



## Wervingsprofiel

Lid college van bestuur; collegiaal bestuurder met  
onderwijskundig leiderschap

25 april 2024

<b>Opdrachtgever</b>	TWijs
<b>Auteurs</b>	Jeannette van der Vorm en Marcel ten Berge
<b>Aanvraagnummer</b>	A06198



## Inhoud

<b>1.</b>	<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>De organisatie</b>	<b>3</b>
2.1	Stichting TWijs	3
2.2	Missie, visie, strategisch beleid en kernwaarden	4
2.3	Organisatiestructuur en governance	5
<b>3.</b>	<b>De functie van lid college van bestuur</b>	<b>6</b>
3.1	De nieuwe topstructuur en de vacature	6
3.2	De bestuurlijke opgave	6
3.3	Profiel	7
<b>4.</b>	<b>Wat biedt TWijs?</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 uw interesse in de vacature van lid college van bestuur bij TWijs. Met dit wervingsprofiel 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 positie, 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. TWijs 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 34 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 2024 verzorgde TWijs het onderwijs voor 8.510 leerlingen en werkten er 1065 medewerkers. 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 Wereldwijs. TWijs ontleent haar opdracht aan de duurzame ontwikkelingsdoelen (sustainable development goals) van de Verenigde Naties, gericht op het jaar 2030.

In de komende 10 jaren 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 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.

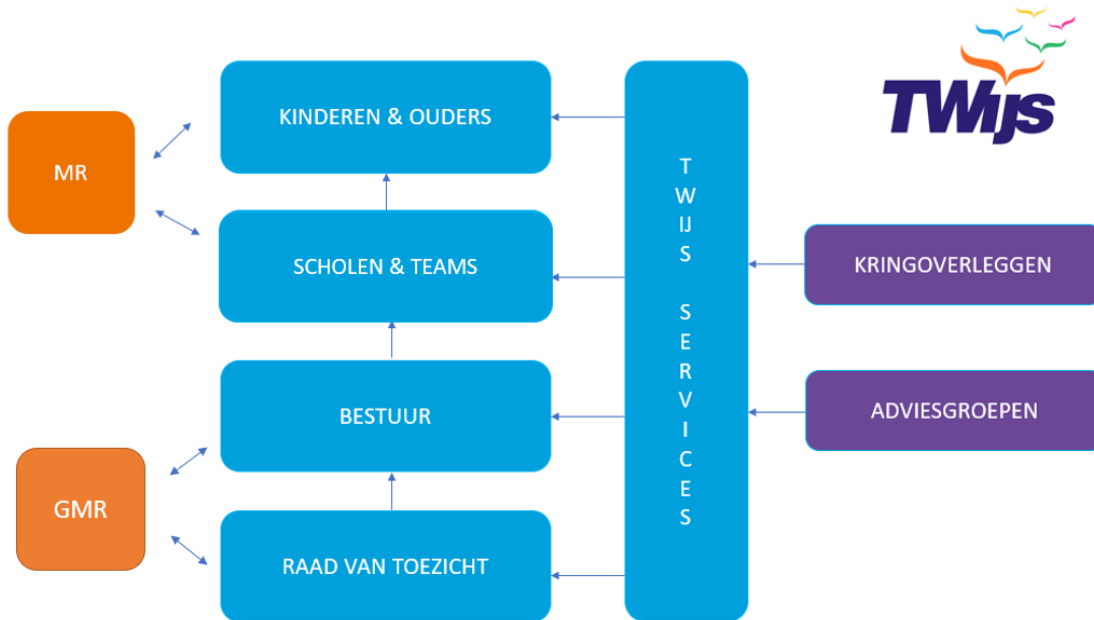
Daarnaast zet TWiJs met zijn strategisch plan in op *aantrekkelijk werkgeverschap* onder andere door aandacht voor personeel en het bieden van ruimte voor groei en persoonlijke ontwikkeling. Inzet van de TWiJs Academie maar ook het organiseren van netwerkbijeenkomsten dragen daaraan bij en vergroten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

Binnen TWiJs wordt momenteel gewerkt aan het nieuwe strategisch plan voor de komende jaren. Het huidige strategisch plan is hier te downloaden [TWiJs Strategisch Beleidsplan 2021 2023.pdf](#)

### 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.

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. De raad van toezicht bestaat uit vijf personen en kent een auditcommissie, een remuneratiecommissie en een identiteitscommissie. 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.

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.

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.

