



Profiel

Directeur HR

3 september 2021

Opdrachtgever **Zorggroep Alliade**

Auteur(s) **Marcel ten Berge**

Aanvraagnummer **A04231**

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

Inhoud

1.	Inleiding	3
2.	De organisatie	4
2.1	Zorggroep Alliade	4
2.2	De nieuwe strategie, missie, visie en kernwaarden	5
2.3	Besturingsfilosofie, ontwikkelprogramma's en doorkijk	6
3.	De functie van directeur HR	8
3.1	De afdeling HR	8
3.2	De opgave	8
3.3	Profiel	9
4.	Wat biedt Zorggroep Alliade?	11
5.	De selectieprocedure	12

1. Inleiding

Dank voor uw interesse in de vacature van directeur HR bij Zorggroep Alliade in Heerenveen. Met dit functieprofiel willen we u graag inzicht geven in de belangrijkste taken, verantwoordelijkheden en competenties die horen bij de positie. Hopelijk maakt dit profiel u enthousiast om te reageren.

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

Voor meer verdieping in de organisatie, adviseren we om de site van Alliade te bekijken te bekijken: <https://www.alliade.nl/>.

Wellicht ten overvloede vermelden we dat waar in dit stuk waar “hij” staat uiteraard ook “zij” gelezen kan worden.



2. De organisatie

2.1 Zorggroep Alliade

Zorggroep Alliade (hierna; Alliade) biedt ondersteuning en zorg aan kwetsbare ouderen en mensen met een (licht) verstandelijke beperking. Het werkgebied van Alliade concentreert zich in Fryslân.

Er werken bij Alliade in totaal zo'n 5700 medewerkers die vanuit 300 locaties zorg en begeleiding verlenen aan circa 7800 cliënten (jaarverslag 2020). Alliade is een organisatie die in de aansturing heeft gekozen voor een platte structuur met drie lagen; bestuur/directie en managers/hoofden en medewerkers. De juridische structuur is recent vereenvoudigd van diverse BV's en stichtingen naar één juridische entiteit.

Alliade is sinds 1 januari 2020 één stichting met zeven zorgonderdelen; elk met een eigen identiteit en eigen beleid. Het bestuur en toezicht van de gehele stichting is in handen van één gezamenlijke raad van bestuur en raad van toezicht. Voorzitter raad van bestuur is de heer V. Maas, lid raad van bestuur is mevrouw E. Vonk. Alle zorgonderdelen hebben een gelijkwaardige positie binnen Alliade.



2.2 De nieuwe strategie, missie, visie en kernwaarden

Alliade is in 2019 veel en niet altijd positief in het nieuws geweest en heeft daardoor ingeboet aan vertrouwen. Alliade werd in dat jaar tijdelijk onder verscherpt toezicht geplaatst door de Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). Dit heeft onder andere geleid tot personele wisselingen in de raad van toezicht, bestuur en directie. Tevens was het de aanzet om te komen tot een heroriëntatie Alliade breed op 'wat we zijn en wat we willen zijn'.

Inmiddels is de organisatie in een andere fase aangekomen. Het verscherpt toezicht is in juli 2019 opgeheven en met elkaar is afgelopen jaren hard gewerkt aan de nieuwe strategie met bijbehorende missie, visie en kernwaarden.

In de strategie 2020 – 2021 gaat Alliade terug naar de basis: zorg bieden aan mensen die moeite hebben zelfstandig te leven en zich staande te houden in de maatschappij. De focus van Alliade is dan ook volledig gericht op het bieden van goede en cliëntgerichte zorg. Daaronder ligt de ambitie om met elkaar en richting cliënten en stakeholders weer "het vertrouwen te winnen door te doen waar we voor zijn".

Bij de ingezette organisatieontwikkeling staan de begrippen "Verbinden - Versimpelen - Versterken" centraal:

- ▶ **Verbinden:** dit gaat over hoe men binnen Alliade met elkaar en met de omgeving omgaat. Daarin spelen missie, visie en kernwaarden een zeer belangrijke rol.
- ▶ **Versimpelen:** dit gaat over terug naar de kern, vereenvoudiging van de organisatie, een duidelijk portfolio, afbakening van werkgebied (Friesland) en focus op de expertise en competenties van Alliade.
- ▶ **Versterken:** dit gaat over gerichte aandacht voor wat nodig is, versterken van medezeggenschap en organiseren van kritische dialoog. Dit raakt de thema's die betrekking hebben op de gewenste cultuur, bijbehorend gedrag en leiderschap.

