



## Wervingsprofiel

**Twee leden raad van toezicht**  
*met aandachtsgebied Vastgoed en*  
*met aandachtsgebied Organisatieontwikkeling & Transformatie*

2 juni 2026

**Opdrachtgever** De Merwelanden  
**Adviseur** Bianca van Winkel  
**Aanvraagnummer** A07911



## Inhoud

<b>1.</b>	<b>De Merwelanden: Samen voor een goed leven</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>De organisatie</b>	<b>3</b>
2.1	De Merwelanden: Samen voor een goed leven	3
2.2	Koersplan 2025 – meerjarenstrategie	4
2.3	Organisatiecontext	4
<b>3.</b>	<b>Profiel lid raad van toezicht</b>	<b>5</b>
3.1	De uitdagingen	5
3.2	De raad van toezicht	6
3.3	Algemeen profiel lid raad van toezicht	6
3.4	Profiel lid raad van toezicht met aandachtsgebied Vastgoed	6
3.5	Profiel lid raad van toezicht met aandachtsgebied Organisatieontwikkeling & Transformatie	7
<b>4.</b>	<b>Bezoldiging</b>	<b>7</b>
<b>5.</b>	<b>De selectieprocedure</b>	<b>7</b>

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

## 1. De Merwelanden: Samen voor een goed leven

De Merwelanden is een bruisende en ambitieuze ouderenzorgorganisatie in Dordrecht, midden in de wijk en midden in de samenleving. De organisatie maakt een bewuste transitie door: van het medische naar het welzijnsmodel, waarbij kwaliteit van bestaan leidend is. Dat vraagt om stevige keuzes op het gebied van vastgoed, organisatieontwikkeling en regionale samenwerking.

Voor de raad van toezicht zoekt De Merwelanden twee nieuwe leden: een lid met aandachtsgebied Vastgoed en een lid met aandachtsgebied Organisatieontwikkeling & Transformatie.

In dit document duiden we de belangrijkste opgaven en ontwikkelingen. We geven u inzicht in de uitdagingen en verantwoordelijkheden van de twee posities en de kwaliteiten die daarvoor nodig zijn. Tot slot treft u een beschrijving van de selectieprocedure aan. Hopelijk maakt dit profiel u enthousiast om te reageren. We zien uw reactie graag tegemoet.

Voor meer achtergrondinformatie adviseren we u om de website te bezoeken: [De Merwelanden](#).

## 2. De organisatie

### 2.1 De Merwelanden: Samen voor een goed leven

De Merwelanden is een bruisend, ondernemend en innovatief woon- en zorgcentrum in de Dordtse wijk de Staart, aan de rivier het Wantij en vlakbij Nationaal Park de Biesbosch. Opggericht in 1974 hebben al veel generaties ouderen er met veel genoegen gewoond. De Merwelanden biedt een compleet pakket van zorg en ondersteuning, op afroep thuis in de wijk tot (groeps)wonen met zorg binnen De Merwelanden. Daarnaast biedt De Merwelanden een rijk pallet aanbod aan activiteiten om een omgeving te creëren waarin de cliënt zich thuis voelt.

Stichting Merinos is de overkoepelende stichting waaronder stichting De Merwelanden Zorg en stichting De Merwelanden Wonen vallen. In Dordrecht en omgeving is de roepnaam De Merwelanden.

De Merwelanden staat voor een waardevol leven voor ouderen, waarbij ieder mens ertoe doet, in verbinding met anderen. Waardevolle zorg betekent voor iedereen iets anders; daarom richt De Merwelanden zich eerst op de mens, en daarna pas op de zorg. Het programma Goed Leven vormt de visie én de werkwijze: het is inmiddels organisatiebreed verankerd, van de kleinschalige woonafdelingen tot de thuiszorg. De externe auditor van het Prezo-keurmerk bevestigde in 2025 dat Goed Leven aantoonbaar bijdraagt aan persoonsgerichte zorg en mentaal welbevinden.

Samen met haar circa 325 medewerkers de naasten van cliënten en netwerkpartners, werkt De Merwelanden met hart en ziel om haar cliënten de beste zorg te bieden, waarbij de focus gericht is op het welzijn van de cliënten. De Merwelanden zet zich in voor de ontwikkeling van haar medewerkers en het creëren van een veilige en plezierige werkomgeving. Met trots, lef en daadkracht wordt er gezamenlijk gewerkt aan de verdere ontwikkeling van de organisatie. Cliënten en naasten waarderen de zorg met rapportcijfers tussen de 7,6 en 8,3.

