



Wervingsprofiel

Manager Mens & Organisatie

4 september 2026

Opdrachtgever Zorgwaard

Adviseur Bianca van Winkel

Aanvraagnummer A07641

Inhoud

1.	Inleiding	3
2.	De organisatie	3
2.1	Zorgwaard	3
2.2	Samen, Zinvol en Betrokken	3
2.3	Organisatiecontext	4
2.4	In- en externe uitdagingen	4
3.	De functie van manager Mens & Organisatie	5
3.1	De opgave	5
3.2	De afdeling Mens & Organisatie	5
3.3	Profiel	6
4.	Wat biedt Zorgwaard?	6
5.	De selectieprocedure	7

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

1. Inleiding

Dank voor je interesse in de vacature van manager Mens & Organisatie 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 manager Mens & Organisatie kun jij richting 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. Daarnaast 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. Voor meer achtergrondinformatie verwijzen we je graag naar de website van [Zorgwaard](#). We zien je reactie met belangstelling tegemoet.

2. De organisatie

2.1 Zorgwaard

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. Zorgwaard werkt vanuit een missie die inzet op kwaliteit van leven, passende zorg en samenwerking binnen het lokale netwerk.

Zorgwaard is met circa 1.200 medewerkers en 9 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, specialistische zorg 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.

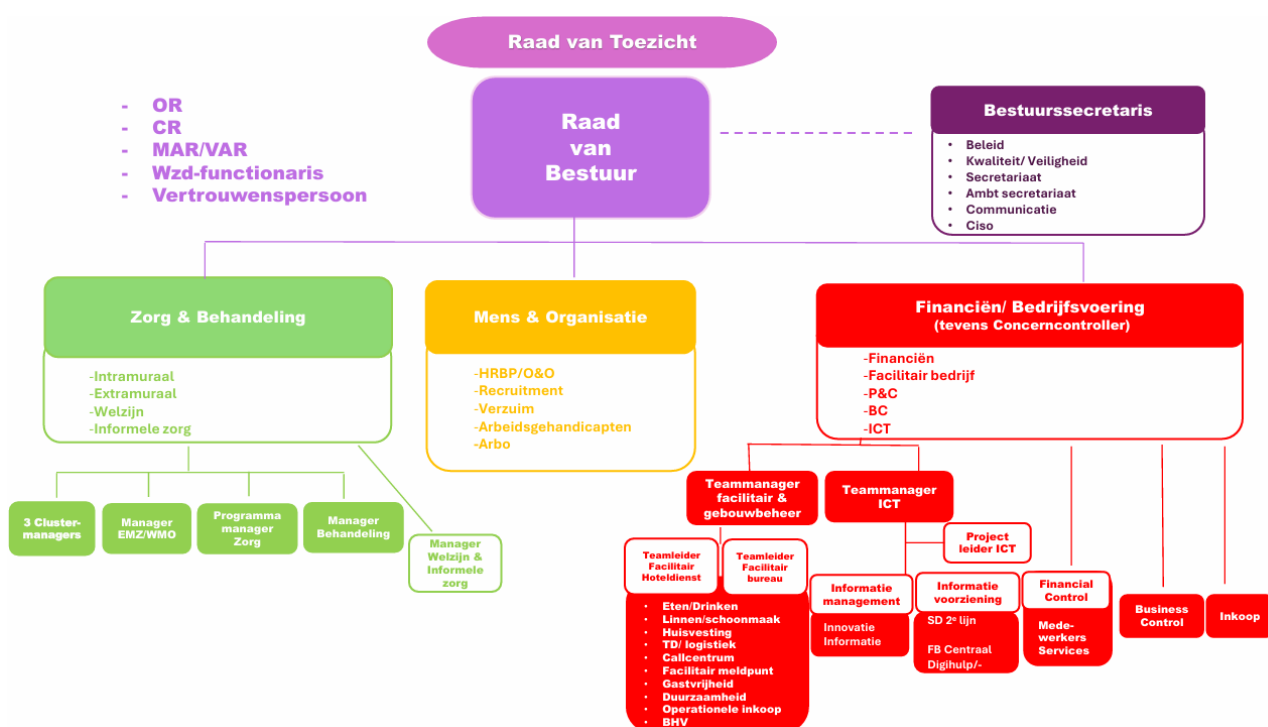
De kernwaarden Samen, Zinvol en Betrokken vormen het fundament onder het dagelijks handelen. Zorgwaard gelooft dat goede zorg alleen tot stand komt in **samenwerking**: met cliënten, naasten, vrijwilligers, medewerkers en partners in de lokale gemeenschap. Daarnaast is Zorgwaard actief deelnemer in diverse regionale samenwerkingsverbanden, zoals 'Samen! Meer voor elkaar', waarin wonen, welzijn en zorg integraal worden benaderd. 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 professionele zorg samenwerkt met het eigen netwerk, 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.

