



Eem-Vallei Educatief

Openbaar basisonderwijs met ruimte voor talent ●

| werkveld | datum | Instemming/advies GMR | Goedkeuring RvT | Vastgesteld CvB |
|-----------------|--------------|------------------------------|------------------------|------------------------|
| Organisatie | 28-11-2012 | Positief advies 25-09-2012 | 28-11-2012 | n.v.t. |

| Profiel College van Bestuur **CvB**

Inhoudsopgave

| | |
|---|----------|
| Profiel College van Bestuur | 3 |
| De functioneringscontext van het CvB | 3 |
| De samenstelling van het CvB en de taakverdeling | 3 |
| Visie op leiderschap | 4 |
| De competenties van het CvB | 5 |
| Externe oriëntatie | 5 |
| Professioneel handelen | 5 |
| Doel en functie, de plaats in de organisatie en de resultaatgebieden | 7 |
| Voorzitter CvB | 7 |
| Lid CvB | 8 |

Profiel College van Bestuur

Het College van Bestuur (CvB) is het bevoegd gezag van de stichting *Eem-Vallei Educatief*. Het CvB treedt namens de Stichting op als werkgever van alle medewerkers van de Stichting. Het CvB is belast met de hiërarchische leiding binnen de Stichting. De primaire taak van het CvB is (het zorgdragen voor) het voorbereiden, ontwikkelen, vaststellen, evalueren en toezien op de uitvoering van het beleid van de Stichting.

De functioneringscontext van het (CvB)

De functioneringscontext van het CvB wordt voor een deel bepaald door de ontwikkelingen binnen de stichting *Eem-Vallei Educatief* zoals die vanaf 2005 zijn ingezet. Daarbij gaat het met name om de wijze waarop de besturingsfilosofie van Policy Governance is geïmplementeerd. De huidige algemene directie heeft expliciet kaderstellend gefunctioneerd en heeft zijn bestuurlijke verantwoordelijkheid waargemaakt.

De omzetting van een algemene directie naar een CvB betekent in formele zin wijzigingen in de werkwijze van de leden van het CvB. In de huidige situatie (algemene directie en bestuur) is de bestuurlijke verantwoordelijkheid formeel bij het bestuur belegd. Het bestuur heeft vervolgens deze verantwoordelijkheid vergaand gemandateerd aan de algemene directie. Deze werkwijze maakt dat bij een omzetting naar een CvB het functioneren van het CvB niet in grote mate zal verschillen van het functioneren van de huidige algemene directie.

Wijzigingen zullen wel optreden in die zin dat waar de algemene directie nu een groot aantal operationele taken vervult in bijvoorbeeld de opstelling van managementsrapportages ten behoeve van het huidige bestuur, de opstelling van rapportages en verantwoordelijkheid zal worden die lager in de organisatie komt te liggen. De integrale verantwoordelijkheid binnen de scholen van *Eem-Vallei Educatief* moet verder worden versterkt. Daar zal het CvB op moeten aansturen en aansluiten door – in het gedachtegoed van Policy Governance - kaders te stellen waarbinnen dit waargemaakt moet en kan worden.

De overgang van Centraal management naar CvB speelt tegen de achtergrond van teruglopende middelen. Hoewel de financiële positie van het onderwijs slechter wordt, heeft *Eem-Vallei Educatief* er de afgelopen jaren toch voor gekozen om te innoveren en een verdere ontwikkeling door te maken. *Eem-Vallei Educatief* staat er enerzijds financieel economisch goed voor, anderzijds moet *Eem-Vallei Educatief* zich realiseren dat ontwikkelingsimpulsen de komende jaren gefinancierd moeten worden binnen de jaarlijkse begrotingen. Kansen zien en kansen nemen is zowel het adagium voor schoolleiders als voor het CvB. Het CvB heeft in dit perspectief een belangrijke voortrekkersrol. Het CvB neemt een sterke positie in om de identiteit van openbaar onderwijs in het maatschappelijk krachtenveld te vertegenwoordigen.