Vanuit de missie en visie zijn een aantal kernwaarden gekozen:

- ▶ SAMEN werken aan goede zorg en ondersteuning.
- ▶ De mens staat centraal om zorg te bieden die WAARDEVOL is.
- ▶ Verbinding en plezier is belangrijk, De Merwelanden zorgt voor een omgeving die BRUISEND is.
- ▶ VAKBEKWAAM zijn: leren, groeien en innoveren hoort bij de ontwikkeling van De Merwelanden.

De Merwelanden is ervan overtuigd dat deze kernwaarden bijdragen aan het succes van de organisatie en het onderscheidend vermogen van de organisatie borgt.

## 2.2 Koersplan 2025 – meerjarenstrategie

Toekomstbestendige ouderenzorg vraagt om een andere kijk op wonen, welzijn en zorg. De Merwelanden maakt al vanaf 2023 de transitie van werken volgens het medische model naar het welzijnsmodel. Hierbij is de kwaliteit van bestaan de focus. Kwaliteit van bestaan is voor iedereen anders, dit vraagt om persoonsgerichte zorg. Vanuit het programma 'Goed Leven' richt De Merwelanden zich op een goed leven en op het versterken van zelfredzaamheid van ouderen. Persoonsgerichte zorg realiseert De Merwelanden door samen te werken met de naasten van ouderen, meer inzet van technologie en andere inzet van professionele ondersteuning en zorg.

De meerjarenstrategie is uiteengezet in vier lijnen verdeeld over De Merwelanden Zorg en De Merwelanden Wonen:

### ▶ **Zelfredzaamheid**

De geboden ondersteuning en zorg draagt eraan bij dat ouderen zo lang mogelijk zelfstandig blijven wonen met digitale ondersteuning en gebruik van het sociale netwerk.

### ▶ **Goed werkgeverschap en werkplezier**

Het optimaal inzetten van de kennis en ervaring van medewerkers, de drijvende kracht achter de hoogwaardige zorg van De Merwelanden. Medewerkers ervaren ruimte om vanuit hun expertise ideeën aan te reiken en samen te werken aan innovatie van de zorg. De Merwelanden biedt aantrekkelijk, duurzaam en flexibel werk met loopbaanperspectief en een veilige werkomgeving.

### ▶ **Gezonde bedrijfsvoering**

De Merwelanden is een zelfstandige organisatie met een gezonde bedrijfsvoering en kan meebewegen met de veranderingen in de maatschappij. Haar positie in de regio en missie en visie maakt de uitbreiding van het zorgaanbod noodzakelijk. Er wordt ingespeeld op de huidige vraag en het zorgaanbod wordt vernieuwd.

### ▶ **Toekomstbestendig vastgoed**

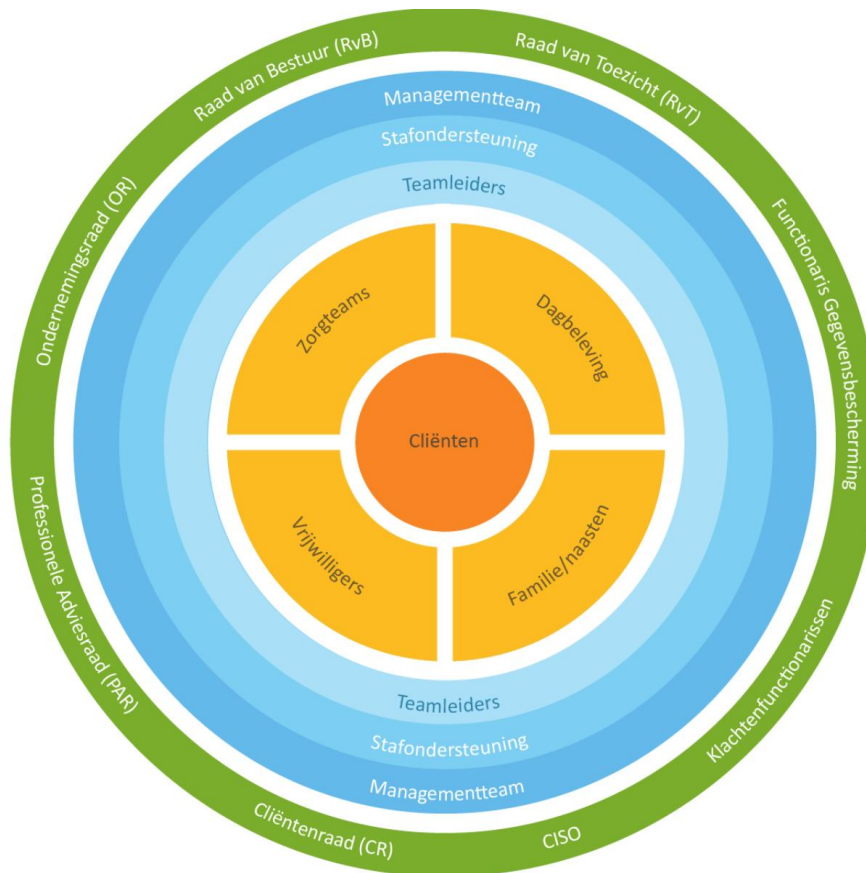
De basis voor een toekomstbestendige ouderenzorg is een passende woon- en leefomgeving en voldoende voorzieningen. Het vastgoed van De Merwelanden versterkt het programma Goed Leven en biedt de mogelijkheid om ouderen, samen met hun partner, samen redzaam hun leven te laten leiden.

