



Wervingsprofiel

Twee leden Raad van Toezicht
HR profiel en financieel profiel

7 juli 2023

Opdrachtgever	TWijs
Auteurs	Jeannette van der Vorm en Marcel ten Berge
Aanvraagnummer	A05686



Inhoud

1.	Inleiding	3
2.	De organisatie	3
2.1	Stichting TWijs	3
2.2	Missie, visie, strategisch beleid en kernwaarden	4
2.3	Organisatiestructuur en governance	5
3.	De functie van raad van toezicht	6
3.1	De raad van toezicht	6
3.2	Samenstelling raad van toezicht	7
3.3	Profiel van de leden van de raad van toezicht	8
3.4	Achtergrond lid raad van toezicht (HR)	8
3.5	Achtergrond lid raad van toezicht (Financiën)	8
4.	Wat biedt TWijs?	9
5.	De selectieprocedure	9

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

1. Inleiding

Dank voor uw interesse in de vacature van toezichthouder met aandachtsgebied HR of Financiën bij TWijs. 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 deze mooie en ambitieuze organisatie en de belangrijkste opgaven en ontwikkelingen. Ook beschrijven we de vacante posities, de gewenste capaciteiten en competenties, kennis, ervaring en bijbehorende arbeidsvoorwaarden. We besluiten met een beschrijving van de selectieprocedure.

Voor meer achtergrondinformatie adviseren we u om de website te bezoeken: <https://twijs.nl/>

Wellicht ten overvloede vermelden we dat waar in dit stuk 'hij' staat uiteraard ook 'zij', 'die' of 'hen' gelezen kan worden.

2. De organisatie

2.1 Stichting TWijs

Stichting TWijs (hierna ook wel aangeduid met TWijs) is een organisatie voor christelijk en katholiek onderwijs in de gemeentes Bloemendaal, Haarlem, Haarlemmermeer, Heemstede en Zandvoort en is begin 2020 voortgekomen uit het samengaan van twee schoolbesturen met een rijke voorgeschiedenis, Stichting Sint Bavo en Stichting Salomo. Per januari 2023 maken ook de vier scholen van Stichting Katholiek Basisonderwijs Haarlem-Schoten onderdeel uit van TWijs.

Daarmee is TWijs in een korte periode gegroeid tot een omvangrijke onderwijsorganisatie met in totaal 35 scholen. TWijs is dan ook als optelsom een "prille organisatie" met een breed palet aan onderwijs; van basis- en (voortgezet) speciaal (basis)onderwijs tot de Internationale Taalklas voor nieuwkomers en de International School Haarlem. Op de scholen van TWijs is ruimte voor alle kinderen, ouders en collega's die de grondslag van de instelling respecteren. Op 1 februari 2023 verzorgde TWijs het onderwijs voor 8.556 leerlingen en werkten er 865 medewerkers (676 fte). De organisatie is financieel gezond en biedt kwalitatief goed onderwijs. De jaarlijkse begroting van TWijs ligt rond de 70 miljoen.

De naam TWijs staat voor de opdracht van de organisatie: Tienduizend kinderen Wereldwijd. TWijs ontleent haar opdracht aan de duurzame ontwikkelingsdoelen (sustainable development goals) van de Verenigde Naties, gericht op het jaar 2030.

In de komende 10 jaar zullen tienduizend kinderen de scholen van TWijs verlaten en uitstromen naar de middelbare school, op weg naar een plek in de grote, volwassen wereld om hen heen. Het beste en mooiste dat TWijs deze kinderen kan meegeven is wereldwijsheid, zodat zij zich ontwikkelen tot weerbare en mondiale burgers, die zich inzetten voor vreedzaam samenleven, oog hebben voor duurzaamheid en gericht zijn op steeds blijven leren. Leerlingen van TWijs krijgen niet alleen lessen in taal en rekenen maar leren ook verantwoord om te gaan met de wereld die aan hen is toevertrouwd, om te zien naar elkaar en om te gaan met verschillen in afkomst, politieke kleur, intelligentie enzovoort.