De samenstelling van het CvB en de verdeling van de verantwoordelijkheid

In functionele zin maakt naast de voorzitter van het CvB ook het lid CvB deel uit van een tweehoofdig, optimaal samenwerkend en verantwoordelijk CvB. De voorzitter en het lid van het CvB vullen elkaar aan en versterken elkaar. Er moet sprake zijn van een sterke synergie. Een sterk samenwerkend vermogen is evident. Het CvB werkt volgens een collegiaal model, waarbij zij gezamenlijk verantwoordelijk zijn en elk lid afzonderlijk ook verantwoordelijkheid draagt, onder leiding van de voorzitter. Complementariteit van expertise, competenties, en persoonlijkheid is essentieel. De voorzitter is leidend binnen het CvB.

Beide functionarissen werken in een open en transparante sfeer zodat adequate wederzijdse vervanging ook op portefeuilles, indien nodig, mogelijk is.

In de nieuwe samenstelling zijn de voorzitter en het lid van het CvB beiden belast met het strategische beleid van de stichting. De leden van het CvB richten zich op alle beleidsvelden van de organisatie w.o. de kwaliteit van het onderwijs, het personeelsbeleid, de bedrijfsvoeringportefeuille, huisvesting, ICT en relatiebeheer met de gemeenten. Zij hebben een belangrijke externe representatieve functie en moeten leiderschap profileren, zowel binnen de stichting als daarbuiten. Zij zijn representatief voor een aantal essentiële performance-indicatoren *Eem-Vallei Educatief*-breed; namelijk inspirerend en uitdagend leiderschap, persoonlijk leiderschap, resultaatgerichtheid onderwijskundig leiderschap, ondernemend leiderschap en omgevingsbewust leiderschap. Zij moeten bovendien intern en extern goed zichtbaar zijn in een breed beleidsspectrum.

Het is van groot belang dat zij goed oog hebben voor de maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op de scholen van *Eem-Vallei Educatief*. Bovendien moeten zij met gevoel voor urgentie begrijpen hoe het staat met de schoolontwikkeling en hoe zij deze op bestuurlijk niveau in beweging moeten brengen, moeten monitoren én moeten sturen. De bestuurders moeten vanuit een sterke externe oriëntatie de directeurs prikkelen om richting te geven aan de school/scholen die aan hen zijn toevertrouwd.

Het reglement RvT regelt de verhouding tussen de RvT en het CvB. Voor het functioneren van het CvB geldt een streven naar consensus inzake de besluitvorming onder algehele eindverantwoordelijkheid van de voorzitter van het College.

Visie op leiderschap

De voorzitter en het lid van het CvB moeten dienend en ruimte gevend leiding geven aan de organisatie, binnen de kaders van Policy Governance. Het CvB moet zich verder herkennen in de volgende algemene kenmerken van leiderschap:

Inspirerend en uitdagend leiderschap:

inspirerende toonzetting, een uitdagende koers op basis van interne en externe ontwikkelingen; houdt vol en gaat consequenties, ook voor zichzelf, niet uit de weg;

Persoonlijk leiderschap:

open staan voor kritiek en voor feedback. Een goed ontwikkeld reflectief vermogen hebben, dat wil zeggen de eigen handelwijze in diverse contexten goed kunnen beoordelen en daar consequenties aan kunnen verbinden ten aanzien van eigen ontwikkeling, veranderingen kunnen integreren;

Resultaatgerichtheid:

bij voortdurend willen weten wat de toegevoegde waarde is van de verrichte inspanningen, houdt de waardering van belanghebbenden in balans. Belanghebbenden zijn: medewerkers, leerlingen, vrijwilligers, vakorganisaties, VO-scholen, ministerie, gemeenten, maatschappelijke organisaties en collega schoolbesturen;