## 2.3 Organisatiecontext

De Merwelanden wordt bestuurd door een eenhoofdige raad van bestuur, Esther van Leeuwen-Hoogstrate. De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen, vaststellen en uitvoeren van het beleid van De Merwelanden en vertegenwoordigt de organisatie in- en extern. De bestuurder legt hiervoor verantwoording af aan de raad van toezicht. Het managementteam bestaat uit een manager Zorg en Welzijn, een manager Bedrijfsondersteuning, een HR-manager en een bestuurssecretaris.

Zeggenschap is belangrijk voor De Merwelanden. De Merwelanden heeft drie medezeggenschapsorganen: de Cliëntenraad, de Professionele adviesraad en de Ondernemingsraad. De Cliëntenraad behartigt de gemeenschappelijke belangen van de cliënten, de Professionele adviesraad behartigt de gemeenschappelijke belangen van de medewerkers vanuit de optiek van de zorgprofessional en de Ondernemingsraad behartigt de gemeenschappelijke belangen van de medewerkers.

Organogram De Merwelanden



### 3. Profiel lid raad van toezicht

#### 3.1 De uitdagingen

Naast toekomstbestendige ouderenzorg staat De Merwelanden voor een aantal uitdagingen. Het behoud van een gezonde financiële positie vraagt aandacht, mede in het licht van een zorglandschap dat volop in beweging is. De vastgoedportefeuille is een wezenlijke strategische opgave. Er wordt gewerkt aan een strategisch vastgoedplan en een meerjaren onderhoudsplan, waarin wordt ingespeeld op nieuwe zorgconcepten en verduurzaming. Daarbij gaat het niet alleen om zorg voor kwetsbare ouderen, maar ook om de bredere verbinding met de wijk. De Merwelanden zoekt naar manieren om vastgoed in te zetten als drager van een zorgzame wijk, in co-creatie met bewoners en lokale partners. Het goed positioneren van de Merwelanden in de regio en regionale samenwerking heeft eveneens een belangrijke focus.

Dienend leiderschap is het leiderschapsprogramma binnen De Merwelanden waarbij het management zicht vooral richt op het ondersteunen, ontwikkelen en faciliteren van medewerkers, met als doel gezamenlijk duurzame resultaten en een sterke, betrokken organisatiecultuur te realiseren. In diezelfde lijn vindt de raad van toezicht het belangrijk om zich goed te positioneren in de organisatie door zichtbaar te zijn en actief de verbinding te zoeken met management, medewerkers en de medezeggenschap.

### 3.2 De raad van toezicht

De raad van toezicht van De Merwelanden bestaat uit vijf leden en richt zich als verantwoordelijk toezichthouder op de belangen van De Merwelanden. Vanwege het verstrijken van de wettelijke termijnen zijn twee vacatures ontstaan.

In het toezicht spelen de vervulling van de maatschappelijke functie, de beheersing van middelen en de bewaking van de kwaliteit van de zorg in relatie tot de daaraan bestede middelen een centrale rol. De toezichthoudende functie heeft niet alleen betrekking op de organisatie sec, maar ook op alle (externe) stakeholders.

De raad van toezicht vervult tevens de rol van werkgever en heeft de adviesrol/klankbordrol ten opzichte van de raad van bestuur. Daarnaast dient de raad van toezicht het maatschappelijk belang in de zin van het afleggen van verantwoording naar de externe stakeholders.

De Merwelanden hanteert de Governancecode Zorg als richtinggevend kader en norm voor goed bestuur en toezicht. De leden van de raad van toezicht worden benoemd voor een periode van maximaal vier jaar, met de mogelijkheid om deze termijn één keer te verlengen.

De raad van toezicht werkt met een auditcommissie Financiën & Vastgoed, een commissie Kwaliteit & Veiligheid en een remuneratiecommissie.

