

Visie op bestuur en toezicht

Inhoud

Inleiding.....	2
Missie en visie Stichting Elan.....	2
Governance	3
Code Goed Bestuur PO.....	3
Code Goed Toezicht VTOI-NVTK	4
Uitgangspositie.....	4
De rollen en taken van de raad van toezicht	5
Inrichting toezicht	5
Stijl van toezichthouden.....	6
Samenspel college van bestuur en raad van toezicht.....	6
1. Strategisch partnerschap	7
2. Pro-activiteit en focus	7
3. Informatievoorziening.....	7
4. Verantwoording	8
Bijlage 1, samenstelling, kwaliteit en profiel college van bestuur.....	9
Samenstelling en kwaliteit college van bestuur.....	9
Profiel college van bestuur.....	9
Bijlage 2, samenstelling, kwaliteit en profiel leden raad van toezicht.....	10
Samenstelling en kwaliteit raad van toezicht	10
Profiel lid raad van toezicht.....	10
Profiel voorzitter van de raad van toezicht.....	12

Vastgesteld door de RvT d.d. 20 juni 2024

Kansen voor de Toekomst

Inleiding

Uitgangspunten voor deze visie op bestuur en toezicht zijn de missie en visie van Stichting Elan, zoals vastgelegd in het strategisch beleidsplan 2022-2026 en de door de organisatie geformuleerde randvoorwaarden. Wij, college van bestuur en raad van toezicht, kiezen voor een **gezamenlijke visie op bestuur en toezicht**. Hiermee geven wij vanuit heldere rolopvattingen en verdeling van verantwoordelijkheden weer hoe wij ons samenspel vorm en inhoud geven. Deze visie is een levend document: op basis van onze praktijkervaringen, maatschappelijke discussies over good governance, jaarlijkse evaluaties bepalen we of actualisaties of wijzigingen nodig zijn. In ieder geval na het opstellen van een nieuw strategisch beleidsplan.

Missie en visie Stichting Elan

Onze stichting bestaat uit acht scholen voor gespecialiseerd basisonderwijs en (voortgezet) gespecialiseerd onderwijs, een integrale tussenvoorziening en een expertisecentrum in de regio Gooi en Vechtstreek. We werken dagelijks aan kansen voor de toekomst van onze leerlingen. Bij Elan bundelen we daarvoor onze krachten. 250 professionals weten elkaar te vinden en delen hun kennis en nieuwste inzichten met elkaar. Om zo nóg beter te worden, ieder kind het beste onderwijs te geven en het regulier onderwijs te ondersteunen. Onze missie luidt dan ook: *Iedereen wil leren. Wij zorgen dat dit kan!*

Onze visie is dat we het goede wat we al hebben uitbreiden en onze positie versterken door samenwerken en het aangaan van partnerschap.

Wij werken aan het realiseren van onze missie en visie vanuit de zes kernwaarden die in het proces van het ontstaan van het strategisch beleidsplan 2022-2026 in samenspraak met directeuren en coördinatoren zijn geformuleerd. Deze kernwaarden zijn leidend in ons denken en doen. In onze overwegingen en besluiten gebruiken we ze steeds als inspiratiebron en toetssteen. Ze helpen de juiste keuzes te maken en op koers te blijven. Zo houden we ze levend en geven we ze betekenis in de praktijk.

De zes kernwaarden zijn:

Vertrouwen

Zonder vertrouwen is er geen school, geen samenwerking, geen relatie en komen we niet tot leren. Vertrouwen is de basis voor samenwerking, het aangaan van relaties, groei en ontwikkeling.

Veiligheid

Voor leerlingen, ouders en medewerkers is veiligheid, zowel fysiek als sociaal, van groot belang en een basis voor goede relaties en prestaties.

Samen

Door samen te werken, op school, met ouders, leerlingen, zorgpartners, collega-schoolbesturen of met wie dan ook, voeg je waarde toe en kom je verder.