Missie: Goed en zinvol leven

'Wij zijn er voor mensen die moeite hebben om zelfstandig te leven en zich staande te houden in de maatschappij. Daarbij richten we ons op de kwetsbare ouderen en mensen met een (lichte) verstandelijke beperking. Onze missie is dat ze goed en zinvol leven. Dat ze zich veilig voelen en dat ze ervaren dat er aandacht is voor hun geestelijk en lichamelijk welzijn'.

Visie: Samen doen wat wél kan

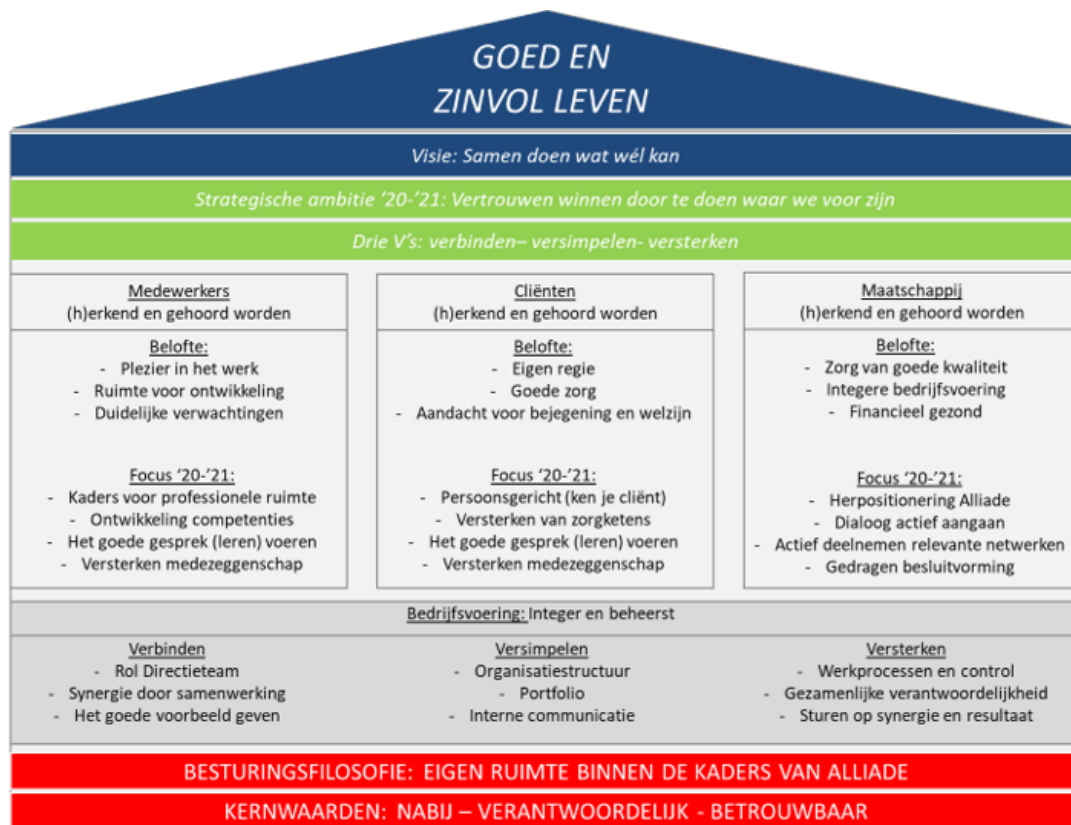
'Wij geloven dat ieder mens uniek is en er toe doet: dat ieder mens een goed en zinvol leven wil leiden in de samenleving. Wij geloven ook dat ieder mens zo veel mogelijk zelf beslissingen wil nemen over zijn of haar leven. Dit noemen we eigen regie. Samen met de cliënt bespreken we wat de cliënt zelf wil en kan en welke hulp hierbij nodig is. Samen gaan we voor een goed en zinvol leven. Samen doen we wat wél kan'.

