



Samen.  
Sterker.  
Verder

## Wervingsprofiel

### Directeur Mens, Organisatie en Ontwikkeling (MO&O)

*die structuur en eigenaarschap aanbrengt in een complexe organisatietransitie en cultuurverandering*

9 juli 2026

<b>Opdrachtgever</b>	Enver
<b>Adviseur</b>	Nicole Prins
<b>Aanvraagnummer</b>	A08063

## Inhoud

<b>1.</b>	<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>De organisatie</b>	<b>3</b>
2.1	Enver: Samen. Sterker. Verder	3
2.2	Missie, visie en strategie	3
2.3	Enver in transitie	4
2.4	Organisatiestructuur	4
<b>3.</b>	<b>De functie van directeur Mens, Organisatie en Ontwikkeling</b>	<b>5</b>
3.1	De positie	5
3.2	De opgave	6
3.3	Profiel	7
<b>4.</b>	<b>Wat biedt Enver?</b>	<b>8</b>
<b>5.</b>	<b>De selectieprocedure</b>	<b>8</b>

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

## 1. Inleiding

Dank voor je interesse in de vacature van directeur Mens, Organisatie en Ontwikkeling (MO&O) bij Enver. Met dit wervingsprofiel willen we je graag inzicht geven in de belangrijkste taken, verantwoordelijkheden en competenties die horen bij deze positie. Hopelijk maakt dit profiel je enthousiast om te reageren.

We geven een schets van deze mooie en maatschappelijk betekenisvolle organisatie en de belangrijkste opgaven en ontwikkelingen. Ook beschrijven we de vacante positie, de gewenste capaciteiten en competenties, kennis en ervaring. We besluiten met een beschrijving van de selectieprocedure.

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

## 2. De organisatie

### 2.1 Enver: Samen. Sterker. Verder

Stichting Enver is een van de grootste aanbieders van jeugd- en opvoedhulp, gevestigd in Rotterdam. De organisatie is in 2018 ontstaan uit een fusie tussen FlexusJeugdplein, TriviumLindenhof en Stek Jeugdhulp. Met deze samenvoeging bundelden drie ervaren jeugdzorgorganisaties hun krachten om kinderen, jongeren en gezinnen in de regio nog beter te kunnen ondersteunen. Het werkgebied beslaat de regio's Rotterdam Rijnmond en Midden-Zuid (Midden-Holland en Zuid-Holland Zuid), een gebied dat loopt van Rotterdam en de Zuid-Hollandse eilanden tot aan Gouda, Dordrecht en omgeving.

Enver biedt ondersteuning, hulp en behandeling aan kinderen en jongeren van 0 tot 23 jaar en hun ouders of opvoeders. De hulp wordt geboden vanuit negen zorgvormen: crisishulp, residentiële kleinschalige hulp, gezinsvormen, pleegzorg, dagbehandeling, lokale teams, specialistisch ambulant, jongvolwassenen en onderwijs. Daarmee is Enver aanwezig op uiteenlopende plekken: in de wijk, op school, thuis en in residentiële voorzieningen. De organisatie werkt nauw samen met partners in de jeugd-ggz, jeugd met beperking en het onderwijs, en biedt waar nodig multidisciplinaire en integrale zorgprogramma's.

Jaarlijks heeft Enver ruim 11.800 actieve zorgtrajecten en ondersteunt ruim 1.050 pleeggezinnen. De organisatie telt bijna 2.000 medewerkers, van (ortho)pedagogisch medewerkers, ambulante hulpverleners, jongerencoaches tot gedragswetenschappers. Deze professionals werken in en met de wijk- en jeugdteams van de verschillende gemeenten en werken tevens nauw samen met regionale zorgpartners en de jeugdbescherming.

### 2.2 Missie, visie en strategie

De missie van Enver is helder: naast kinderen, jongeren en gezinnen staan wanneer opgroeien of opvoeden vastloopt, juist als de situatie complex wordt en de risico's het grootst zijn. Met tijdige, passende jeugdhulp biedt Enver veiligheid, continuïteit en specialistische expertise. Enver neemt verantwoordelijkheid waar anderen moeten loslaten, in nauwe samenwerking met gezinnen, gemeenten en partners. Zo beschermen en versterken zij de toekomst van jonge mensen en dragen zij bij aan een veerkrachtige samenleving.