Continue verbetering op basis van samenhangend beleid voor schoolontwikkeling:

schoolleiders en medewerkers worden gestimuleerd creatieve en innovatieve oplossingen aan te dragen; er is een continu proces van monitoring, bespreken van ontwikkelingen en maken van analyses, hetgeen leidt tot concrete verbeteringen;

Transparantie:

processen en hun onderlinge relaties en hun prestatie-indicatoren zijn vastgelegd. Kosten en baten per activiteit worden gemeten en schoolleiders en medewerkers weten wat zij aan het resultaat bijdragen;

Samenwerking:

leidinggevend en medewerkers werken op een professionele manier samen; persoonlijke doelen en organisatiedoelen zijn op elkaar afgestemd. Bureaucratische structuren zijn tot een minimaal vereist niveau teruggebracht. Er is sprake van samenwerking met andere maatschappelijke partners en schoolbesturen, met partners in netwerken wordt gezocht naar een maximale toegevoegde waarde voor het geheel.

De competenties van het CvB

De competenties waaraan het CvB moet voldoen, zijn de volgende:

Visie ontwikkelen

Neemt afstand van de dagelijkse praktijk; combineert lange termijn ontwikkelingen met organisatiedoelstellingen en vertaalt die in een aansprekende visie.

Onderwijskundig leiderschap

Gaat betrokkenen voor en neemt hen mee in het systematisch en permanent innoveren van het onderwijs; sluit in zijn denken en doen aan op alle betrokken niveaus. Heeft een duidelijke visie op de positie van het onderwijs en vertaalt deze visie in beleid, weet beleid vervolgens te concretiseren in actieplannen op stichtingsniveau en hanteert hiervoor monitoringsinstrumenten.

Conceptueel denken

Zich breder of dieper inzicht verschaffen in problemen of situaties door deze in een meer omvattend kader te plaatsen of door verbanden te leggen met andere informatie.

Externe oriëntatie

Ondernemerschap

Informeert zich grondig over ontwikkelingen in de markt. Onderkent mogelijkheden in de markt, zowel voor bestaande als nieuwe producten en diensten en neemt zelf actie om deze te beïnvloeden; neemt zo nodig verantwoorde risico's. Zien en benutten van kansen.

Omgevingsbewustzijn en samenwerking maatschappelijke partners

Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren; deze kennis effectief benutten voor de eigen functie of organisatie. Samenwerken met maatschappelijke partners in het belang van het onderwijs is daarbij essentieel.

Netwerken

Legt en onderhoudt contacten met anderen die op korte of lange termijn nuttig en/of bepalend zouden kunnen zijn voor het verkrijgen van informatie of het behalen van doelen of resultaten.

Professioneel handelen

Organisatie bewustzijn

Laten zien te begrijpen hoe een organisatie functioneert; bij acties rekening houden met de gevolgen voor de eigen organisatie en/of de organisatie van de klant (ouders en leerlingen)

Resultaatgerichtheid

Handelingen en besluiten richten op het daadwerkelijk realiseren van beoogde resultaten.

Optreden

Zichzelf in houding en gedrag zó presenteren dat de eerste indruk bij anderen positief is; deze indruk in bestendig respect of sympathie kunnen omzetten.

Onderhandelen

De belangen van de eigen organisatie in directe contacten met gesprekspartners behartigen, zodanig dat met behoud van wederzijds respect gunstige resultaten voor de eigen organisatie worden behaald.

Overtuigingskracht

Ideeën, standpunten en plannen zó overtuigend bij anderen naar voren brengen dat zij, ook na aanvankelijke twijfels, daarmee instemmen en/of compromissen worden gesloten die voor beide partijen een win-win situatie opleveren.

Verantwoordelijkheid

Nakomen van gemaakte afspraken en de consequenties ervan aanvaarden. Bij in gebreke blijven de gevolgen voor eigen rekening nemen en nadelige gevolgen voor anderen zo goed mogelijk wegnemen.

