



Wervingsprofiel

Voorzitter raad van toezicht

Donderdag 10 juli

Opdrachtgever	Fedra
Adviseur	Raoul Schildmeijer
Aanvraagnummer	A07212

Inhoud

1.	Inleiding	3
2.	De organisatie	3
2.1	Fedra: 'Aandacht voor ontwikkeling, aandacht voor jou'	3
	Koersplan 2025-2028	3
2.3	Organisatiecontext	5
3.	De functie van voorzitter raad van toezicht	5
3.1	De toezichtfocus	5
3.2	Profiel voorzitter	6
3.3	Rolverwachting en competenties	7
4.	Wat biedt Fedra?	7
5.	De selectieprocedure	8

1. Inleiding

Dank voor uw interesse in de vacature van voorzitter raad van toezicht bij Fedra. 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 en ervaring. We besluiten met een beschrijving van de selectieprocedure.

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

2. De organisatie

2.1 Fedra: 'Aandacht voor ontwikkeling, aandacht voor jou'

Stichting Fedra biedt interconfessioneel onderwijs via elf basisscholen én een school voor tieners aan zo'n 3.200 leerlingen in Heemskerk, Beverwijk en Velsen. Hier wordt kwalitatief hoogwaardig onderwijs geleverd dat kinderen voorbereidt op een veranderende wereld. De organisatie ontwikkelt haar scholen, onderwijs en regio duurzaam en werkt samen met partners in kinderopvang, jeugdzorg en gemeenten. Hierbij houdt Fedra rekening met elke school die een eigen kleur en karakter heeft, passend bij de levensovertuiging, onderwijsvisie en de lokale context. Met gepaste trots zet Fedra zich in voor het meegeven van een stevige basis voor haar leerlingen, zowel in de basisvakken als in het menszijn.

Fedra zet ook sterk in op duurzaamheid, samenwerking en goed werkgeverschap. Via de Fedra Academie biedt het een brede leeromgeving waarin onderwijsprofessionals zich voortdurend kunnen ontwikkelen en stimuleert daarmee een lerende cultuur met nadruk op collectief leren. Regionaal positioneert Fedra zich als een partner die grootstedelijke problemen helpt oplossen. Circa 380 Fedra-collega's bieden ardig onderwijs geleverd dat kinderen voorbereidt op een veranderende wereld. De organisatie ontwikkelt haar scholen, onderwijs en regio duurzaam en werkt samen met partners in kinderopvang, jeugdzorg en gemeenten. Hierbij houdt Fedra rekening met elke school die een eigen kleur en karakter heeft, passend bij de levensovertuiging, onderwijsvisie en de lokale context. Met gepaste trots zet Fedra zich in voor het meegeven van een stevige basis voor haar leerlingen, zowel in de basisvakken als in het menszijn.

Fedra zet ook sterk in op duurzaamheid, samenwerking en goed werkgeverschap. Via de Fedra Academie biedt het een brede leeromgeving waarin onderwijsprofessionals zich voortdurend kunnen ontwikkelen en stimuleert daarmee een lerende cultuur met nadruk op collectief leren. Regionaal positioneert Fedra zich als een partner die grootstedelijke problemen helpt oplossen. Circa 380 Fedra-collega's bieden samen een solide basis aan de leerlingen, met speciale aandacht voor uitdagingen door sociaaleconomische status van gezinnen en instroom van anderstaligen. Daarmee bevordert Fedra gelijke kansen door onderwijs op maat te bieden, dat aansluit bij de behoeften van alle leerlingen.

2.2 Koersplan 2025-2028

In het [Koersplan 2025-2028](#) wordt een strategisch raamwerk beschreven dat de richting van de organisatie voor de komende jaren vastlegt. Het plan richt zich op vier ambitieuze pijlers:

► Duurzame organisatieontwikkeling

Met deze pijler wil Fedra een veilige en stabiele organisatiecultuur bereiken, die gebaseerd is op vertrouwen. Het bestuurskantoor ondersteunt effectief en verbindt haar medewerkers, maar ook haar stakeholders en diverse

eenheden binnen de stichting. Hierbij wordt ingezet op de doorleving van de kernwaarden en een gedeelde missie en visie die Fedra-breed gedragen worden. Rolduidelijkheid en wederkerigheid worden versterkt via een besturingsfilosofie en de governance-afspraken. Goed werkgeverschap en bedrijfsprocessen worden Fedra-breed geoptimaliseerd. Ondanks beperkte gemeentelijke middelen blijft Fedra zich met een ondernemende en oplossingsgerichte houding inzetten voor duurzame schoolgebouwen.