De visie is daarbij gericht op het zijn van dé specialist in jeugdzorg voor kinderen, jongeren en gezinnen met steeds complexere hulpvragen. Enver biedt hoogwaardige en professioneel georganiseerde jeugdzorg, waarbij kwaliteit en veiligheid onlosmakelijk verbonden zijn met grip op kosten en continuïteit van zorg. Als lerende organisatie stuurt Enver scherp op wat écht werkt: effectieve ondersteuning, voorspelbaarheid in de zorg en sterke samenwerking binnen de keten. Medewerkers maken daarin het verschil.

Door hen centraal te stellen, ontstaat ruimte voor vakmanschap, betrokkenheid en ontwikkeling. Door bij te dragen aan veilig opgroeien, ontwikkeling en perspectief op een stabiele toekomst, maakt Enver écht impact voor de kinderen en gezinnen die hen het hardst nodig hebben.

Deze missie en visie vormen de kern van waaruit Enver werkt en de dagelijkse motivatie van de bijna 2.000 medewerkers die zich met hart en ziel inzetten voor kwetsbare kinderen, jongeren en gezinnen.

Deze missie en visie vormen de kern van waaruit Enver werkt en de dagelijkse motivatie van de bijna 2.000 medewerkers die zich met hart en ziel inzetten voor kwetsbare kinderen, jongeren en gezinnen.

Enver werkt sinds eind 2025 aan een nieuwe koers. De oude strategie liep af in 2025 en de strategie 2030 die daarvoor in de plaats komt, markeert een inhoudelijke heroriëntatie. De organisatie maakt de overstap van een regiostructuur naar een productstructuur, met meer sturing op kwaliteit, uniformiteit en specialisatie. De focus verschuift naar tweede- en derdelijnszorg, met nadruk op hoogspecialistische jeugdzorg. Aan de verdere uitwerking van het strategiedocument wordt nog gewerkt.

### 2.3 Enver in transitie

De organisatie staat voor een omvangrijke “verbouwing” met wijzigingen op strategie, proces, kwaliteit, cultuur en eigenaarschap. De raad van bestuur heeft het besluit genomen om de organisatiestructuur te herzien. De kern daarvan is een verschuiving van sturing langs geografische lijnen naar sturing langs inhoudelijke zorgvormen, gecombineerd met een heldere scheiding tussen bedrijfsvoering, HR en vakinhoudelijke verantwoordelijkheid.

Deze reorganisatie heeft effect op de gehele organisatie. De drielaagse structuur (RvB-directie-management) wordt omgezet naar een vierlaagse structuur van RvB, directie, clustermanagement, en teamleiders. Waar Enver voorheen was ingericht langs drie regio's, ontstaan vier inhoudelijke zorgvormen: Enver Specialistische Jeugdzorg, Enver Doelgroepgerichte Zorg, Enver Lokale Jeugdhulp en het Enver Expertisecentrum. Elke zorgvorm wordt aangestuurd door een directeur die resultaatverantwoordelijk is. De centrale diensten worden in dit kader eveneens geherstructureerd en geprofessionaliseerd.

De stafafdeling Zorgontwikkeling en Innovatie wordt in haar huidige vorm opgeheven; activiteiten worden herlegd bij het Expertisecentrum en de zorgvormen. De overige centrale diensten, waaronder MO&O, Bedrijfsvoering, het Bestuursbureau en Verkoop en Marketing, worden geoptimaliseerd en waar nodig versterkt.

Om deze koers verder te realiseren is een breed transitieprogramma opgezet met zeven deelprogramma's, gestart per december 2025. Twee inrichtingstrajecten hiervan lopen als prioriteit parallel: de professionalisering van het bestuursbureau en de opbouw van een sterke HR-organisatie. Voor beide trajecten zijn adviesaanvragen ingediend bij de OR, die positief zijn beoordeeld. Deze twee deelprogramma's vormen daarmee de start van het verdere transitieprogramma van Enver.

### 2.4 Organisatiestructuur

Enver wordt bestuurd door een tweehoofdige raad van bestuur, die eindverantwoordelijk is voor de strategie, continuïteit en maatschappelijke opdracht van de organisatie. De raad van bestuur bepaalt de strategische koers en ziet toe op een gezonde bedrijfsvoering, de kwaliteit en veiligheid van de zorg, en het aangaan van samenwerkingen met andere partijen. De raad van toezicht houdt toezicht op het functioneren van de raad van bestuur en op de wijze waarop Enver haar maatschappelijke opdracht realiseert. De raad van toezicht ziet toe op de strategische koers, de financiële continuïteit en de beheersing van risico's, en vervult de rol van werkgever van de raad van bestuur.

