksche Waard. De komende jaren staan in het teken van borging: het laten beklijven van ingezette veranderingen en het verder bouwen op de gekozen koers.

3. De functie van bestuurder

3.1 De uitdaging

De nieuwe bestuurder van Zorgwaard stapt in op een moment waarop de organisatie een intensieve veranderperiode achter de rug heeft en zich bevindt in een nieuwe fase van opbouw en bestendiging. De belangrijkste uitdaging is het verder herstellen en versterken van rust, vertrouwen en continuïteit, terwijl tegelijkertijd wordt gebouwd aan een toekomstbestendige organisatie. De ingezette koers vraagt om borging en consistent leiderschap; grote koerswijzigingen zijn niet wenselijk, wel een doordachte doorontwikkeling op basis van een heldere meerjarenvisie.

Een belangrijke opgave ligt in het verbinden van de warme, mensgerichte cultuur van Zorgwaard met een professioneel en zakelijk goed ingerichte organisatie. Er zijn in de afgelopen periode ingrijpende en soms impopulaire besluiten genomen; de uitdaging is om deze te laten beklijven en tegelijkertijd het werkplezier, de betrokkenheid en het welzijn van medewerkers en cliënten te versterken. Ook het wonen- en vastgoeddossier vraagt nadrukkelijk aandacht, waarbij kleinschaligheid, identiteit en bedrijfseconomische haalbaarheid met elkaar in balans moeten worden gebracht.

3.2 Verantwoordelijkheden

De bestuurder is integraal eindverantwoordelijk voor de algemene en dagelijkse leiding van Zorgwaard en voor het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van de organisatie. De bestuurder ontwikkelt en bewaakt de strategische koers, vertaalt deze naar meerjarenbeleid en jaarplannen en zorgt voor een gezonde financiële basis en een organisatie die aantoonbaar 'in control' is. Daarbij is het van belang dat werkprocessen verder worden geprofessionaliseerd en geborgd, met name binnen de ondersteunende diensten.

De bestuurder geeft leiding aan het managementteam en heeft een bepalende rol in het verder vormgeven en versterken ervan. Het huidige team bestaat uit een manager zorg en twee interim-functies: HRM en concerncontrol. Aan de nieuwe bestuurder de opdracht om deze tijdelijke posities om te zetten in vaste, krachtige posities en zo een complementair, stabiel en toekomstgericht managementteam te bouwen. Een team dat samen richting geeft, verantwoordelijkheid neemt en de organisatie duurzaam verder brengt.

Daarnaast vertegenwoordigt de bestuurder Zorgwaard in het externe netwerk, naast de gemeenten en zorgverzekeraars, werkt Zorgwaard actief aan nieuwe allianties, o.a. met Zuidwester, Cavent en HW wonen. Recent hebben Zorgwaard en Careyn een intentieverklaring ondertekend om intensief samen te gaan werken aan betere, toegankelijker en toekomstbestendige zorg in de regio net name gericht op de wijkverpleging.

3.3 Profiel van de bestuurder voor Zorgwaard

We zoeken een gedreven en betrokken bestuurder met strategisch inzicht en een helder waardenkompas. Je hebt een sterke drive om – vanuit de huidige koers – te bouwen aan de toekomstbestendigheid van Zorgwaard. Je denkt in kansen en mogelijkheden en je beschikt over de executiekracht om de plannen daadwerkelijk te realiseren.

Je combineert mensgericht en verbindend leiderschap met zakelijke scherpheid en bestuurlijke daadkracht. Je gelooft erin dat medewerkers eigenaarschap over hun werk nemen. Je belegt verantwoordelijkheden laag in de organisatie, delegeert en geeft vertrouwen. Met besluitvaardigheid, duidelijke kaders en een vaste hand breng je rust midden in verandering. De ideale kandidaat weet besluiten goed uit te leggen en draagvlak te creëren, met respect voor emoties uit het verleden maar met duidelijke focus op de toekomst. Je weet de familiale cultuur binnen Zorgwaard te waarderen en te behouden, maar bent tevens in staat een open en veilige werkomgeving te bevorderen waarin medewerkers elkaar op constructieve wijze kunnen aanspreken.