TWijs kent een compacte organisatiestructuur met veel zelfstandigheid voor de scholen zodat adequaat kan worden ingespeeld op hetgeen goed onderwijs, medewerkers en stakeholders van TWijs vragen. Tegelijkertijd worden zaken die centraal beter en/of goedkoper kunnen worden gedaan, ook daar georganiseerd.

2.2 Missie, visie, strategisch beleid en kernwaarden

De kernopdracht waar iedereen binnen TWiJs zich door laat leiden, luidt:

“Door middel van een kwalitatief hoogwaardig onderwijsaanbod eraan bijdragen dat onze leerlingen zich ontwikkelen tot verantwoordelijke, goed in hun vel zittende en goed functionerende wereldburgers.”

In het verlengde van deze kernopdracht, zijn de missie en visie van de organisatie:

Missie:

‘In de jaren 2020-2030 10.000 kinderen begeleiden op hun weg om de noodzakelijke kennis, vaardigheden en de wijsheid te ontwikkelen zodat ze hun plaats in de wereld kunnen vinden’

Visie:

‘In al het dagelijks handelen zijn leidend: de best mogelijke onderwijskwaliteit; optimale kansen voor alle kinderen; een bijdrage leveren aan een duurzame wereld; gedrag gebaseerd op onze gezamenlijke kernwaarden.’

In het eerste strategisch beleidsplan van TWiJs (2021-2023) is er naast aandacht voor de ontwikkeling en eenwording van de eigen organisatie met name de focus voor het onderwijs op een drietal thema's:

- 1 *Toekomstbestendig leren* met aandacht voor o.m. belangrijke vaardigheden op het terrein van informatiegeletterdheid en informatiemanagement.
- 2 *Hoge kwaliteit van onderwijs* voor elk kind.
- 3 *Kansengelijkheid* door binnen de scholen maar ook met samenwerkingspartners maximaal in te zetten voor kinderen met een groter risico op leerachterstanden.

De *kernwaarden* in het strategisch plan van de organisatie drukken uit wat TWiJs zijn leerlingen wil meegeven. Deze zijn als waarden geworteld in de rijke eeuwenoude christelijke traditie. Deze kernwaarden zijn (samengevat):

- ▶ Autonomie; goed op eigen benen leren staan, regie kunnen nemen over jezelf en je ontwikkeling, onafhankelijke oordeelsvorming.
- ▶ Vertrouwen; zelfvertrouwen, vertrouwen in eigen kunnen, vertrouwen in mogelijkheden en meerwaarde van samenleven/-werken.
- ▶ Omzien naar elkaar; bekommeren om je naasten, ruimte voor vergevingsgezindheid.
- ▶ Volharding; leren dat je met zelfdiscipline en motivatie, geduld en volhouden prestaties kunt leveren die je misschien niet voor mogelijk had gehouden.
- ▶ Lef; aan iets nieuws durven beginnen, niet bang zijn voor veranderingen, zelf het avontuur aangaan, beseffen dat fouten maken erbij hoort.