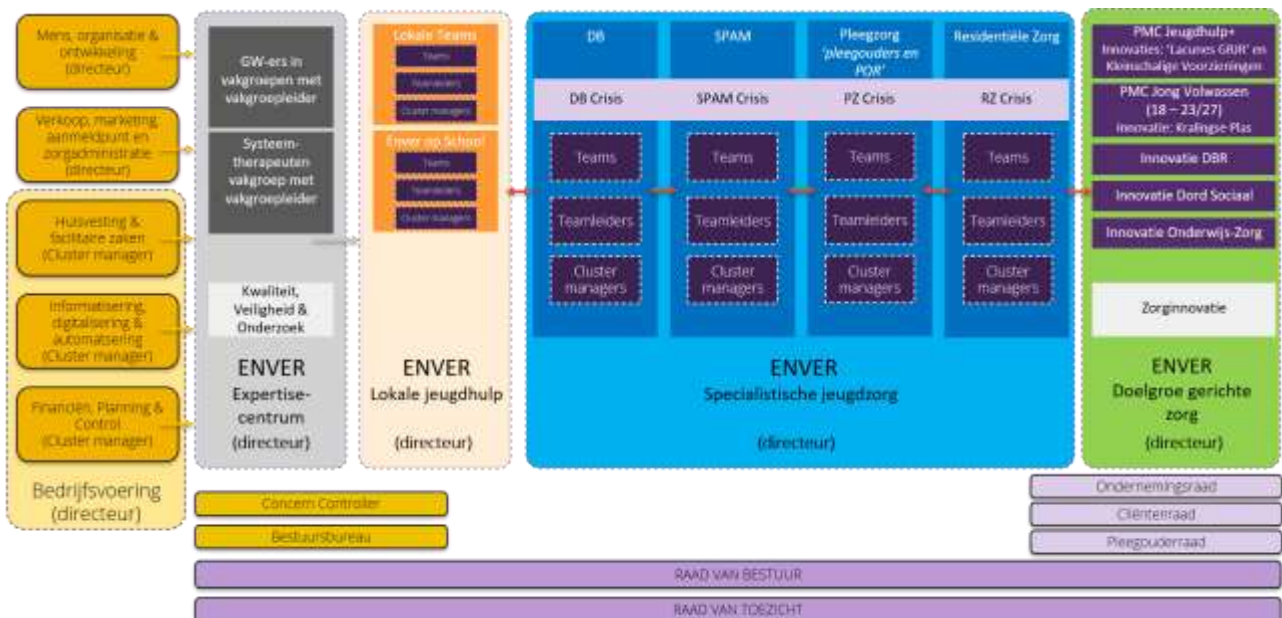
Met de reorganisatie introduceert Enver een nieuwe besturingsfilosofie met een heldere gelaagdheid op strategisch, tactisch en operationeel niveau. De directie is verantwoordelijk voor de organisatie en sturing van de bedrijfsvoering.

Binnen de strategische kaders van de raad van bestuur vertaalt de directie de strategie naar de inrichting en ontwikkeling van de organisatie. Het directieteam bestaat uit zes personen, waaronder de directeur MO&O, en rapporteert aan de raad van bestuur. De directie geeft leiding aan de clustermanagers en zorgt voor samenhang tussen de verschillende organisatieonderdelen.

De clustermanagers zijn verantwoordelijk voor de tactische aansturing van hun organisatieonderdeel. Zij sturen op de samenhang tussen productie, personele inzet en samenwerking, en geven leiding aan de teamleiders. De teamleiders zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse operationele aansturing van hun team. Zij richten zich op de personele en organisatorische kant van het werk en staan dicht bij de medewerkers. Anders dan in het primaire proces is binnen de centrale diensten niet gekozen voor een volledige doorvoering van de clustermanagementlaag.

Enver kent verschillende medezeggenschapsorganen. De ondernemingsraad behartigt de belangen van de circa 2.000 medewerkers. De pleegouderraad vertegenwoordigt de belangen van ongeveer 1.050 pleegouders. Daarnaast zijn een jongerenraad en een cliëntenraad actief, waarin jongeren en ouders deelnemen.