De bestuurder heeft affiniteit met de zorginhoud en begrijpt het belang van welzijn, kwaliteit van bestaan en een vertrouwde leefomgeving voor cliënten. Daarnaast ben je bedrijfsmatig sterk en financieel onderlegd, met oog voor governance, risicobeheersing en transparantie.

Je bent een goede netwerker en bestendigt de stevige positie van Zorgwaard in de keten. Je bent in staat om een voortrekkersrol te vervullen in de samenwerking met stakeholders. Je beweegt je makkelijk in de complexe regionale samenwerking en je beschikt over politiek-bestuurlijke sensitiviteit.

De bestuurder van Zorgwaard omarmt de protestants-christelijke identiteit van de organisatie en hanteert deze als zichtbaar kompas in denken en doen. De bestuurder staat voor de waarden samen, zinvol en betrokken en weet deze te vertalen naar bestuurlijke keuzes, leiderschap en visie. De bestuurder is in staat om de identiteit van Zorgwaard verbindend en eigentijds uit te dragen, in dialoog met cliënten, medewerkers, vrijwilligers en samenwerkingspartners.

Verder voldoet de bestuurder aan de volgende belangrijke profieleisen:

- ▶ Academisch werk- en denkniveau.
- ▶ Integrale bestuurlijke ervaring binnen de zorgsector of ruime directie ervaring binnen een complexe zorgorganisatie.
- ▶ Gedegen kennis van bedrijfsvoering en financiën, met het vermogen om hierop integraal te sturen.
- ▶ Kennis van strategische vraagstukken en transformatieopgaven. Doorziet de politieke en maatschappelijke context waarbinnen Zorgwaard actief is.
- ▶ Visie op de actuele ontwikkelingen in de (langdurige) zorg voor ouderen en de transformatie waarvoor de zorg staat.
- ▶ Ervaring met innovatievraagstukken op gebied van digitalisering en (zorg)technologie. In staat om bewezen concepten te vertalen naar en te implementeren binnen de organisatie.
- ▶ Werkt vanuit co-creatie samen met de medezeggenschap.
- ▶ Sterk ontwikkeld vermogen in stakeholdermanagement, met name richting ketenpartners, gemeenten en politiek-bestuurlijke partners.
- ▶ Affiniteit met en begrip voor de dynamiek van een plattelands- of eilandgemeenschap.

4. Wat biedt Zorgwaard?

Een uitdagende bestuurlijke rol bij een warme waarde gedreven ouderenzorgorganisatie!

De bezoldiging is conform modelovereenkomst van de NVZD en voldoet aan de normstelling van de WNT-2, klasse IV.

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 in **week 5 en 6**.

Geschikte kandidaten worden vervolgens door middel van cv en brief, en met toelichting van de adviseur, op **12 februari** gepresenteerd aan de opdrachtgever. Op basis hiervan wordt bepaald welke kandidaten worden uitgenodigd voor een selectiegesprek bij Zorgwaard.

2 Selectiegesprekken door Zorgwaard

Geselecteerde kandidaten worden persoonlijk uitgenodigd voor een gesprek met de selectiecommissie bij de opdrachtgever op **16 februari**. Vervolggesprekken met de selectie- en adviescommissie vinden plaats op **20 februari**.

Vervolgens voert een onafhankelijk bureau (de Validata Group) een integriteitstoets uit en wint Leeuwendaal referenties in. Een assessment vindt optioneel plaats. Indien hier voor gekozen wordt, gaat het om een ontwikkelgericht assessment.

Als laatste vindt op een nader te bepalen datum het arbeidsvoorwaardengesprek plaats.

Gestreefd wordt naar een afronding van de procedure voor **1 maart 2026**.

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 Zorgwaard. We nodigen u van harte uit om te reageren. De procedure wordt begeleid door Bianca van Winkel, senior adviseur executive search in samenwerking met Lize Heidinga, research consultant. Jouw cv en motivatiebrief kan je uploaden via: [vacaturesite van Leeuwendaal](#).