2.3 Organisatiecontext

Zorgwaard kent een eenhoofdige raad van bestuur en een raad van toezicht, bestaande uit zes leden, die toezicht houdt en als sparringpartner voor de raad van bestuur fungeert. Onder de raad van bestuur is de organisatie ingericht met een managementteam rond drie pijlers: Zorg & Behandeling, Mens & Organisatie, Bedrijfsvoering & Financiën en met een bestuursbureau. 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.



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 sindsdien op het versterken van samenwerkingsrelaties, met behoud van de eigen identiteit en schaal.

In 2024 kreeg Zorgwaard te maken met forse financiële en organisatorische uitdagingen, die leidden tot een periode van heroriëntatie en ingrijpende keuzes. Via een herstelplan “Samen bruggen bouwen” is de basis gelegd voor de volgende fase: in 2025 is de kostenstructuur in balans gebracht en het resultaat structureel verbeterd.

Sinds mei 2026 wordt deze koers voortgezet onder een vaste bestuurder, die de organisatie verder brengt vanuit de bereikte financiële en organisatorische stabiliteit.

Het kwaliteitsbeeld 2025-2026 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 heeft Zorgwaard een aantoonbare stap gezet naar een sterke, veerkrachtige organisatie die klaar is voor de toekomst.

3. De functie van manager Mens & Organisatie

3.1 De opgave

De manager Mens & Organisatie (M&O) is als lid van het managementteam verantwoordelijk voor de integrale organisatiebrede advisering aan de raad van bestuur. Daarnaast is de manager M&O verantwoordelijk voor de verdere ontwikkeling van het strategisch en duurzaam HR-beleid en organisatieontwikkeling. De manager M&O is een kritische sparringpartner voor de raad van bestuur en het managementteam.

De manager M&O geeft leiding aan de professionals binnen Mens & Organisatie. Daarnaast stuur je op resultaten, kwaliteit en budgetten, vertegenwoordig je Zorgwaard in relevante externe netwerken en lever je, met jouw focus op cultuur, leiderschap en organisatieontwikkeling, een belangrijke bijdrage aan een professionele, wendbare en toekomstbestendige organisatie.

Als manager M&O kom je in een organisatie die net uit een periode van herstel is gekomen en nu toe is aan een volgende fase: die van professionaliseren, borgen en nieuw elan. Voor de manager M&O en het team ligt daar een mooie opgave.

De opgave kent de volgende concrete uitdagingen:

- ▶ **Strategisch personeelsbeleid opbouwen en verankeren.** Je bouwt aan een samenhangende, toekomstgerichte HR-strategie. Thema's als strategische personeelsplanning, duurzame inzetbaarheid, leren en ontwikkelen en arbeidsmarktpositie vragen om richting, prioritering en uitvoering. Ook het functiehuis vraagt om herziening: er moeten heldere keuzes over functies, rollen en verantwoordelijkheden gemaakt worden met als doel meer roluidelijkheid binnen de organisatie.
- ▶ **Cultuur en leiderschap verder ontwikkelen.** Zorgwaard bevindt zich in een betekenisvolle ontwikkelopgave op het gebied van organisatiecultuur en leiderschap. Er zijn al stappen gezet, en jij zet de volgende: naar meer samenwerking, een professionele aanspreekcultuur en gedeeld leiderschap. Je vervult hierin een kaderstellen en aanjagende rol en draagt bij aan duurzame gedragsverandering.
- ▶ **HR-team doorontwikkelen en positioneren.** Je krijgt een team met goede professionals, dat gebaat is bij inhoudelijke coaching en een scherpere positionering als businesspartner. Je investeert in de vakinhoudelijke en adviserende kwaliteiten van je team en versterkt de zichtbaarheid en het gezag van M&O binnen de organisatie.
- ▶ **Kaders stellen en bewaken.** In een complexe zorgorganisatie komen uiteenlopende belangen en perspectieven samen. Jij positioneert je stevig als bewaker van beleid, gemaakte afspraken en de gewenste cultuur: je verbindt, maar houdt ook koers en durft het organisatiebelang te verdedigen.

3.2 De afdeling Mens & Organisatie

De manager M&O geeft integraal leiding aan een team van circa 13 fte, bestaande uit twee verzuimcoördinatoren, twee HR-business partners, een medewerker Services, twee recruiters, praktijkopleiders, adviseurs leren en opleiden en een ambtelijk secretaris OR.