Integriteit

Handhaven van sociale en ethische normen in het werk. Vertrouwen wekken in eigen professionaliteit en integriteit.

Oordeelsvorming

Mogelijke handelwijzen, en de informatie daarover, tegen elkaar afwegen in het licht van relevante criteria; op basis daarvan tot realistische beoordelingen en keuzes komen.

Besluitvaardigheid

Hakt knopen door, durft vlot doordachte beslissingen te nemen, durft ook – indien de situatie dit vraagt - te beslissen wanneer informatie niet compleet is en consequenties minder duidelijk zijn.

Probleemanalyse

Een probleem ontleden in componenten; de herkomst ervan en de interne samenhang beschrijven. Opsporen van mogelijke oorzaken, verzamelen van relevante gegevens.

Voortgang bewaken

Effectief bewaken en controleren van de voortgang in eigen werk en dat van anderen, gerelateerd aan de beschikbare tijd en middelen; actief instellen en hanteren van daarop gerichte procedures en anticiperen op toekomstige ontwikkelingen.

Conceptueel niveau en vaardigheden

Een ruim academisch denk- en werkniveau en uitstekende schriftelijke en mondelinge uitdrukingsvaardigheid zijn voor beide functionarissen vereisten.

Persoonlijkheid

De voorzitter en het lid van het CvB moeten beiden evenwichtige persoonlijkheden zijn, hun persoonlijke kenmerken moeten elkaar aanvullen.

Doel van de functie, de plaats in de organisatie, en de resultaatgebieden

Het doel van de functie, de plaats in de organisatie, de resultaatgebieden van de voorzitter en van het lid van het CvB zijn als volgt.

Voorzitter CvB

De voorzitter is het boegbeeld voor *Eem-Vallei Educatief* en is gezamenlijk met het CvB-lid eindverantwoordelijk voor alle beleidsterreinen.

Samen met het lid van het CvB geeft hij krachtig sturing aan het geheel/de stichting maar wel met een duidelijk eigen verantwoordelijkheidsgebied. In de ideale situatie kunnen lid en voorzitter elkaar één op één vervangen.

| Functie | Voorzitter CvB |
|--|--|
| <i>Doel van de functie</i> | Het op strategisch beleidsmatig niveau dusdanig positioneren en faciliteren van <i>Eem-Vallei Educatief</i> dat zij haar statutaire onderwijsdoelstellingen optimaal en in continuïteit in de maatschappij weet te realiseren. De voorzitter waakt over de identiteit van <i>Eem-Vallei Educatief</i> en is boegbeeld voor de organisatie |
| <i>Plaats in de organisatie</i> | Voorzitter CvB, eerstverantwoordelijk statutair bestuurder (van een overigens collegiaal bestuur). Geeft leiding aan directeuren en aan enkele staf- en beleidsfunctionarissen. |
| Resultaatgebieden | |
| <i>Visie en Focus</i> | Formulering van een meerjarige strategische beleidsvisie die expliciet koers, keuzes en doelstellingen aangeeft van <i>Eem-Vallei Educatief</i> , inspiratie verschaft, draagvlak heeft en richting geeft aan hieruit af te leiden jaar- en actieplannen. Het kwaliteitsbeleid van <i>Eem-Vallei Educatief</i> op alle beleidsterreinen valt onder de eindverantwoordelijkheid van de voorzitter. Het stimuleren en entameren van onderwijskundige groei, het versterken van de maatschappelijke positie van de scholen, leren in verbinding. Formulering van een meerjaren strategisch beleidsvisie ten aanzien van de bedrijfsvoering(portefeuille) van <i>Eem-Vallei Educatief</i> . |
| <i>Marktpositionering en Samenwerking met externe organisaties</i> | De scholen van <i>Eem-Vallei Educatief</i> worden (h)erkend als een belangrijke en innovatieve speler in het verspreidingsgebied aangaande primair onderwijs, waarvan de scholen stevig zijn ingebed in hun maatschappelijke omgeving, waar kwalitatief hoogwaardig primair onderwijs wordt geleverd via diverse onderwijsconcepten, waar mogelijk vorm gegeven in brede scholen. Actief wordt samenwerking gezocht met relevante maatschappelijke organisaties. |
| <i>Interne organisatie</i> | Het verwerven, organiseren, verstrekken en bewaken van alle bedrijfsvoeringsmiddelen (en de managementinformatie daaromtrent) die nodig zijn om de primaire onderwijsprocessen te faciliteren. Transparante verantwoording naar stakeholders over het realiseren van een positief exploitatieresultaat en een gezonde vermogens- en liquiditeitspositie. Inrichting van een interne en externe planning- en controlesystematiek dat alle voor de bedrijfsvoering relevante parameters continu op doelmatigheid en risico's analyseert. Inrichting van een kwalitatief hoogwaardig serviceapparaat dat zorg draagt voor die facilitaire randvoorwaarden die nodig zijn voor optimale onderwijsprocessen. Daaronder begrepen een transparant begroting- en budgetteringsproces. |
| <i>Verantwoording</i> | Werknemers, leerlingen, ouders, financiers, toezichhouders en overige stakeholders hebben inzicht in de voor hen relevante informatie en hebben vertrouwen in de koers, de kwaliteit van het onderwijs en de financiële basis van <i>Eem-Vallei Educatief</i> . |