## 3. De functie van lid college van bestuur

### 3.1 De nieuwe topstructuur en de vacature

TWijs kende een eenhoofdig college van bestuur (CvB). In 2022 heeft de raad van toezicht besloten over te gaan tot een collegiaal tweehoofdig bestuur met een voorzitter en een lid. Per 1 juni 2023 is de nieuwe voorzitter CvB van TWijs benoemd, Toon Mans. Hij volgde de bestuurder op die ruim 19 jaar leiding heeft gegeven aan (de rechtsvoorgangers van) de organisatie en terug is getreden wegens het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Met de keuze voor een tweehoofdig bestuur 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'. Naast de voorzitter zoeken we een bestuurder met een achtergrond in het onderwijs die complementair is aan de voorzitter en in een collegiaal bestuur TWijs aanstuurt. De portefeuillevreiding is onderwerp van gesprek, waarbij de voorzitter een algemeen bestuurlijk profiel heeft en de externe rol grotendeels vervult. Het nieuwe lid CvB beschikt over een onderwijsinhoudelijke profiel en complementeert het bestuur van TWijs.

### 3.2 De bestuurlijke opgave

TWijs is een gedegen onderwijsorganisatie die ook in de toekomst wil staan voor de best mogelijke onderwijskwaliteit en daarmee optimale kansen wil bieden voor alle kinderen.

Van het nieuwe lid CvB wordt verwacht dat deze samen met de voorzitter vanuit het strategisch beleidsplan 2021-2023 de lijn weet door te trekken. Het nieuwe strategisch plan is zoals eerder vermeld, nu in de maak. Het bestuur werkt met de diverse stakeholders aan de toekomstige koers en positionering van TWijs als professionele onderwijsorganisatie om zo de scholen van de toekomst te realiseren.

Belangrijke thema's voor het bestuur omvatten het waarborgen van duurzaam en toekomstbestendig onderwijs en een toekomstbestendige organisatie, de wijzigingen in de onderwijsbekostiging, strategisch personeelsbeleid in relatie tot onder andere de arbeidsmarkt en het anders organiseren/innoveren van het onderwijs. Ook het benutten van de mogelijkheden die een grotere instelling biedt om professioneel en efficiënt de inrichting van de organisatie en bedrijfsprocessen te optimaliseren, is een onderwerp dat op de agenda staat. Een optimalisatie die past bij de autonomie van scholen en de kans biedt het eigenaarschap en lerend vermogen binnen TWijs verder te versterken. Daarbij is het van belang dat het "TWijs-gevoel" blijft en verder gevoed wordt, net als de onderlinge verbinding, samenhang en de samenwerking tussen de scholen en met TWijs Services. Er wordt actief gewerkt aan de professionele cultuur binnen TWijs.

De nieuwe bestuurder heeft als speerpunt onderwijskundige sturing en innovatie en beschikt over een visie op de onderwijskundige/- inhoudelijke en innovatieve keuzes die bij de toekomstige koers van TWijs passen. Het nieuwe lid CvB gaat daarover het gesprek aan met de betrokken stakeholders, evenals over andere relevante thema's zoals het strategisch HR beleid, waaronder goed en aantrekkelijk werkgeverschap, vitaliteit en ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerkers.

Andere thema's waar het bestuur zich op zal richten, zijn:

- De verdere internationalisering van het onderwijs waaronder de positie van de ISH en ITK.
- Het werken aan kansengelijkheid.
- De ontwikkeling van onderwijsregio's.
- De toekomstige identiteit van de TWijs scholen waarbij o.a. op een eigentijdse manier gekeken wordt naar zingevingsvraagstukken, kernwaarden en de verschillen tussen de scholen.

Het bestuur zal tevens aandacht hebben voor relevante maatschappelijke en strategische beleidsontwikkelingen in de onderwijssector en een actieve rol spelen in het landelijke onderwijsbeleid. Last but not least, ziet de nieuwe bestuurder het als een mooie opgave om vanuit samenwerking bij te dragen aan de vorming van het nieuwe college van bestuur dat met elkaar voor TWijs als geheel staat en eenheid van bestuur uitstraalt.

### 3.3 Profiel

Voor TWijs zoeken we een bevlogen en betrokken bestuurder met een achtergrond in, en een groot hart voor het onderwijs. Een bestuurder met visie op (innovatief) onderwijs en bevlogenheid voor de ontwikkeling van kinderen. Een bestuurder die uitstekend past bij de opgave die er ligt. Is strategisch, innovatief en inspirerend en bouwt voort op al het goede dat gerealiseerd is. Draagt bij aan een cultuur waarin het nemen van eigenaarschap en het leren van elkaar centraal staat. En weet daarnaast ook op een gedragen wijze en met lef nieuwe doelen voor TWijs te stellen.