Kwaliteit

Om leerlingen, ouders en de maatschappij goed te bedienen is de kwaliteit van het onderwijs en de onderlinge communicatie van het grootste belang. Kwaliteit betekent het hebben van hoge verwachtingen, sterke vaardigheden, een solide kwaliteitscyclus, goede

voorwaarden om het onderwijs uit te voeren, professionele (zelf)reflectie en de wil en mogelijkheid om het handelen bij te sturen zodra dat nodig is.

Ontwikkelen

Door het elke dag een beetje beter te willen doen en veranderingen die leiden tot verbeteringen te omarmen, zijn we blijvend in staat om onze leerlingen optimaal te bedienen en een bijdrage te leveren aan onze maatschappelijke opdracht.

Wel zijn

'Wel zijn' gaat over 'aanwezig zijn' en evenwicht over welbevinden (tevreden zijn met jezelf en anderen) en over verbinding met belangrijke anderen. Jongeren die wel zijn, zijn in staat om een – hun passende – rol in de samenleving in te nemen en vorm te geven. Leren en wel zijn zijn communicerende vaten. Wel zijn is voorwaardelijk om tot leren te komen en leren leidt tot welzijn van leerlingen, leraren, ouders en medewerkers. En daarmee tot kansen voor de toekomst.

Met deze missie, visie en kernwaarden zijn de bestuurlijke uitgangspunten van Elan beschreven. Deze zijn daarmee ook leidend voor de uitwerking van het toezichtkader.

Governance

De besturing van Stichting Elan is ingericht volgens het raad van toezichtmodel (het two-tier model). De interne governance is vastgelegd in de statuten en in het bestuurs- en toezichtreglement voor de raad van toezicht en het college van bestuur. Bestuur en toezicht handelen conform de governancecodes Code Goed Bestuur PO (vastgesteld door de PO-raad) en de Code Goed Toezicht (vastgesteld door de VTOI-NVTK). De raad van toezicht en het college van bestuur nemen deze codes als uitgangspunt voor hun handelen.

Code Goed Bestuur PO

Bestuur en intern toezicht worden geacht zich te houden aan de Code Goed Bestuur PO. De Code Goed Bestuur is opgebouwd uit vier principes:

1. Het bestuur zorgt voor goed onderwijs aan alle kinderen.
2. Het bestuur werkt voortdurend in verbinding met de maatschappelijke context.
3. Het bestuur werkt actief aan de professionaliteit van de organisatie en van zichzelf
4. Het bestuur werkt integer en transparant.

Deze vier principes zijn van toepassing op het totaal van de organisatie en resulteren voor het bestuur in de speerpunten zoals genoemd in hoofdstuk 5 van het strategisch beleidsplan. Tevens worden daar de doelen en acties benoemd die een vervolg krijgen in de jaarplannen.

De samenstelling, kwaliteit en het profiel van het college van bestuur zijn opgenomen in **bijlage 1**.

Code Goed Toezicht VTOI-NVTK

Zoals in de Code Goed Toezicht is aangegeven, betekent goed toezicht dat er systematisch en op basis van beleid toezicht wordt gehouden op de doelstellingen, activiteiten en resultaten van de organisatie door de raad van toezicht. Het omvat een evenwichtig proces waarbij de interne toezichthouder:

1. duidelijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft;
2. zorgt voor transparante en tijdige communicatie tussen de raad van toezicht en het bestuur;
3. kritisch en onafhankelijk toezicht houdt en de afwegingen maakt vanuit de maatschappelijke opdracht;
4. adequate interne controle- en rapportagesystemen bevordert;
5. effectieve monitoring en beoordeling van risico's en prestaties uitvoert;
6. bijdraagt aan het verbeteren van de kwaliteit van de organisatie en haar prestaties.

Goed intern toezicht verhoogt de integriteit, verbetert de kwaliteit van de besluitvorming en versterkt de verantwoording van de organisatie. Het is een belangrijk onderdeel van het governancestelsel van een organisatie.