Het nieuwe organogram van Enver ziet er als volgt uit:



### 3. De functie van directeur Mens, Organisatie en Ontwikkeling

#### 3.1 De positie

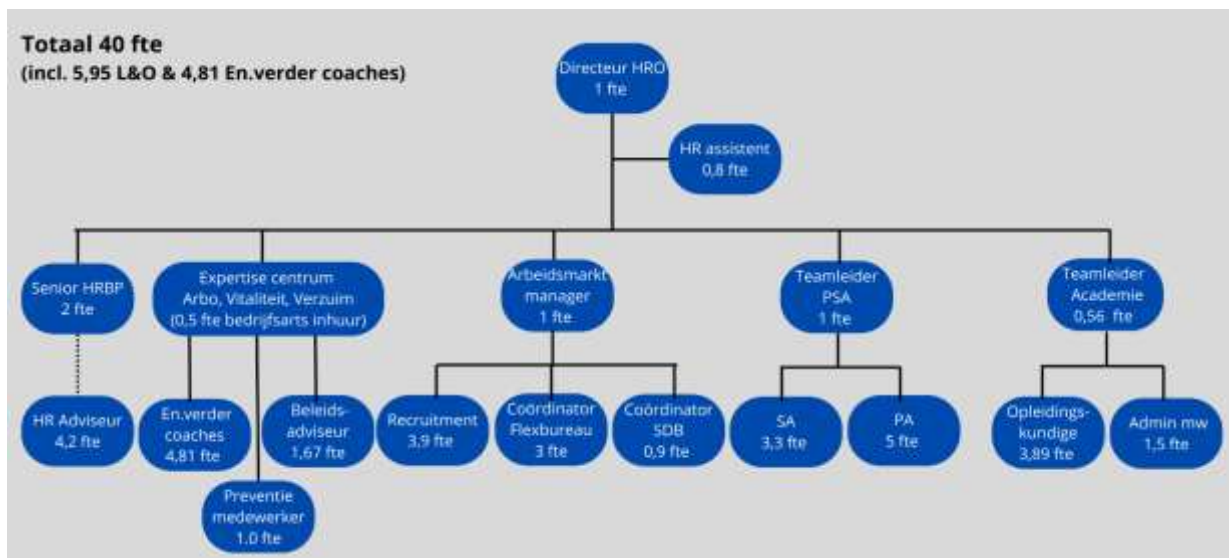
De directeur MO&O is eindverantwoordelijk voor de afdeling Mens, Organisatie en Ontwikkeling. De directeur is lid van het directieteam en rapporteert aan de raad van bestuur. De afdeling Mens, Organisatie & Ontwikkeling is verantwoordelijk voor het ontwikkelen en uitvoeren van het strategisch MO&O-beleid van Enver. De afdeling draagt bij aan goed werkgeverschap, duurzame inzetbaarheid, sterke teams, leiderschapontwikkeling en een lerende organisatiecultuur. Het doel is ervoor te zorgen dat Enver beschikt over de juiste mensen, met de juiste competenties, op het juiste moment, in een werkomgeving waarin zij duurzaam en professioneel hun werk kunnen doen. Zoals is beschreven in de alinea over de reorganisatie, bevindt de afdeling zich momenteel in een herinrichtingsfase.

Een interim-directeur werkt momenteel aan de herinrichting van de functies en richt zich op het positioneren van de juiste mensen op de juiste plek. Op dit moment zijn er op verschillende plekken binnen MO&O nog interim medewerkers werkzaam, die de komende tijd vervangen zullen worden voor vaste collega's.

De beoogde structuur van de afdeling MO&O ziet er als volgt uit en bestaat uit circa 40 fte medewerkers:

- ▶ **Advies en beleid:** Twee HR-businesspartners, waarvoor de werving momenteel loopt, geven functioneel leiding aan vijf HR-adviseurs. De afdeling Advies en Beleid houdt zich bezig met het adviseren van de organisatie op het gebied van HR-beleid en personeelsvraagstukken. De HR-businesspartners fungeren als sparringspartner voor directeuren en clustermanagers. De HR-adviseurs ondersteunen de teamleiders op operationeel en tactisch niveau.
- ▶ **Arbeidsmarkt:** De Arbeidsmarktmanager (nu nog a.i.) geeft leiding aan vier recruiters, drie coördinatoren die de flexpool coördineren als intern uitzendbureau en een coördinator SDB (roosteren). De afdeling houdt zich bezig met werving en selectie, werkgeversmerk en de coördinatie van flexibele inzet van medewerkers.
- ▶ **Personeels- en salarisadministratie:** De teamleider PSA (nu nog a.i.) geeft leiding aan vier salaris-administrateurs en zes personeelsadministrateurs. De afdeling houdt zich bezig met de verwerking van salarissen en de administratieve afhandeling van personeelsmutaties (mbv Afas).
- ▶ **Expertisecentrum arbo, vitaliteit en verzuim:** Het expertisecentrum bestaat uit twee beleidsadviseurs, vijf interne coaches en op korter termijn nog een preventiemedewerker. De afdeling houdt zich bezig met verzuimbegeleiding, het opstellen en implementeren van vitaliteitsbeleid en de inzet van interne coaches die medewerkers in de gehele organisatie ondersteunen bij werkgerelateerde vraagstukken rondom duurzame inzetbaarheid.
- ▶ **Enver academie:** De Enver Academie wordt aangestuurd door een teamleider en bestaat uit vier opleidingskundigen, twee administratieve ondersteuners en een trainerspool van circa vijftien jeugdzorg-medewerkers. De academie houdt zich bezig met het ontwikkelen, uitvoeren en adviseren op het gebied van leren en ontwikkelen binnen Enver, met een SKJ-geregistreerd trainingsaanbod voor hulpverleners.