Lid CvB

Het lid CvB is expliciet verantwoordelijk voor het ontwikkelen van kaders om schoolontwikkeling op het niveau van individuele scholen binnen *Eem-Vallei Educatief* waar te maken. Daarbij is de besturingsfilosofie en de ontwikkelingsfilosofie die daaruit voortvloeit richtinggevend voor zijn/haar aanpak. Daarnaast is het lid CvB verantwoordelijk voor het totale personeelsbeleid binnen de stichting.

| Functie | Lid CvB gericht op onderwijskundige en HR ontwikkeling |
|---------------------------------|--|
| <i>Doel van de functie</i> | Het op strategisch beleidsmatig niveau dusdanig positioneren en faciliteren van <i>Eem-Vallei Educatief</i> dat zij haar statutaire onderwijsdoelstellingen optimaal en in continuïteit in de maatschappij weet te realiseren. |
| <i>Plaats in de organisatie</i> | Lid CvB (collegiaal bestuur). Geeft leiding aan directeuren en aan enkele staf- en beleidsfunctionarissen. |
| Resultaatgebieden | |
| <i>Visie en focus</i> | <p>Het ontwikkelen van een strategisch (meerjaren)plan voor onderwijskundig beleid, c.q. beleid voor schoolontwikkeling voor de scholen van <i>Eem-Vallei Educatief</i>, c.q. het aanreiken van een bestuurlijk kader voor dit strategisch plan.</p> <p>Het stimuleren en entameren van onderwijskundige groei, het versterken van de maatschappelijke positie van de scholen van <i>Eem-Vallei Educatief</i>, leren in verbinding.</p> <p>Het ontwikkelen van strategisch plan voor HR beleid in de brede zin van het woord.</p> <p>Het ontwikkelen van een strategisch meerjarenplan om schoolontwikkeling mogelijk te maken in een samenhangend beleidsperspectief, jaarlijkse schoolplannen sturen en schoolleiders contracteren in de vorm van een managementcontract in dit meerjarenperspectief.</p> <p>Sturen op, c.q. het ontwikkelen van kaders om de diverse echelons van de organisatie verder te ontwikkelen.</p> |
| <i>Verantwoording</i> | Bestuur, toezichthouder en leidinggevendenden hebben inzicht in de ontwikkeling van de scholen op basis van interne en externe rapportages en de schoolplannen, die daaraan ten grondslag liggen. Zij hebben vertrouwen in de koers die <i>Eem-Vallei Educatief</i> gaat. |