► **Professionele ontwikkel- en leeromgeving, de lerende organisatie**

Fedra speelt actief in op het landelijke tekort aan onderwijsprofessionals door zich te ontwikkelen tot een lerende organisatie. Via de Fedra Academie worden zittende professionals gestimuleerd in hun ontwikkeling en worden nieuwe krachten aangetrokken.

Centraal staat een lerende cultuur waarin kennis en ervaring collectief worden gedeeld en onderzocht, wat leidt tot kwaliteitsverbetering en een sterke onderwijsgemeenschap. Deze aanpak bevordert saamhorigheid, verantwoordelijkheid en generatiemanagement, waarbij het duurzaam verbinden van professionals aan Fedra centraal staat.

Om dit te realiseren investeert Fedra in leiderschapontwikkeling, scholing en samenwerking binnen onderwijsteams. Directeuren en bestuurders vervullen een voorbeeldrol en creëren voorwaarden voor leren op alle niveaus. Er wordt ruimte geboden aan de ontwikkeling van bestuurders, directeuren en zorgcoördinatoren in opleiding, en er is een jaarlijks scholingsaanbod via de Fedra Academie. Fedra wil actief bijdragen aan het vergroten van de aantrekkelijkheid van het vak van leerkracht als beroep, onder meer via regionale samenwerking bij opleidingen.

► **Betekenisvol en toekomstgericht onderwijs**

Fedra zet in op betekenisvol en toekomstgericht onderwijs dat leerlingen voorbereidt op een snel veranderende wereld. Dit betekent aandacht voor basisvaardigheden én het ontwikkelen van vaardigheden zoals innovatief denken, samenwerken en probleemoplossend vermogen. Technologie, digitalisering en globalisering worden geïntegreerd in het onderwijsaanbod, waarbij ook regionale initiatieven zoals Sterk Techniekonderwijs worden benut. Daarnaast stimuleert Fedra levensbeschouwelijk burgerschap vanuit haar interconfessionele grondslag, waarbij scholen gezamenlijk op zoek gaan naar gedeelde waarden en deze vertalen naar de praktijk. Scholen fungeren als oefenplaatsen voor actief en verantwoordelijk burgerschap.

Onderwijsvernieuwing wordt gezien als een continu proces waarin uitvoering (exploitatie) en vernieuwing (exploratie) hand in hand gaan. Fedra streeft naar een balans tussen beide om een gezonde en lerende organisatie te blijven. De scholen stellen ambitieuze doelen voor basisvakken en blijven investeren in bewegingsonderwijs en een stimulerende leeromgeving. Door collectieve professionalisering en het stimuleren van een onderzoekende en ondernemende houding bij leerlingen, wil Fedra bijdragen aan een veerkrachtige generatie die klaar is voor de beroepen van de toekomst.

► **Samenwerken met partners aan inclusieve ontwikkeling**

Fedra zet sterk in op samenwerking met partners om inclusieve ontwikkeling te bevorderen. Op de scholen wordt een veilige leeromgeving gecreëerd waarin ieder kind zich welkom voelt, met extra aandacht voor welzijn en diversiteit. Dit vraagt om nauwe samenwerking met onderwijs- en jeugdpartners, zoals kinderopvang, naschoolse opvang en voortgezet onderwijs. Voorbeelden hiervan zijn wijkgerichte schoolgebouwen en initiatieven als de startklas en sterklas. Fedra onderzoekt hoe deze samenwerkingen bijdragen aan gelijke kansen en hoe de verschuiving van passend naar inclusief onderwijs gezamenlijk vorm kan krijgen. Duurzaamheid in leeromgeving en faciliteiten blijft daarbij een belangrijk aandachtspunt, ondanks financiële uitdagingen.