De Code Goed Toezicht hanteert zeven principes:

1. **Legitimiteit en compliance.** Het betreft het handelen overeenkomstig wet- en regelgeving en het toezien op de naleving ervan.
2. **Maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid.** Het toezicht dient daarmee het publiek belang, dus het handelen op basis van maatschappelijke verantwoordelijkheid.
3. **Integriteit.** Goed toezicht handelt integer en betrouwbaar en maakt duidelijk wat daaronder in de context van de organisatie wordt verstaan.
4. **Transparantie en openheid.** Dit betekent een open aanspreekcultuur en een responsieve houding.
5. **Interne en externe verbinding.** Dit betekent dat verbinding met de interne en externe omgeving van belang is, dat relaties onderhouden worden.
6. **Professionaliteit, professionalisering en lerend vermogen.**
7. **Verantwoording.** Dit betreft zowel de interne en externe verantwoording over de werkzaamheden als de wijze waarop aan de principes in de praktijk vorm wordt gegeven.

Uitgangspositie

De raad van toezicht van Stichting Elan ziet zich als een orgaan dat namens de samenleving en leerlingen die aan Stichting Elan zijn toevertrouwd, toezicht uitoefent. De raad van toezicht vervult zijn toezicht vanuit de maatschappelijke context: leden van de raad van toezicht zien zich als vertegenwoordiger van de samenleving en nemen ieder vanuit eigen achtergrond en expertise signalen en ontwikkelingen vanuit de samenleving mee naar binnen.

De raad van toezicht ziet het als zijn taak integraal toezicht te houden op de besturing van de organisatie door het college van bestuur en op de algemene gang van zaken in de organisatie. Daarbij staan de door de organisatie gestelde maatschappelijke doelen en de beoogde maatschappelijke effecten voorop. De raad van toezicht sluit in zijn toezicht, houding en gedrag aan bij de missie, visie en kernwaarden van de organisatie.

De rollen en taken van de raad van toezicht

De raad van toezicht vervult meerdere rollen en meerdere taken, te weten:

1. De **werkgeversrol**

- Benoemen en ontslaan van de leden van het college van bestuur en het bepalen van de arbeidsvoorwaarden.
- Het realiseren van de jaarlijkse evaluatie van het functioneren van het college van bestuur.
- Inspireren van het college van bestuur.
- Met de leden van het college van bestuur algemene aandachtsgebieden en inspanningsverplichtingen overeenkomen. De gehele raad van toezicht alsmede het college van bestuur leveren input voor de te behalen resultaten

2. De **toezichtrol**

- Informatie verzamelen.
- Oordeelsvorming.
- Vooraf toetsen van gemaakte afspraken, vooral goedkeuring van besluiten en voornemens van het college van bestuur.
- Achteraf monitoren van het functioneren van de stichting en het functioneren van het college van bestuur ('bewaken dat het goed gaat').
- Uitoefenen van statutaire en wettelijke bevoegdheden, waaronder de goedkeuringsbevoegdheid van het strategisch beleidsplan, het jaarverslag en de begroting.

3. De **rol van sparringpartner/adviseur**

- Het gevraagd en ongevraagd adviseren en sparren. Dit heeft een antennefunctie en kan een brug slaan naar de maatschappij.
- Meedenken met het college van bestuur op basis van in de raad van toezicht aanwezige kennis, expertise en externe informatie.
- Advies- en sparringfunctie ten behoeve van het college van bestuur op eigen initiatief van de toezichthouder individueel of als collectief of als reactie op een vraag van het college van bestuur aan een toezichthouder of toezichthouders.

4. De **rol van netwerkpartner**

- De raad van toezicht koppelt de ontwikkelingen in de omgeving aan de ontwikkelingen binnen de organisatie. Het gaat met name om interne en externe ontwikkelingen voortdurend in de gaten willen houden vanwege de impact daarvan op de strategische koers van de organisatie en de daarmee verbonden risico'

Inrichting toezicht

De raad van toezicht wordt samengesteld op basis van een profielschets voor de raad van toezicht in zijn geheel, voor de leden individueel en voor de voorzitter. De samenstelling, kwaliteit en profiel leden raad van toezicht zijn in **bijlage 2** opgenomen.