Kernwaarden:

Om de missie en visie waar te maken, wordt er gewerkt vanuit drie kernwaarden welke met elkaar verbonden zijn. Samen vormen ze het kompas over hoe men binnen Alliade met elkaar als collega's en met cliënten omgaat.

- ▶ **Nabij:** er zijn voor een ander.
- ▶ **Verantwoordelijk:** op basis van nabijheid weten wat er speelt, zien wat nodig is en daar naar handelen.
- ▶ **Betrouwbaar:** als je doet wat je zegt en zegt wat je doet.

De strategie en bijbehorende ambities zijn mooi weergegeven in het *strategiehuis* van Alliade:



2.3 Besturingsfilosofie, ontwikkelprogramma's en doorkijk

Alliade komt uit een verder terug liggende periode waarin centrale (concern/staf)sturing de boventoon voerde, de onderlinge verbinding tussen de diverse onderdelen/management ontbrak en ondernemerschap plus het zoeken naar nieuwe verdienmodellen voorop stond. Daar is inmiddels stevig afscheid van genomen.

Alliade is een professionele en innovatieve organisatie die werkt vanuit een maatschappelijke verantwoordelijkheid en waar medewerkers zichzelf constant de vraag stellen of ze de goede dingen doen en die goed doen.

Alles wat medewerkers doen staat ten dienste van de *cliënt*. En de cliënt heeft zo veel mogelijk eigen regie. Daarbij hoort dat medewerkers eigen professionele ruimte hebben om te handelen ten dienste van de cliënt. Bij die ruimte hoort ook verantwoordelijkheid die wordt bepaald door gezamenlijke afspraken en richtlijnen over hoe er op elk niveau wordt gestuurd.

Elk onderdeel van Alliade werkt vanuit dezelfde kernwaarden en voegt waarde toe aan de cliënt. Daarbij is ruimte voor (decentraal) initiatief binnen de gestelde kaders. Onderdelen werken actief samen op gebied van expertise en competenties om zo synergievoordelen ten behoeve van de kwaliteit van zorg voor de cliënt te realiseren. Leren en ontwikkelen is belangrijk. Alliade investeert in een leercultuur waarin medewerkers willen leren van fouten en van elkaar. Er ruimte is voor dialoog en tegenspraak en er wordt actief gestuurd op het geven en ontvangen van feedback.

Medewerkers hebben de ruimte om binnen de regels van hun beroep en de kaders van de organisatie zelfstandig keuzes te maken ten behoeve van de cliënt.

Leidinggevend zijn binnen hun werkgebied verantwoordelijk voor alles wat komt kijken bij het leveren van goede zorg, het coachen en ondersteunen van medewerkers en een gezonde bedrijfsvoering. Daarbij krijgen zij advies en ondersteuning van ondersteunende afdelingen. Deze adviseren en ondersteunen vanuit hun expertise en kijken daarbij naar meerdere belangen en invalshoeken. Dilemma's worden tijdig besproken met de juiste mensen en op het juiste escalatieniveau.

Medezeggenschap heeft een prominente rol. Ze wordt proactief betrokken bij vraagstukken, agendeert zelf ook actief onderwerpen en heeft vanuit eigen kracht en expertise een duidelijke meerwaarde voor de besluitvorming.

De Raad van Bestuur is bestuursverantwoordelijk. Het directieteam (de Raad van Bestuur, directeuren en concernstaf) geeft gezamenlijk leiding aan Alliade als één organisatie en is verantwoordelijk voor het gezamenlijke resultaat. Dit betekent dat het directieteam Alliade brede kaders en beleid opstelt. Elk directielid heeft dus de verantwoordelijkheid over zijn eigen onderdelen én bestuurt mede het geheel van onderdelen van de zorggroep. De besluitvorming is zorgvuldig met kritische tegenspraak en de juiste checks en balances.

De doorontwikkeling van Alliade wordt gedragen in de lijn door directeuren die eigenaar zijn van de verschillende ontwikkelprogramma's; Persoonsgerichte zorg, Deskundige medewerker, Kwaliteit en veiligheid, Bedrijfsvoering, Continu verbeteren, Cultuur en leiderschap en Maatschappij.