Daarnaast speelt ouderbetrokkenheid een cruciale rol. Fedra streeft naar educatief partnerschap, waarbij ouders

en professionals samenwerken aan een krachtige leeromgeving. Via medezeggenschapsraden en directe betrokkenheid worden ouders actief betrokken bij het onderwijsproces. Door kennisdeling binnen de organisatie en het versterken van netwerken met externe partners, wil Fedra onderwijs bieden dat aansluit bij de behoeften van elk kind en bijdraagt aan gelijke kansen voor iedereen.

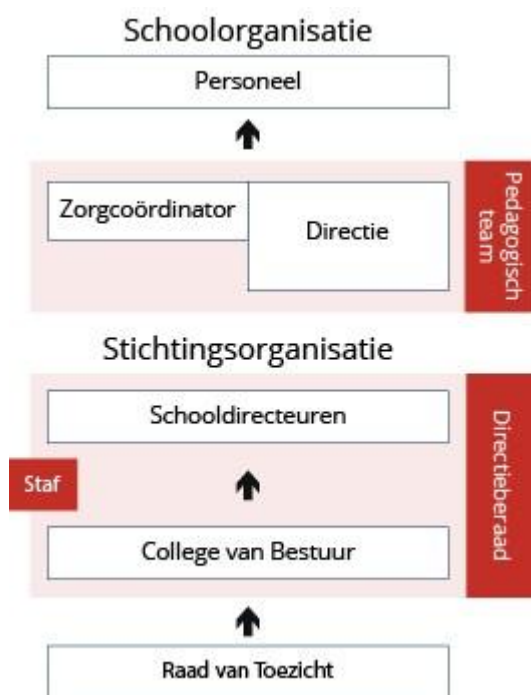
Deze pijlers vormen de basis waarop Fedra haar toekomst bouwt en dienen als fundament voor het verwezenlijken van haar ambities. Het Koersplan biedt een samenhangende routekaart die stakeholders verzekert van een goed doordachte strategie voor de toekomst.

2.3 Organisatiecontext

Het bestuur bestaat uit een college van bestuur op Fedra-niveau en schoolleiders op de scholen. Het bestuurskantoor biedt ondersteuning aan zowel de bestuurder als de schoolleiding. Schoolleiders rapporteren aan het college van bestuur. Fedra bevordert duurzame samenwerking tussen de raad van toezicht, het college van bestuur, de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad en de schoolleiding. Momenteel wordt het bestuur gevormd door een interim bestuurder.

De raad van toezicht van Stichting Fedra bestaat uit 5 leden en houdt integraal toezicht op het bestuur, het strategisch beleid en de maatschappelijke opdracht van de stichting. Binnen de RvT zijn drie vaste commissies ingericht: een remuneratiecommissie, een auditcommissie en een onderwijs-/kwaliteitscommissie.

Het organogram van Fedra ziet er als volgt uit:



3. De functie van voorzitter raad van toezicht

3.1 De toezichtfocus

In verband met het aftreden van de voorzitter ontstaat er eind 2025 binnen Stichting Fedra een vacature voor de functie van voorzitter van de raad van toezicht (RvT).

Voor de komende jaren ligt er een duidelijke opgave om als raad consistent toezicht te houden, goed werkgeverschap vorm te geven en een stabiele sparringpartner te zijn. Daarnaast staat een mogelijke fusie op de agenda, startend met een fusie-onderzoek in de loop van het komend schooljaar. De raad van toezicht zal bij het fusie-onderzoek vanuit haar rol en verantwoordelijkheid, op inhoud betrokken zijn in het voeren van de dialoog, het maken van keuzes en het bewaken dat de doelen van een eventuele fusie worden bereikt. Mocht het tot een fusie komen, dan zal de RvT immers ook de invulling van de nieuwe topstructuur moeten bespreken.