Schematische weergave:



### 3.2 De opgave

De afdeling MO&O staat voor een forse en veelzijdige opgave. De afdeling is de afgelopen jaren strak gestuurd op kostenbeheersing en strak ingericht qua formatie en taakopdracht. Door de fusie en een periode van ingrijpende ontwikkelingen is veel achterstallig onderhoud ontstaan.



Ondanks alle wisselingen van de afgelopen jaren hebben medewerkers zich staande gehouden en zijn ze betrokken bij de organisatie. Dat is een belangrijk vertrekpunt. De nieuwe directeur bouwt voort op die betrokkenheid en tilt de afdeling naar een hoger professioneel niveau zodat de lijnorganisatie zich voldoende geadviseerd, gefaciliteerd en ondersteund voelt.

De inhoudelijke prioriteiten zijn helder. Het arbeidsmarktvragestuk staat bovenaan: er zijn veel vacatures en regionaal wordt samengewerkt om dit aan te pakken. Daarnaast is het terugdringen van ziekteverzuim en het verloop urgent. Het Expertise-centrum arbo, vitaliteit en verzuim heeft daarin een belangrijke rol. Hier wordt, door nadrukkelijke inzet op vitaliteit en duurzame inzetbaarheid, het verzuim én het verloop structureel omlaag gebracht (bezuinigingsopdracht).

Op afdelingsniveau ligt de opdracht om MO&O te positioneren als strategische businesspartner van bestuur, directie en management. Dat vraagt om proactief adviseren en partnerschap, ontwikkeling van de HR-adviseurs, duidelijk eigenaarschap op alle niveaus en zichtbaar leiderschap dat verandering versnelt en mensen meeneemt.

De directeur MO&O stapt daarnaast in op een moment waarop veel tegelijk speelt. Enver bevindt zich midden in een reorganisatie, met alle dynamiek die daarbij hoort. De organisatie draagt ook de sporen van een bewogen periode, met ingrijpende bestuurlijke wisselingen en een periode van verscherpt toezicht. Dat vraagt van de nieuwe directeur niet alleen inhoudelijke stevigheid, maar ook het vermogen om te prioriteren, richting te geven en rust te brengen in een omgeving waar de urgentie op meerdere fronten tegelijk hoog is.

### 3.3 Profiel

Je bent als directeur MO&O een stevige, vakinhoudelijk sterke en mensgerichte leider die richting geeft aan een afdeling in volle ontwikkeling. Je combineert strategisch inzicht met executiekracht en weet HR-vraagstukken te vertalen naar organisatieontwikkeling en concrete verandering. Je begrijpt het volledige MO&O-speelveld, van arbeidsmarkt en verzuim tot leren en ontwikkelen en strategische personeelsplanning, en weet dat te verbinden aan de bredere transitie waar Enver middenin zit.

Je bent een bouwer. Je treft een afdeling aan die betrokken en loyaal is, maar die tegelijkertijd een duidelijke professionaliserings slag moet maken. Je geeft daar richting aan, brengt structuur, stelt prioriteiten en hebt focus. Daarbij breng je stabiliteit en verbinding en ben je gericht op samenwerking. Na diverse wisselingen en interim oplossingen in de leiding van het team is er behoefte aan iemand die blijft, die een lijn uitzet en die consequent en duidelijk is in woord en daad. Je creëert een cultuur waarin MO&O proactief adviseert in plaats van reageert, eigenaarschap op het juiste niveau wordt beled en medewerkers zich gezien en gesteund voelen. Je staat voor én achter je team, beschermt de afdeling waar nodig en maakt tegelijkertijd heldere keuzes over wat er moet verbeteren.