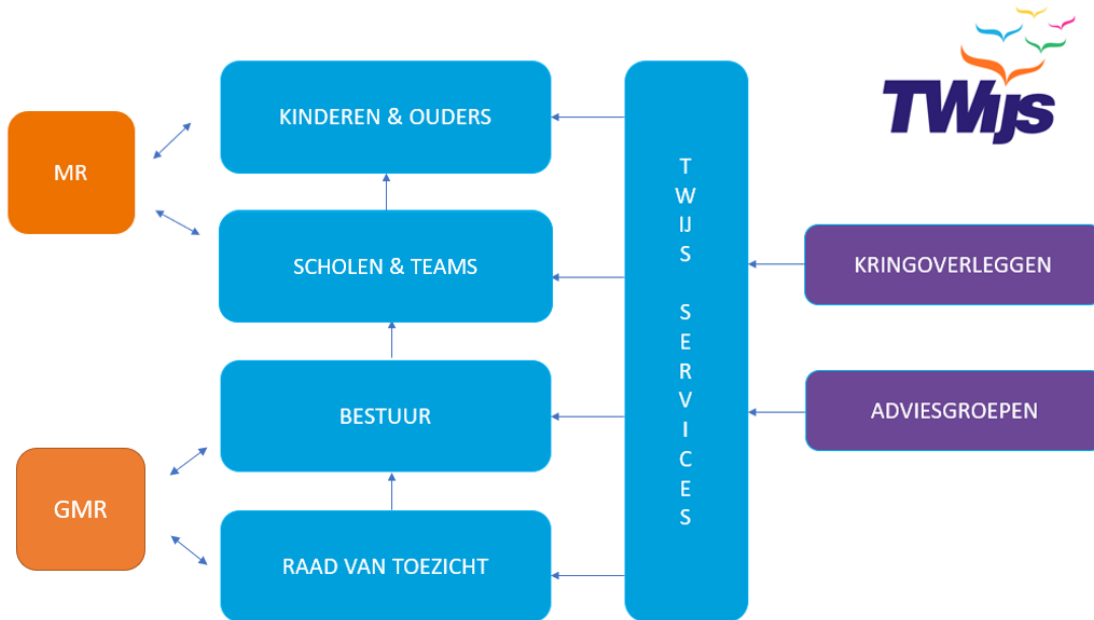
Daarnaast zet TWiJs met zijn strategisch plan in op *aantrekkelijk werkgeverschap* onder andere door aandacht voor personeel en het bieden van ruimte voor groei en persoonlijke ontwikkeling. Inzet van de TWiJs Academie maar ook het organiseren van netwerkbijeenkomsten dragen daaraan bij en vergroten de mogelijkheid tot het van elkaar leren en kennis delen.

Voor de *interne organisatie* zijn voor TWiJs de komende planperiode de belangrijke onderwerpen (in lijn met de kernwaarden); autonomie voor de scholen, het werken vanuit vertrouwen, het omzien naar elkaar, volharding en het tonen van lef (bijvoorbeeld het invoeren van nieuwe onderwijsconcepten).

Het strategisch plan is hier te [downloaden](#).

2.3 Organisatiestructuur en governance

TWijs beschikt over een compacte organisatiestructuur met weinig hiërarchie, veel autonomie en ruimte voor ieders inbreng onder andere door middel van het werken met kringen en adviesgroepen. Schematisch weergegeven:



Governance

In de Code Goed Bestuur in het primair onderwijs zijn basisprincipes vastgelegd rond professionaliteit van bestuurders, toezichthouders en managers in het primair onderwijs. TWijs hanteert de Code Goed Bestuur van de PO-Raad als leidraad bij keuzes voor de inrichting en het gedrag binnen de organisatie.

TWijs heeft een formele scheiding van bestuur en toezicht volgens het raad-van-toezichtmodel. In dit model is sprake van twee organen: het bestuur en een raad van toezicht. Elk orgaan heeft eigen taken en bevoegdheden die zijn vastgelegd in de statuten, het bestuursreglement en het reglement raad van toezicht. In het managementstatuut zijn de afspraken tussen bestuur en schooldirecties vastgelegd. Het managementstatuut is vastgesteld in 2021. Het bestuursreglement en het reglement raad van toezicht zijn in 2022 vastgesteld.

De raad van toezicht houdt toezicht, stelt de doelen van de organisatie vast en ziet erop toe dat deze doelen tegen verantwoorde middelen worden bereikt. Uitgangspunt voor het handelen van de raad van toezicht is dat dit een toegevoegde waarde heeft voor het onderwijs dat door TWijs wordt verzorgd. Er is bijzondere aandacht voor onderwijskwaliteit, organisatieontwikkeling/HRM en financiën. Daarnaast is de raad van toezicht alert op de eigen ontwikkeling en het toezichtkader. De raad van toezicht bestaat uit vijf personen en kent een auditcommissie, een remuneratiecommissie en een identiteitscommissie. Het nieuwe lid met financiële achtergrond zal deel nemen in de auditcommissie. De komende jaren kan een heroverweging van de samenstelling van de commissies plaats vinden, afhankelijk van expertise en ervaring krijgen de nieuwe leden hierbij een rol.

De raad van toezicht hecht aan het contact met de andere gremia binnen TWijs. Zo bezoekt de raad van toezicht regelmatig een aantal scholen en vergadert de raad van toezicht twee keer per jaar met de GMR.