Het is de ambitie van Fedra ook door te gaan met een eigen proces van organisatieontwikkeling en professionalisering dat onder de huidige (interim)bestuurder is ingezet. Oogmerk is een professionele en rolvaste organisatie, waar alle mensen zich bewust zijn van hun waarde voor Fedra en zich verbonden voelen met Fedra. Een organisatie die de ambitie uit het koersplan kan waarmaken om een duurzame organisatie en een professionele leeromgeving te zijn. Een organisatie die invulling geeft aan betekenisvol onderwijs en samen met partners werkt aan inclusief onderwijs. Hierover is meer te vinden in het [Jaarverslag 2024](#).

De RvT is een belangrijke partner van de bestuurder. Enerzijds heeft de RvT als verantwoordelijkheid om de kwaliteit en continuïteit van Fedra als organisatie in te schatten, anderzijds voert de raad als gesprekspartner van de bestuurder de dialoog over ontwikkelingen in de organisatie, helpend voor de bestuurder om keuzes te maken. We zoeken naar iemand die de verschillende rollen van de RvT op waarde weet te schatten en er met respect voor ieders verantwoordelijkheid in weet te schakelen.

3.2 Profiel voorzitter

Jij herkent je in de missie en visie van Fedra en beschikt over bestuurlijke en/of toezichthoudende ervaring. Je bent in staat om strategisch en analytisch te denken, toont maatschappelijke betrokkenheid en hebt bij voorkeur een sterke binding met de regio. Je bent bereid om tijd, aandacht en verantwoordelijkheid te dragen voor de RvT. Het vermogen om scherp te analyseren, door te vragen en kritisch te reflecteren is essentieel voor een waardevolle bijdrage aan het bestuur en het toezicht binnen Fedra.

Verder beschikt de voorzitter over de volgende kwaliteiten:

- ▶ **Bestuurlijke ervaring**

Als kandidaat-voorzitter heb je ervaring als toezichthouder van een RvT of vergelijkbaar orgaan, bij voorkeur in het publieke of maatschappelijke domein. Je hebt ervaring in of een sterke affiniteit met het onderwijs. Je kent de governance principes en weet het team hierin mee te nemen.

- ▶ **Persoonlijk leiderschap**

Je bent je bewust van je eigen talenten en kwaliteiten en de manier waarop jij anderen aanvult en wat je van anderen nodig hebt. Je reageert constructief op feedback en weet ook anderen op een constructieve wijze feedback te geven. Zo draag je op je eigen unieke wijze bij aan het geheel.

- ▶ **Politiek-bestuurlijke sensitiviteit**

Je hebt gevoel voor het samenspel tussen organisaties en kunt schakelen tussen beleid, bestuur en uitvoering.

- ▶ **Beschikbaarheid en nabijheid**

Je bent bereid om in de regio aanwezig te zijn, tijd te investeren in informele afstemming en als zichtbaar boegbeeld op te treden waar dat nodig is.

- ▶ **Organisatiesensitiviteit**

Je hebt gevoel voor wat er speelt binnen en buiten de organisatie en weet verbinding te maken met de externe omgeving en relevante netwerken.

- ▶ **Integriteit en onafhankelijkheid**

Je communiceert helder, zorgvuldig en representatief en handelt integer en onafhankelijk, met het belang van goed en toekomstgericht onderwijs voorop.

De raad streeft naar een complementaire samenstelling. Daarom vinden we het belangrijk dat binnen de raad verschillende achtergronden vertegenwoordigd zijn, zoals onderwijs, HR, juridische vraagstukken, financiën, vastgoed en huisvesting. De RvT heeft met name behoefte aan versterking op juridisch gebied, vastgoed en/of HR.

3.3 Rolverwachting en competenties

Als voorzitter van de raad van toezicht geef je richting, bied je structuur en bewaak je het evenwicht tussen betrokkenheid en bestuurlijke afstand. Je bent de schakel tussen de raad en het College van Bestuur. Je faciliteert een professioneel samenspel tussen toezicht en bestuur en draagt bij aan een positief kritisch en open klimaat. Je bent zichtbaar, beschikbaar en betrokken en je hebt een scherp oog voor governance, samenwerking en het grotere maatschappelijke belang van Fedra. We zoeken een voorzitter die de rust bewaart, energie brengt en het team van toezichthouders begeleidt in zijn verdere ontwikkeling.