Het jaar 2020 was een bijzonder intensief jaar waarin de coronapandemie (net als bij vele andere zorgaanbieders) van grote invloed was op de organisatie en de prestaties. Desondanks werden met het verbeterprogramma "Samen" en de vernoemde ontwikkelprogramma's goede stappen gezet op diverse terreinen en thema's zoals het werken vanuit de onderlinge verbinding, verbetering van de kwaliteit van zorg, de professionalisering van medewerkers en bedrijfsvoering. Ook in 2021 en verder zullen medewerkers, management, directie en bestuur de schouders blijven zetten onder de strategische doelstellingen en de ingeslagen wegen. Alliade blijft gericht op het met elkaar werken aan uitstekende persoonsgerichte zorg en de overige ontwikkelprogramma's. Daarbij vormen "Cultuur en leiderschap" alsmede "Continu verbeteren" belangrijke dwarsverbanden tussen alle lopende ontwikkelprogramma's en projecten.

3. De functie van directeur HR

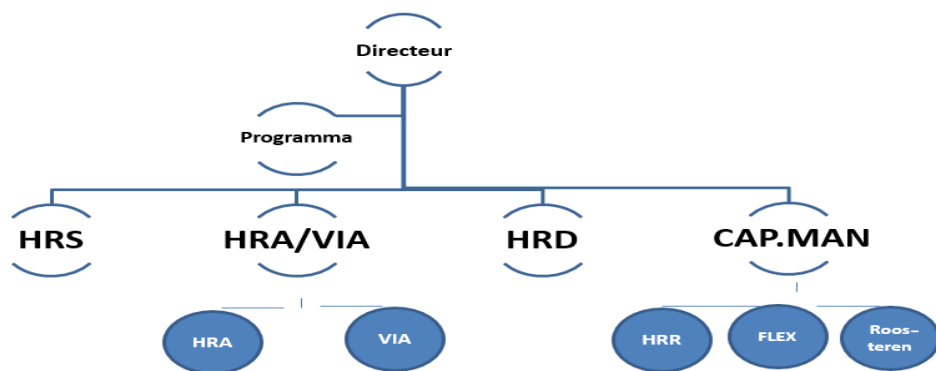
3.1 De afdeling HR

Onder leiding van de huidige directeur HR zijn er het afgelopen jaar diverse resultaten behaald in de ontwikkeling van de afdeling HR.

In de structuurwijziging die in 2020 werd uitgevoerd, is ervoor gekozen om de afzonderlijke onderdelen HR, HRD en HR-Services te organiseren in één nieuw te vormen HR afdeling.

In de jaren 2020 en 2021 is de afdeling HR door de samenvoegingen gegroeid, is de structuur verder aangepast en zijn functies vernieuwd en medewerkers geplaatst. Het managementteam van HR bestaat in de nieuwe setting uit de directeur HR en de managers van de onderdelen HR Services, HR Advies & Vitaliteit Inzetbaarheid en Arbo, HR Development en Capaciteitsmanagement. De drie adviseurs van HR Organisatieadviseurs vallen direct onder de directeur HR.

De structuur van de afdeling HR is per 1 september 2021:



3.2 De opgave

De directeur HR is lid van het directieteam en rapporteert direct aan de raad van bestuur. Is eindverantwoordelijk op HR en heeft een bredere (integrale) rol doordat elk directielid mede sturing geeft aan het geheel van onderdelen van de zorggroep.

De opgave voor het directieteam van Alliade is om met elkaar de positieve flow vast te houden, de uit de strategie voortkomende acties en richting door te zetten én deze te blijven omzetten naar concrete resultaten. De directeur HR is daarbij een belangrijke partner voor de leden van het directieteam. Is sterk op het vlak van veranderprocessen en – management en geeft vanuit HR mede de strategische richting aan van de ontwikkelingen die er in het heden en nu spelen. De directeur HR draagt voorts actief bij aan de visie, ambities en doelstellingen die vóórbij de horizon van de strategische planperiode 2020-2021 liggen. Onderhoudt op concern niveau (mede) actief de lijn met medezeggenschapsorganen en weet hen pro actief en goed te informeren.