Momenteel kent TWijs een eenhoofdig College van Bestuur (cvb). De raad van toezicht heeft vorig jaar besloten over te gaan tot een tweehoofdig bestuur met een voorzitter en een lid.

Met deze keuze is er sprake van een vergroting van de bestuurlijke 'span of attention', zowel intern als extern. TWijs zal nog beter zijn rol kunnen vervullen als groot schoolbestuur in de regio en binnen het primair onderwijs in het algemeen, met medeverantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en uitvoering van nationaal onderwijsbeleid. Ook biedt de nieuwe topstructuur voordelen als het gaat over grotere waarborging van de bestuurlijke continuïteit, bredere spreiding van competenties en stijlen, de mogelijkheid van intern klankborden en een betere borging van interne 'checks & balances'.

De huidige bestuurder van TWijs heeft ruim 19 jaar met succes en naar tevredenheid leidinggegeven aan (de rechtsvoorgangers van) de organisatie en zal aan het einde van dit schooljaar terugtreden wegens het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Per 1 juni is de nieuwe voorzitter cvb benoemd. In het najaar zal in overleg met de raad van toezicht, de nieuwe bestuursvoorzitter en de organisatie het profiel voor het te werven bestuurslid worden opgesteld en zal de selectieprocedure van de collega bestuurder worden opgestart.

Medezeggenschap is binnen TWijs geregeld overeenkomstig de Wet medezeggenschap op scholen (WMS). Elke school heeft een eigen medezeggenschapsraad (MR). De MR wordt rechtstreeks door en uit de ouders en het personeel gekozen. Op basis van het MR-reglement verleent de MR advies of instemming op de in het reglement genoemde onderwerpen. De schooldirecteur is de overlegpartner van de MR. De Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) overlegt met het bestuur over het overkoepelende beleid en wordt betrokken bij de voorbereiding van diverse (school overstijgende) onderwerpen. De GMR bestaat uit een evenredige vertegenwoordiging van ouders en personeelsleden van de scholen en het stafbureau. Er zijn 14 leden.

TWijs staat bekend om de hoge onderwijskwaliteit en heeft een solide, betrouwbare reputatie. De cultuur binnen TWijs is te kenschetsen als open en zorgvuldig waarbij omzien naar elkaar van belang is. Dit uit zich onder andere in het feit dat TWijs zich actief inzet voor het nieuwkomersonderwijs in de regio. Medewerkers werken met plezier bij TWijs, ze zijn zeer betrokken en voelen zich gezien en gehoord. Ze werken hard om met elkaar goed en gedegen onderwijs te bieden aan de leerlingen. Ook typerend voor TWijs zijn de 'couleur locale' van de scholen, de bijpassende autonomie van de schooldirecteuren en van de medewerkers op de scholen en op het bestuurskantoor. Er is veel ruimte voor eigen inbreng, die wordt gewaardeerd, waarbij fouten maken mag. De cultuur is ook wat bescheiden, hoewel men duidelijk trots is op het onderwijs dat TWijs biedt.

3. De functie van raad van toezicht

3.1 De raad van toezicht

De raad van toezicht houdt toezicht op het functioneren van de organisatie en het bestuur. Het toezicht is integraal: het omvat alle aspecten van het functioneren in hun onderlinge samenhang. Daarbij is het toezicht onafhankelijk van specifieke belangen die in of buiten de organisatie kunnen spelen. De raad van toezicht houdt niet alleen toezicht op de feitelijke gang van zaken, maar ook op de te voeren strategie en het daarbij behorende beleid voor de toekomst.

De raad van toezicht heeft naast een aantal goedkeurende bevoegdheden ook een klankbord functie voor het bestuur. Het staat de raad van toezicht vrij om gevraagd en ongevraagd het bestuur van advies te dienen. De raad van toezicht heeft ook de bevoegdheid om het bestuur te benoemen en te ontslaan.

Uitgangspunt voor het handelen van de raad van toezicht is dat dit een toegevoegde waarde heeft voor het onderwijs dat door TWijs wordt verzorgd. Daarbij kunnen grofweg drie belangen worden onderscheiden: het onderwijskundig belang, het leerlingen- en ouderbelang en het personeelsbelang. Het bestuur betreft deze belangen bij zijn afwegingen en besluitvorming. Dit wordt door de raad van toezicht bewaakt vanuit haar bovengeschetste toezichthoudende rol.