Een voorzitter met scherp inzicht in organisatorische dynamiek en ervaring in het onderwijs is vereist voor deze positie. Met oog op de mogelijke fusie is het van belang dat je ervaring hebt met het begeleiden van fusieprocessen en begrip hebt van de interne veranderingen en wat deze met zich meebrengen. Vertrouwen en goede chemie met zowel de huidige als toekomstige bestuurder zijn cruciaal, evenals het vermogen om de raad van toezicht binnen haar kaders te houden.

Je bent benaderbaar en verbindend. Je werkt vanuit vertrouwen maar bent ook in staat om bij te sturen waar nodig. Je beschikt over (persoonlijke) leiderschapskwaliteiten, gericht op samenwerking en evaluatie binnen het team van toezichthouders, met oog voor voortgang, structuur en ruimte voor ieders inbreng. Je brengt mensen samen en verbindt belangen en perspectieven.

Er wordt een duidelijke rolvastheid verwacht: de RvT houdt toezicht. De voorzitter bewaakt dit actief en stuurt op een juiste balans tussen betrokkenheid en afstand alsmede het schakelen tussen rollen van een RvT.

Taken en verantwoordelijkheden

De voorzitter draagt zorg voor het goed functioneren van de RvT. Hij of zij bereidt vergaderingen voor, leidt deze op effectieve wijze, en bewaakt de voortgang van besluitvorming. De voorzitter is het eerste aanspreekpunt en sparringpartner van de bestuurder en vertegenwoordigt de raad waar nodig, zowel intern als extern.

Samen met de remuneratiecommissie voert de voorzitter de voortgangs- en beoordelingsgesprekken met de bestuurder. Zoals hierboven beschreven vervult de huidige bestuurder de functie op interim-basis. Afhankelijk van het verloop van het onderzoek naar een mogelijke fusie staat opvolging van de interim-bestuurder de komende periode dus op de agenda, evenals een mogelijke fusie tussen de beide raden van toezicht. Je realiseert je dat de mogelijke fusie het maken van keuzes over de verdeling en invulling van posities impliceert, ook voor een nieuw te vormen raad van toezicht. Er wordt van je verwacht dit met open vizier tegemoet te treden.

4. Wat biedt Fedra?

De leden van de raad van toezicht ontvangen een bezoldiging die binnen de adviesregeling valt van VTOI/NVTK alsmede binnen de maxima die de WNT voorschrijft. Zie verder het [Jaarverslag 2024](#), pagina 42.

Uitgaande van de afspraken binnen Fedra, wordt de voorzitter in principe benoemd voor een periode van 4 jaar en je bent eenmaal herbenoembaar. Dit met inachtneming van consequenties voortvloeiende uit het onderzoek naar een mogelijke fusie.

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.

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

2 Selectiegesprekken door Fedra

Geselecteerde kandidaten worden persoonlijk uitgenodigd voor een gesprek met de selectie- en adviescommissie bij de opdrachtgever. Zie hieronder.

Het schema voor de werving ziet er als volgt uit:

Activiteit	Voorzitter
Voorselectie	27 augustus
Eerste ronde	Woensdag 3 sept (middag / avond) (week 36)
Tweede ronde	Woensdag 10 sept (ochtend) (week 37)
Afronding	Week 37

Mogelijk ook een nieuw lid voor de raad van toezicht

De RvT van Fedra heeft twee actuele vacatures. Ook de termijn van een van de leden van RvT loopt aan het einde van 2025 jaar af. Over de invulling van deze positie maakt de RvT op korte termijn nadere keuzes.

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 vindt u ook op de website van organisatie. We nodigen u van harte uit om te reageren. De procedure wordt begeleid door Raoul Schildmeijer, senior adviseur executive search in samenwerking met Regina van de Wall, research consultant. Jouw cv en motivatiebrief kan je uploaden via de vacaturesite van Leeuwendaal.