Tegelijkertijd heeft de directeur HR de focus op de (door)ontwikkeling en positionering van de recent gevormde afdeling HR, de realisatie van de strategische HR thema's 2020-2021 en bijbehorende professionalisering van medewerkers en dienstverlening. Doel is om vanuit HR zo optimaal mogelijk aan te sluiten bij de organisatiestrategie/-ontwikkeling en actief in te spelen op de wensen van de interne klant en externe ontwikkelingen (bijvoorbeeld op de arbeidsmarkt).

De strategische HR thema's 2020-2021 zijn:

- 1 Basis op orde.
- 2 Continu leren en ontwikkelen.
- 3 Cultuur en kernwaarden.
- 4 Leiderschaps- en talentontwikkeling.
- 5 Duurzame inzetbaarheid en vitaliteit.
- 6 Recrutement en versterken werkgeversmerk.

De ontwikkeling van de afdeling en (de wijze van) dienstverlening staan niet stil en zullen worden doorgetrokken. De ambities zijn omvangrijk en divers. Van de professionalisering van medewerkers tot de verbetering van processen en systemen (zoals bijv. de overgang naar AFAS, een nieuw personeelsinformatiesysteem en functiehuis) en het vanuit HR actief bijdragen aan de strategische projecten binnen Alliade.

De directeur HR heeft daarbij een goed oog voor de ontwikkeling van het HR managementteam, de eigen medewerkers en doorgrondt de complexiteit van de (zorg)organisatie waarin zij opereren en bijbehorende vraagstukken. Faciliteert, ondersteunt en biedt ruimte aan teams en individuele medewerkers om te leren en zich professioneel te ontwikkelen. De directeur HR maakt de verbinding in de afdeling en met alle zorg en stafonderdelen van de organisatie.

De directeur HR staat samen met de afdeling HR voor de professionele dienstverlening aan de organisatie. De afdeling HR draagt net als alle andere stafafdelingen van Alliade bij aan het "in control zijn" van de organisatie. De stafafdelingen werken allemaal vanuit een integrale blik ("3D") op de drie dimensies zorg, HR en financiën. Staffunctionarissen volgen onder meer de ontwikkelingen in beleid, wet en regelgeving en toetsen desgewenst de processen en uitvoering daaraan (compliance).

3.3 Profiel

Wij zoeken een ervaren directeur of eindverantwoordelijk manager HR. Bij Alliade past een directeur HR met een strategisch en veranderkundig profiel. De juiste kandidaat voelt zich thuis in platte organisatie, een groot directieteam en een complexe, zich sterk ontwikkelende werkomgeving met professionals. Haalt energie uit organisatie- en mensontwikkeling, innovatie en professionalisering. Is sensitief, verbindend en inhoudelijk sterk, heeft hart voor het HR vak en is thuis in de volle breedte van het vakgebied.

De nieuwe directeur HR heeft een eigen duidelijke visie/mening en beschikt over overtuigingskracht. Staat tegelijkertijd open voor de inbreng en zienswijze van anderen. Kan op bestuurlijk en directie niveau acteren en beschikt over de mentaliteit om zaken samen tot de eindstreep te brengen. Is vasthoudend en heeft veerkracht. Is nabij en betrokken bij mensen en kan diverse rollen vervullen. Van initiator en aanjager tot sparringpartner en inhoudelijk adviseur. Beschikt over een goed gevoel voor verhoudingen en brengt de nodige energie en scherpzinnigheid met zich mee. Durft tegen te hangen, weet te prioriteren en te delegeren en zoekt met elkaar het echte gesprek. Is voor de afdeling HR de manager die richting en kaders met elkaar vorm en inhoud geeft.

Stuurt op het resultaat (PDCA) en biedt teams en medewerkers de ruimte om nieuwe initiatieven te nemen en zich als team en individu verder te ontwikkelen (IMWR; inspireren, mobiliseren, waarderen en reflecteren).