De raad van toezicht van TWijs bestaat momenteel uit vijf personen die op een betrokken, respectvolle en ontspannen manier met elkaar en met het bestuur samenwerken. De kracht van de raad zit hem in de openheid en het bieden van een veilige omgeving. De vergaderingen van de raad worden gekenmerkt door dynamiek en een goede sfeer.

De raad van toezicht vergadert zeven keer per jaar, meestal 's avonds/einde werkdag. De auditcommissie vergadert vier – vijf keer per jaar (veelal online). Jaarlijks is sprake van twee ontmoetingen met (een delegatie van) de GMR, één ontmoeting met een delegatie van de schooldirecties en een jaargesprek met de bestuurders. De leden van de raad van toezicht verdelen hierin onderling de taken. Ook nemen er twee leden van de raad van toezicht deel aan de Commissie van Toezicht van de Internationale School Haarlem (ISH). Deze vergadert zo'n tweemaal per jaar. Verder vindt ieder jaar bezoek aan scholen plaats en zijn de leden van de raad van toezicht aanwezig bij bijeenkomsten zoals de jaaropening, de nieuwjaarsborrel en dergelijke. De raad van toezicht evalueert ieder jaar zijn functioneren.

De komende periode zijn de volgende thema's belangrijk voor de organisatie, en dus ook voor de raad van toezicht:

- ▶ Strategisch beleidsplan
- ▶ Goed werkgeverschap
- ▶ Strategisch HR beleid
- ▶ Plan kleine scholen
- ▶ Kwaliteit van onderwijs
- ▶ Nieuwkomers onderwijs
- ▶ Anders organiseren
- ▶ Digitalisering
- ▶ Huisvesting
- ▶ Internationale school Haarlem
- ▶ Werving nieuw lid CvB

3.2 Samenstelling raad van toezicht

Uitgangspunt voor de samenstelling van de raad van toezicht is, dat zij uit generalisten bestaat die gezamenlijk een multidisciplinair team vormen. Voor de integrale besluitvorming zijn leden nodig die een aandachtsgebied hebben, maar bovenal een helicopterview. Van de leden wordt besluitvaardigheid en resultaatgerichtheid verwacht. Zij zijn in staat scherpe discussies collegiaal te voeren. Zij weten waarop zij dienen te toetsen en kunnen de juiste vragen stellen. Van de raad van toezicht mag worden verwacht dat zij op de hoogte is van relevante wet- en regelgeving en recente ontwikkelingen op het terrein van goed bestuur, governance, onderwijs, financiën en personeel.

Naast de voorzitter zijn in de raad van toezicht van TWijs de volgende domeinen vertegenwoordigd:

- ▶ Onderwijs, kwaliteit en identiteit.
- ▶ Organisatieontwikkeling en HRM.
- ▶ Financieel-economisch.
- ▶ Bestuurlijk.
- ▶ Communicatie en profilering.

De raad van toezicht streeft bij haar samenstelling naar balans en diversiteit qua geslacht, leeftijd, culturele achtergrond, werkervaring (bedrijfsleven/non-profitsector) en competenties.



3.3 Profiel van de leden van de raad van toezicht

Een lid van de raad van toezicht:

- ▶ Voelt zich geboeid, uitgedaagd en aangesproken door de missie, visie en identiteit van TWijs.
- ▶ Beschikt over academisch werk- en denk niveau.
- ▶ Heeft een open houding m.b.t. nieuwe denkbeelden en ontwikkelingen en kan vanuit eigen expertise vernieuwende denkbeelden inbrengen.
- ▶ Kan beleidsmatig denken op het niveau van strategische doelen.
- ▶ Kan de formele taken die betrekking hebben op het toezicht, waaronder goedkeuring van jaarverslag, begroting en jaarrekening uitvoeren.
- ▶ Kan kritisch zijn in het toezicht, wijs en constructief in het adviseren van het bestuur en oog hebben voor actuele politiek-, sociaal- en maatschappelijke ontwikkelingen in de regio.
- ▶ Kan en is bereid om op hoofdlijnen toezicht te houden, het werken aan het realiseren van de doelen over te laten aan het bestuur.
- ▶ Heeft voldoende kennis en ervaring om de onderwijsinstelling en haar succes- en risicoparameters goed te kunnen beoordelen.
- ▶ Ziet kansen en laat anderen daarin delen.
- ▶ Heeft een relevant maatschappelijk netwerk en is in staat om met kennis en ervaring vanuit dat netwerk een bijdrage te leveren aan het functioneren van de raad.
- ▶ Staat bij de besprekingen van de raad van toezicht open voor verschillende standpunten en kan daar mee om gaan maar verwoordt naar buiten toe alleen het raadsstandpunt.
- ▶ Heeft een goed ontwikkeld rolbewustzijn.
- ▶ Is integer in zijn of haar handelen, is loyaal aan de belangen van TWijs en gebruikt de positie als lid van de raad van toezicht niet om eigen belangen of belangen van een bepaalde groepering te behartigen of te realiseren.
- ▶ Is professioneel actief, heeft energie en is voldoende beschikbaar om zich in te zetten voor de raad.
- ▶ Bij voorkeur beide, maar minimaal één van de twee is woonachtig in regio Haarlem.
- ▶ Minimaal één van de twee nieuwe toezichthouders heeft ervaring op het gebied van toezichthouden.

3.4 Achtergrond lid raad van toezicht (HR)

Naast bovengenoemde eisen, beschikt u over de volgende specifieke eigenschappen en kwaliteiten:

- ▶ Ruime allround kennis en expertise op het gebied van strategische HR.
- ▶ Ervaring in verantwoordelijke HR functies bij grotere, complexe organisaties.
- ▶ Ervaring met organisatie ontwikkeling en verandermanagement.
- ▶ Bekend met thema's als strategische personeelsplanning, arbeidsmarkt, etc.
- ▶ Empathisch en relatiegericht.
- ▶ Innovatief en ondernemend, kan vanuit eigen expertise vernieuwende denkbeelden inbrengen.

3.5 Achtergrond lid raad van toezicht (Financiën)

Naast bovengenoemde eisen, beschikt u over de volgende specifieke eigenschappen en kwaliteiten:

- ▶ Ruime bedrijfseconomische of financiële deskundigheid en ervaring.
- ▶ Ervaring in een financiële verantwoordelijke functie bij organisaties in de publieke sector.
- ▶ Ervaring en kennis op financiële strategisch vlak: in staat om relevante thema's te signaleren en te beoordelen. Doorgrondt de financiële doorwerking van het strategische beleid en de financiële consequenties van verandering in wet-/regelgeving en ontwikkelingen in de externe omgeving.
- ▶ Ervaring met en kennis van interne risicobeheersing- en controlesystemen.
- ▶ Conceptueel, procesmatig en resultaatgericht.

4. Wat biedt TWijs?

Het betreft twee mooie toezichtposities bij een stabiele en prettige onderwijsorganisatie met een breed onderwijsaanbod en veel expertise.

De leden worden benoemd voor een periode van vier jaar met de mogelijkheid deze termijn één keer te verlengen. De leden van de raad van toezicht ontvangen een vergoeding van ca. € 7.500 per jaar.

5. De selectieprocedure

De selectie kent twee fasen:

1 Voorselectie door Leeuwendaal

De adviseurs van Leeuwendaal voeren allereerst gesprekken met kandidaten. Deze gesprekken vinden plaats op kantoor van Leeuwendaal in Utrecht of via MS Teams in september.

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

2 Selectiegesprekken door TWijs

Geselecteerde kandidaten worden persoonlijk uitgenodigd voor een gesprek met de selectiecommissie bij de opdrachtgever in de namiddag van **22 september 2023**. Een optionele tweede ronde vindt plaats in de namiddag van **2 oktober 2023**.

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

Voor inhoudelijke vragen over de functie kunt u contact opnemen met Jeannette van der Vorm en Marcel ten Berge, senior adviseurs executive search, en voor vragen over de procedure met Anouk Keiren, research consultant. Zij zijn allen bereikbaar via 088 – 00 868 00. Uw cv en motivatiebrief kunt u uploaden via:

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