### 3.3 Algemeen profiel lid raad van toezicht

- ▶ Academisch werk- en denkniveau.
- ▶ Affiniteit met de doelstelling en zorgfunctie van De Merwelanden.
- ▶ De deskundigheid om een juist evenwicht te vinden in betrokkenheid en bestuurlijke afstand.
- ▶ Ervaring in het doeltreffend aanpakken van dagelijkse dilemma's in de toezichtspraktijk.
- ▶ De capaciteit en de mentaliteit om de bestuurder met raad en als klankbord terzijde te staan.
- ▶ Het vermogen om het beleid van de organisatie en het functioneren van de raad van bestuur te beoordelen.
- ▶ Advies en toezicht in teamverband uit kunnen oefenen.
- ▶ Inzicht in de eisen die kwaliteit, doelmatigheid en continuïteit aan een organisatie als De Merwelanden stellen.
- ▶ Op hoofdlijnen een oordeel kunnen vormen over door de RvB voorgelegde aangelegenheden.
- ▶ Uitstekende communicatieve en sociale vaardigheden.
- ▶ Integriteit, verantwoordelijkheidsgevoel en een onafhankelijke opstelling.
- ▶ Open, eerlijk en nieuwsgierig in lijn met dienend leiderschap wat centraal staat in de organisatie.
- ▶ Omgevingsbewust en verantwoordelijkheidsbesef richting de samenleving.
- ▶ Voldoende beschikbaarheid in tijd en aandacht om goed zicht te krijgen en houden op de ontwikkeling van De Merwelanden. Laagdrempelig en benaderbaar.

### 3.4 Profiel lid raad van toezicht met aandachtsgebied Vastgoed

Dit lid maakt deel uit van de auditcommissie. Het profiel sluit aan bij de strategische vastgoedopgave van De Merwelanden en de bredere verbinding met de wijk en regio.

Aanvullend op het algemeen profiel beschikt dit lid over:

- ▶ Ervaring binnen de zorg en/of het bredere sociale domein.
- ▶ Visie op de samenhang tussen vastgoed, zorgconcepten en gebiedsontwikkeling. Denken vanuit co creatie.
- ▶ Ruime ervaring met strategische vastgoedtrajecten in relatie tot de maatschappelijke opgave van De Merwelanden.
- ▶ Kennis van duurzaamheid en toekomstbestendig vastgoedbeheer, kan vanuit ervaring toezien op vastgoedbeslissingen die bijdragen aan duurzame en structurele transformatie.

- ▶ Breder bedrijfskundige achtergrond, in staat om verder te kijken dan de financiële cijfers en het verhaal erachter te zien. Kennis van financiering van (zorg)vastgoed, rendement en (des)investeringen.
- ▶ Affiniteit met de regio Dordrecht en omgeving; beschikt bij voorkeur over een relevant regionaal netwerk.

### 3.5 Profiel lid raad van toezicht met aandachtsgebied Organisatieontwikkeling & Transformatie

De Merwelanden is volop in beweging: de transitie van medisch model naar welzijnsmodel, regionale samenwerking, de ontwikkeling van dienend leiderschap en de bijbehorende cultuuromslag, vragen om een toezichthouder die hier vanuit eigen ervaring bij kan aansluiten.

Aanvullend op het algemeen profiel beschikt dit lid over:

- ▶ Bestuurlijk/strategische ervaring in een zorgorganisatie.
- ▶ Kennis van en inzicht in strategisch personeelsmanagement en organisatieontwikkeling, bij voorkeur in de langdurige zorg of aanverwante sector.
- ▶ Een visie op de transformatie en uitdagingen binnen de zorg en welke rol innovatie en technologische ontwikkelingen hierin kunnen spelen.
- ▶ Een inspirerende visie op duurzaam en dienend werkgeverschap, transitieprocessen en het versterken van eigenaarschap en adaptief vermogen van medewerkers en teams, in relatie tot de transformatie-opgave in de zorg.
- ▶ Ervaring met veranderkundige vraagstukken.

**Verder voldoet één van toezichthouders aan de volgende belangrijke profieleisen:**

- ▶ Ervaring als toezichthouder.

## 4. Bezoldiging

Vergoeding is conform de richtlijnen Wet Normering Topinkomens (WNT) en conform het advies van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg (NVTZ).

## 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 de periode van **week 25 t/m week 27**.

Geschikte kandidaten worden vervolgens door middel van cv en brief, en met toelichting van de adviseur, op **vrijdag 3 juli** gepresenteerd aan de opdrachtgever. Op basis hiervan wordt bepaald welke kandidaten worden uitgenodigd voor een selectiegesprek bij De Merwelanden.

### 2 Selectiegesprekken door De Merwelanden

Geselecteerde kandidaten worden persoonlijk uitgenodigd voor een gesprek met de selectie en adviescommissie bij De Merwelanden op **maandag 6 juli**.

Gestreefd wordt naar een afronding van de procedure voor **1 augustus 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 De Merwelanden. 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. Uw cv en motivatiebrief kunt u uploaden via: [vacaturesite van Leeuwendaal](#).