Kennis en ervaring

- ▶ Academisch werk- en denkniveau, (bij voorkeur) academische opleiding, aangevuld met ruime, meerjarige ervaring als eindverantwoordelijk directeur of manager op het vakgebied HR in dienstverlenende organisaties.
- ▶ Ruime ervaring op strategisch en tactisch niveau met veranderprocessen in organisaties (change agent).
- ▶ Gewend te werken in een complexe en veranderende omgeving met professionals.
- ▶ Hart voor het HR vak, echte (integrale) allrounder met een duidelijke drive voor development, ontwikkeling van medewerkers en organisaties.
- ▶ Heldere, innovatieve visie op hoe een HR afdeling waarde toe kan voegen aan de ontwikkeling van een (zorg)organisatie.
- ▶ Ervaring met het ontwikkelen en positioneren van HR als afdeling en business partner.
- ▶ Kandidaten kunnen uit de zorg komen maar zeker ook uit andere sectoren. Beschikken over een intrinsiek motivatie om te werken in de zorgsector en kan daar snel in thuis zijn.

Competenties

- ▶ Visie, overstijgend.
- ▶ Leiderschap, lef, voorbeeldgedrag.
- ▶ Verbindend, samenwerkingsgericht.
- ▶ Organisatiesensitiviteit.
- ▶ Overtuigingskracht, helder in de communicatie.
- ▶ Resultaatgerichtheid, vasthoudend.
- ▶ Innovatief, ontwikkelingsgericht.
- ▶ Klant- en kwaliteitsgerichtheid.

4. Wat biedt Zorggroep Alliade?

Alliade biedt een uitdagende, stevige eindverantwoordelijke HR functie waarmee u echt bijdraagt aan de toekomstige ontwikkeling en positionering van deze zorgorganisatie.

Alliade is één van de grootste zorgorganisaties van Nederland en heeft het keurmerk Beste Werkgever 2018 – 2019 behaald.

Een maximaal salaris van € 9.515,-- conform de cao Gehandicaptenzorg FWG 80 bij een dienstverband van 36 uur per week (fulltime). Naast 8% vakantietoeslag wordt een eindejaarsuitkering van 8,33% uitgekeerd.

Alliade hanteert een jaarcontract wat bij gebleken geschiktheid wordt omgezet in een contract voor onbepaalde tijd.

Alliade kent goede secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals reiskostenvergoeding en een fiscaal vriendelijk meerkeuzesysteem, met onder andere een fietsplan, sportabonnement en een pensioenregeling via PGGM.

Standplaats Heerenveen.

5. De selectieprocedure

De selectie kent twee fasen:

1 Voorselectie door Leeuwendaal

Uitgebreide gesprekken door de adviseur van Leeuwendaal met kandidaten vinden plaats in week van 20 september 2021 en begin week 27 september 2021. De voorselectiegesprekken worden vanuit Leeuwendaal via Zoom gevoerd of vinden plaats op het kantoor van Leeuwendaal in Den Haag of Utrecht.

Geschikte kandidaten worden vervolgens door middel van cv en brief, en met toelichting van de adviseur, op 1 oktober 2021 gepresenteerd aan de opdrachtgever. Op basis hiervan wordt bepaald welke kandidaten worden uitgenodigd voor het eerste selectiegesprek bij Alliade.

2 Selectiegesprekken door Zorggroep Alliade

Geselecteerde kandidaten worden persoonlijk uitgenodigd voor een zoomsessie dan wel een persoonlijk gesprek met de selectie- en adviescommissies bij de opdrachtgever. De selectiegesprekken vinden plaats in de weken van 4 oktober en 11 oktober 2021. De tweede ronde bestaat uit gesprekken met een aantal adviescommissies.

Een ontwikkelingsgericht assessment kan onderdeel uitmaken van de procedure en zal plaats vinden in de week van 18 oktober 2021.

Het arbeidsvoorwaardengesprek vindt plaats in de week van 25 oktober 2021.

In deze fase voert een onafhankelijk bureau (de Validata Group) een integriteitstoets uit en wint Leeuwendaal referenties in.

Gestreefd wordt naar een afronding van de procedure vóór 1 november 2021.

Contactgegevens

Voor inhoudelijke vragen over de functie kunt u contact opnemen met Marcel ten Berge, adviseur werving en search, en voor vragen over de procedure met Anneloes van Dijk, research consultant. Zij zijn bereikbaar via 088-00 868 00. Uw cv en motivatiebrief kunt u uploaden via:

<https://www.leeuwendaal.nl/vacatures/>.