De leden van de raad van toezicht komen per jaar zoveel keer bijeen als nodig is om de verantwoordelijkheden van de raad van toezicht waar te kunnen maken, zijn bevoegdheden uit te kunnen oefenen en zijn functies en taken te kunnen uitvoeren. Ten behoeve van de voorbereiding van de raad van toezicht-vergaderingen komen de voorzitter, het college van

bestuur en de bestuurssecretaris in de zogenaamde agendacommissie regelmatig bijeen. In aanvulling op de reguliere vergaderingen (minimaal vier keer per jaar) houdt de raad van toezicht een jaarlijkse reflectie- en zelfevaluatiebijeenkomst.

Stijl van toezichthouden

De leden van de raad van toezicht beschouwen zichzelf als een team van toezichthouders dat goed wil samenwerken om de kwaliteit van bestuur en toezicht voortdurend te verbeteren. De raad van toezicht voelt zich individueel en gezamenlijk verantwoordelijk voor het goed functioneren van de raad van toezicht.

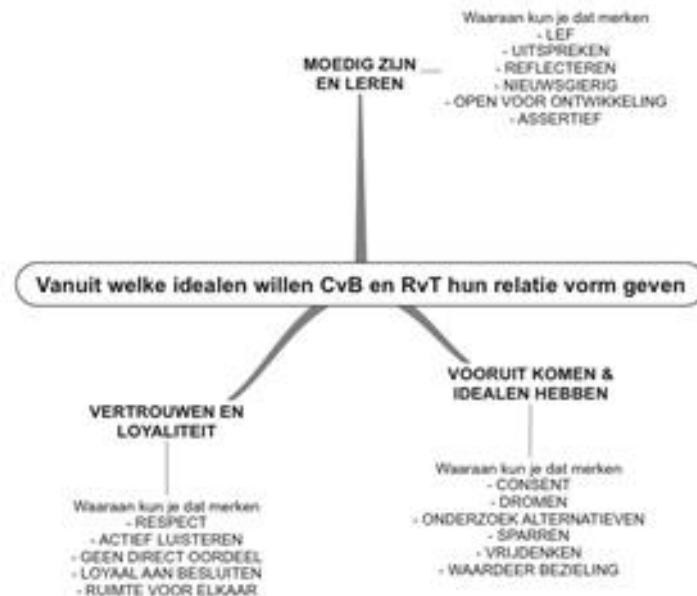
De raad van toezicht heeft respect voor ieders inbreng, streeft bij voorkeur naar consensus en neemt, indien noodzakelijk, beslissingen met meerderheid van stemmen. Genomen besluiten worden naar buiten toe ondersteund door de voltallige raad van toezicht ook al behoorde een lid van de raad van toezicht ten tijde van de besluitvorming eventueel tot de minderheid van stemmen.

Samenspel college van bestuur en raad van toezicht

De raad van toezicht hanteert een aantal idealen die waardevol zijn in de relatie tussen bestuur en toezicht. Deze idealen zijn in samenspraak van bestuur en raad van toezicht ontwikkeld.

De idealen zijn:

- **Moedig zijn & leren.** Dit blijkt uit lef, uitspreken, reflecteren, open voor ontwikkeling en assertief.
- **Vertrouwen & loyaliteit.** Dit blijkt uit respect, actief luisteren, geen direct oordeel, loyaal aan besluiten en ruimte voor elkaar.
- **Vooruitkomen & idealen hebben.** Dit blijkt uit consent, dromen, onderzoek alternatieven, sparren, vrijdenken, waardeer bezieling.