Bij TWijs past een bestuurder die zich herkent in de kernwaarden en (religieuze) identiteit van de organisatie. Een benaderbare en zichtbare bestuurder die vanuit visie en duidelijkheid opereert en hecht aan het omzien naar elkaar. De bestuurders tonen leiderschap en bieden ruimte aan de individuele scholen en de medewerkers van TWijs Services om binnen de afgesproken kaders te werken. Voeren daarbij een open dialoog over verantwoording, resultaat en kwaliteit en zijn constructief en proactief in de communicatie naar alle stakeholders binnen TWijs.

#### Functie vereisten

Kandidaten voldoen aan de volgende vereisten:

- ▶ Academisch denk- en werkniveau.
- ▶ Ruime ervaring in een integraal eindverantwoordelijke bestuurlijke of stevige directiefunctie in het onderwijs (met name PO, dan wel VO, MBO of HBO). Is daarmee een kundige en stevige gesprekspartner voor de directeuren, TWijs Services en (externe) partners.
- ▶ Onderwijskundig leiderschap, is thuis in onderwijsinhoudelijke vraagstukken, innovatie en kwaliteit van onderwijs, beschikt over een aansprekende visie op modern en toekomstgericht onderwijs.
- ▶ Meerjarige ervaring in het sturing geven aan veranderingen binnen een professionele organisatie.
- ▶ Integrale blik op alle relevante portefeuilles die noodzakelijk zijn voor een succesvolle schoolorganisatie, zoals HR, kwaliteitszorg, financieel beleid, de rol van ICT in het onderwijs en onderwijshuisvesting.
- ▶ Gedegen kennis van/inzicht in de maatschappelijke ontwikkelingen en politiek-bestuurlijke processen in relatie tot het primair onderwijs.
- ▶ Onderschrijft en respecteert de uit de confessionele oorsprong van TWijs voorkomende waarden en wil deze uitdragen.

### Belangrijkste competenties

- ▶ Strategische visie, bestuurlijk inzicht, richting gevend.
- ▶ Verbindend leiderschap, samenwerkingsgericht.
- ▶ Besluitvaardig, daadkrachtig en resultaatgericht.
- ▶ Integrale benadering van vraagstukken. Overzicht houden en op details in en uit kunnen zoomen.
- ▶ Open, direct, communicatief, inspirerend.
- ▶ Innovatief, ontwikkelingsgericht, lef.
- ▶ Oog voor diversiteit.

## 4. Wat biedt TWijs?

TWijs biedt een veelzijdige full time functie bij een stabiele en prettige onderwijsorganisatie met een breed onderwijsaanbod en veel expertise.

Inschaling conform de Bestuurders CAO PO. De standplaats is Haarlem.

## 5. De selectieprocedure

De selectie kent twee fasen:

### 1 Voorselectie door Leeuwendaal

De adviseurs van Leeuwendaal voeren voorselectiegesprekken met kandidaten. Deze gesprekken vinden plaats op kantoor van Leeuwendaal in Utrecht in mei.

Geschikte kandidaten worden vervolgens door middel van cv en brief en met toelichting van de adviseurs op 30 mei gepresenteerd aan de opdrachtgever. Op basis hiervan wordt bepaald welke kandidaten worden uitgenodigd voor een selectiegesprek bij TWijs.

### 2 Selectiegesprekken door TWijs

Geselecteerde kandidaten spreken op 5 juni ('s avonds) in de eerste ronde met de selectiecommissie, bestaand uit drie leden van de Raad van Toezicht en de voorzitter College van Bestuur.

In de tweede ronde op 12 juni ('s avonds) spreken kandidaten met twee adviescommissies. Beide adviescommissies bestaan uit twee directeuren, twee medewerkers TWijs Services en 1 lid GMR.

De beoogde kandidaat heeft een gesprek met de voltallige RvT waarna de selectiecommissie besluit.

Een onafhankelijk bureau (de Validata Group) kan een integriteitstoets uitvoeren, Leeuwendaal wint referenties in. Een assessment kan onderdeel uitmaken van de procedure.

Als laatste vindt op een nader te bepalen datum het arbeidsvoorwaardengesprek plaats.

### Contactgegevens

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

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