Als directielid ben je een volwaardige adviseur en gesprekspartner voor de raad van bestuur en het directieteam. Je bent pro-actief, oplossings- en ontwikkelgericht en geeft ook feedback en tegengas waar nodig. Je schakelt moeiteloos tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau en weet complexe vraagstukken begrijpelijk te maken voor uiteenlopende gesprekspartners. Je straalt kalmte en rust uit, ook wanneer de dynamiek groot is. Je bent koersvast: je houdt vast aan de lijn die is uitgezet, maar bent flexibel en geduldig in de weg ernaartoe. Je bent in staat out-of-the-box te denken en je past je aan waar dat nodig is, zonder de richting te verliezen.

Als leidinggevende verbind je je oprecht met je medewerkers. Je investeert in de ontwikkeling van je team, delegeert eigenaarschap naar het juiste niveau en geeft het goede voorbeeld in verantwoordelijkheid nemen. Je bent zichtbaar en beschikbaar, zacht op de mens en hard op de inhoud en resultaten.

Verder voldoe je aan de volgende profieleisen:

- ▶ Je beschikt over academisch werk- en denkniveau, bij voorkeur met een achtergrond in HRM, bedrijfskunde, organisatiekunde of vergelijkbaar.



- ▶ Je hebt aantoonbare eindverantwoordelijke HR-ervaring, opgedaan in een grote en complexe organisatie.
- ▶ Je hebt ruime aantoonbare ervaring met organisatieontwikkeling, transities, reorganisaties en cultuurverandering.
- ▶ Je bent cijfermatig onderlegd en in staat HR-data en financiële informatie te interpreteren en te vertalen naar beleid en sturing.
- ▶ Je hebt een sterke inhoudelijke MO&O-basis die het brede vakgebied omspannt: arbeidsmarkt, verzuim, beleid, advies en personeelsontwikkeling. Je begrijpt het verschil tussen operationeel, tactisch en strategisch niveau en weet daar op te schakelen.
- ▶ Je beschikt over sterke communicatieve vaardigheden en bent in staat uiteenlopende stakeholders, van medewerkers tot bestuur, mee te nemen in verandering.
- ▶ Je hebt een open, verbindende stijl waarmee je draagvlak creëert, ook in een organisatie waar onrust en wisselingen hun sporen hebben nagelaten.
- ▶ Voldoe je aan alle bovenstaande eisen en kom je van buiten de (jeugd)zorg, dan zijn we juist geïnteresseerd in je kandidatuur.

## 4. Wat biedt Enver?

Enver biedt een betekenisvolle en inhoudelijk uitdagende functie bij een van de grootste jeugdzorgaanbieders van Nederland. Je werkt in een organisatie die volop in beweging is, met een raad van bestuur die vertrouwen geeft en ruimte biedt. Je komt terecht in een betrokken en collegiaal directieteam, omringd door medewerkers die hun werk doen met hart voor de kinderen en jongeren die Enver bedient.

De functie is ingeschaald in schaal 14 van de CAO Jeugdzorg, met een bruto maandsalaris van maximaal €10.329. Daarnaast ontvang je 8% vakantietoeslag en een eindejaarsuitkering van 8,3% over je bruto jaarsalaris. Enver biedt ruime mogelijkheden voor scholing, ontwikkeling en vakinhoudelijke verdieping.

## 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 week 33 en 34 (10 t/m 20 augustus). Geschikte kandidaten worden vervolgens door middel van cv en brief, en met toelichting van de adviseur, in week 35 gepresenteerd aan de opdrachtgever. Op basis hiervan wordt bepaald welke kandidaten worden uitgenodigd voor een selectiegesprek bij Enver.

### 2 Selectiegesprekken door Enver

Geselecteerde kandidaten worden persoonlijk uitgenodigd voor een eerste gespreksronde met de selectie- en adviescommissie bij de opdrachtgever in week 36 en vervolgens voor een verdiepende gesprek in week 37. Aansluitend 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 **vóór 30-9-2026**.

### 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 vind je ook op de website van Enver. We nodigen je van harte uit om te reageren. De procedure wordt begeleid door Nicole Prins, senior adviseur executive search in samenwerking met Job Schouten, research consultant. Jouw cv en motivatiebrief kan je uploaden via: [vacaturesite van Leeuwendaal](#).