Een goed samenspel tussen bestuur en intern toezicht is belangrijk vanwege de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor goed bestuur van en toezicht op de stichting, passend bij de maatschappelijke opgaven. Het is belangrijk dat we de discussie over dat samenspel hebben gevoerd en als resultaat de gezamenlijke idealen hebben benoemd; zij zijn immers een weergave van hoe wij als raad van toezicht t.b.v. onze verantwoordelijkheid samen willen werken. We houden deze idealen levend door met regelmaat in onze bijeenkomsten te reflecteren op de wijze waarop we met elkaar interacteren en hoe we het in onze relatie doen.

Een goed samenspel tussen college van bestuur en raad van toezicht vraagt om

1. Strategisch partnerschap;
2. Pro-activiteit en focus;
3. Informatievoorziening;
4. Verantwoording.

1. Strategisch partnerschap

De relatie tussen raad van toezicht en college van bestuur wordt bij Stichting Elan gezien als een vorm van strategisch partnerschap, waarin raad van toezicht en college van bestuur, elk vanuit een helder rolbefef en gevoel voor verantwoordelijkheid, hun taken uitoefenen. Wij zien dit als een open en kritische vertrouwensrelatie. In onze visie op het samenspel kiezen wij voor een proactief optredende raad van toezicht, waarin ook inbreng van eigen visies vanuit de raad van toezicht, in zijn rol als sparringpartner van het college van bestuur, wordt gewaardeerd. Het college van bestuur benut de raad van toezicht voor het delen van dilemma's en het verkennen van strategische, tactische of operationele vraagstukken, maar behoudt zijn eigen verantwoordelijkheid in de te nemen besluiten, acties of interventies. De raad van toezicht waakt ervoor om vanuit zijn rol als sparringpartner op de stoel van het college van bestuur te zitten en andersom legt het college van bestuur geen verantwoordelijkheid neer bij de raad van toezicht die daar niet hoort.

De raad van toezicht wil in de uitvoering van zijn taken toegevoegde waarde leveren voor het college van bestuur door structureel een onderzoekende en toetsende dialoog te voeren over het beleid en de besturing alsook door kennis en ervaring in te brengen.

2. Pro-activiteit en focus

De raad van toezicht bepaalt in samenspraak met het college van bestuur jaarlijks welke thema's of onderwerpen in de bijeenkomsten, in ieder geval, voldoende aandacht en tijd moeten krijgen en legt deze vast in een jaarplanning. De reguliere agenda voor de overleggen tussen raad van toezicht en college van bestuur wordt eveneens in samenspraak opgesteld. Vast agendapunt bij elke raad van toezicht-vergadering is het opvragen van agendapunten voor de daaropvolgende vergadering. De leden van de raad van toezicht kunnen voorafgaand aan de agendabespreking tussen raad van toezicht en college van bestuur eventueel aanvullende agendapunten aan de voorzitter doorgeven. Er worden in de jaaragenda ook een aantal (teams)overleggen geagendeerd waar het sparren van raad en college centraal staat.

3. Informatievoorziening

De raad van toezicht is voor de informatievoorziening in belangrijke mate afhankelijk van het college van bestuur. Het college van bestuur heeft een actieve informatieplicht naar de raad van toezicht toe. De raad van toezicht benut ook eigen informatiekanalen en ontmoetingen met 'derden' als bron van informatie. Voor dit laatste geldt dat deze ontmoetingen altijd in samenspraak en afstemming met of op verzoek van het college van bestuur plaatsvinden. Te allen tijde onthouden leden van de raad van toezicht zich daarbij van het innemen van standpunten of het vellen van oordelen.

Jaarlijks bezoekt de raad van toezicht samen met het college van bestuur twee scholen volgens een roulerend systeem. Ook wordt de raad van toezicht uitgenodigd bij het jaardiner

met directeuren en het bestuursbureau, bij Elan-brede bijeenkomsten en bij andere bijzondere gelegenheden.