3.3 Profiel

Bij Zorgwaard past een ervaren en enthousiaste HR-professional die de volle breedte van het vakgebied beheerst. Je combineert een oprechte mensgerichte houding met een zakelijke, bedrijfsmatige blik, en voelt je thuis in een organisatie die volop in ontwikkeling is. Je bent een mensenmens: je streeft hierbij naar bevlogen medewerkers binnen Zorgwaard en goed werkgeverschap.

Je geeft leiding op een coachende en ontwikkelingsgerichte manier. Je stimuleert medewerkers in hun vakinhoudelijke ontwikkeling, adviesvaardigheden en eigenaarschap, en geeft daarbij ruimte aan verfrissend en vernieuwend denken. Je weet een team te verbinden rond een gedeelde richting. Als nieuwkomer in de organisatie breng je hierbij een onbevangen perspectief mee, dat bijdraagt aan het doorbreken van bestaande patronen en aan duurzame cultuurverandering. Je brengt energie en met jouw daadkracht ben je in staat deze verandering aan te jagen.

Je bent een gezaghebbende sparringpartner voor bestuur en management. Je werkt vanuit duidelijke kaders en structuren, houdt de afgesproken koers vast, geeft ruimte en durft grenzen te stellen wanneer dat nodig is. Je handelt consistent vanuit het organisatiebelang, ook wanneer uiteenlopende belangen en perspectieven samenkomen.

Je kent de juridische HR-kaders, weet HR-processen te professionaliseren en positioneert M&O als stevige strategische partner binnen de organisatie, met een scherp oog voor vernieuwende manieren om medewerkers aan te trekken en te behouden. Je denkt strategisch en hebt een heldere visie op toekomstgericht personeelsbeleid in de ouderenzorg, en weet die vertaalslag moeiteloos te maken naar de dagelijkse praktijk.

Verder voldoet de manager Mens & Organisatie aan de volgende belangrijke profieleisen:

- ▶ Academisch werk- en denkniveau, bij voorkeur in de richting van bedrijfskunde, management of organisatieontwikkeling.
- ▶ Meerjarige ervaring en kennis in het brede HR-vakgebied en aantoonbare managementervaring.
- ▶ Kennis van en ervaring met projectmanagement, veranderprocessen en het inrichten van een (zorg)organisatie.
- ▶ Kennis van en inzicht in het functioneren van een zorgorganisatie.
- ▶ Financiële kennis en ervaring met planning- en control cyclus.

4. Wat biedt Zorgwaard?

Zorgwaard biedt een invloedrijke plek in het managementteam van een organisatie die de stap zet van herstel naar een volgende, stevigere fase. Je komt terecht in een organisatie vol betrokken en bevlogen professionals, waar volop beweging en energie zit. Vanuit de uitdagende context van een eiland, de dynamiek van de zorgsector, en een organisatie die de afgelopen jaren veel heeft doorgemaakt, krijg je alle ruimte om samen met een vernieuwd MT een strategische HR-agenda neer te zetten. Zo bouw je mee aan een toekomstbestendige organisatie en lever je een belangrijke bijdrage aan goed werkgeverschap, organisatieontwikkeling en de strategische koers van Zorgwaard.

Voor deze positie zoeken wij kandidaten die qua kennis, ervaring en verantwoordelijkheidsniveau functioneren op het niveau van FWG 70 tot FWG 75. De uiteindelijke honorering wordt afgestemd op de relevante kennis en ervaring van de kandidaat. De CAO VVT (Verpleeg-, Verzorgingshuizen, Thuiszorg en Jeugdgezondheidszorg) is van toepassing. Zorgwaard geeft daarnaast uitvoering aan verschillende fiscaal gunstige regelingen, zoals een fietsenplan, een extra vergoeding voor reiskosten en een spaarregeling. De CAO kent een eindejaarsuitkering en een verlof van 244 uur per jaar op basis van een fulltime dienstverband. Daarnaast bouw je pensioen op bij Pensioenfonds Zorg & Welzijn (PFZW), zoals gebruikelijk is binnen de CAO VVT.

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 **week 40/41**.

Geschikte kandidaten worden vervolgens door middel van cv en brief, en met toelichting van de adviseur, in op **vrijdag 9 oktober 2026** 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 selectie- en adviescommissie bij de opdrachtgever op **vrijdag 16 oktober 2026**. Een tweede gespreksronde vindt plaats op **dinsdag 27 oktober 2026**.

Vervolgens voert een onafhankelijk bureau (DISA Global Solutions) een integriteitstoets uit en wint Leeuwendaal referenties in. Een assessment vindt optioneel plaats. Indien hiervoor 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 november 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 vind je ook op de website van Zorgwaard. We nodigen je 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](#).