4. Verantwoording

De raad van toezicht oefent toezicht uit met oog voor het perspectief van ieder van de maatschappelijke organisaties in en om Stichting Elan en vanuit de maatschappelijke verantwoordelijkheid die een organisatie als Stichting Elan draagt. De raad van toezicht onderscheidt daarbij de volgende primaire belanghebbenden:

- Intern: leerlingen, ouders/verzorgers, personeelsleden, directeuren, MR en GMR;
- Extern: de gemeenten Hilversum, Huizen en Gooise Meren, de maatschappelijke partners (samenwerkingsverbanden PO (Unita) en VO (Qinas), ketenpartners, de "regio", zorg- en hulpverlening), toeleverende en afnemende scholen etc.

Deze belanghebbenden zijn tevens de stakeholders van Stichting Elan. Stakeholders die niet alleen samenwerken maar die in relatie tot hun maatschappelijke verantwoordelijkheid ook invloed uit kunnen oefenen op het beleid van de organisatie.

De raad van toezicht legt jaarlijks verantwoording af over zijn functioneren en zijn toezicht en doet in het jaarverslag op uitgebreide en transparante wijze verslag van alle relevante besluiten en activiteiten. De raad van toezicht ziet toe dat de gelden/middelen doelmatig besteed worden. De raad van toezicht bevordert en ziet tevens toe op het jaarlijks afleggen van verantwoording aan hen door het College van bestuur.

De visie op bestuur en toezicht wordt op de website van de Stichting Elan geplaatst.

Bijlage 1, samenstelling, kwaliteit en profiel college van bestuur

Samenstelling en kwaliteit college van bestuur

Stichting Elan heeft een collegiaal college van bestuur. De kerntaken van het college van bestuur zijn het realiseren van de doelstellingen en idealen van Stichting Elan, deze evalueren en hierover rapporteren aan de raad van toezicht. Ook voert het college van bestuur het formele werkgeverschap uit voor alle medewerkers van Stichting Elan inclusief de directeuren en de medewerkers op het bestuursbureau.

Het college van bestuur draagt eindverantwoording voor het geheel. De domeinen kunnen worden opgesplitst in: onderwijskwaliteit, personeel, financiën, ICT en huisvesting. Er is op voorhand geen sprake van een portefeuilleverdeling onder de twee leden van het college van bestuur. Wel zijn er (gebaseerd op affiniteit) aandachtsgebieden en zet ieder lid zijn/haar kennis en vaardigheden daarop in, terwijl er tegelijkertijd sprake is van een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het geheel. De bestuurders dienen complementair te zijn, elkaar te versterken en gezamenlijk alle essentiële aandachtsgebieden af te dekken.

Stichting Elan heeft gekozen voor een collegiaal college van bestuur.

Profiel college van bestuur

De bestuurders bij Stichting Elan:

- zijn warmmenselijke strategen met een hart voor onderwijs. Zij zijn zowel intern als extern duidelijk zichtbaar, hebben en wekken vertrouwen. Zij weten Stichting Elan inspirerend aan te sturen met ruimte voor eigenaarschap en zich als een goede gesprekspartner te representeren.
- stellen de leerling centraal in alle initiatieven en ontwikkelingen en zijn sterk in het vertegenwoordigen van de belangen van Stichting Elan in de regio.
- kunnen kritisch kijken naar de eigen organisatie en het handelen. Zij behouden dat wat goed is en versterken dat wat beter kan.
- verbinden vanuit de organisatie naar buiten en zorgen voor de verbinding van buiten de organisatie naar binnen. Om de doelstellingen en idealen te realiseren werken zij intensief samen in de regio.

Competenties die van belang zijn voor het besturen van Stichting Elan: visie, samenwerking, strategisch, tactisch schakelen, creativiteit, durf, doorzettingsvermogen, mensgericht leidinggeven, netwerkvaardigheden, omgevingsbewust.

Kansen voor de Toekomst

Bijlage 2, samenstelling, kwaliteit en profiel leden raad van toezicht

Samenstelling en kwaliteit raad van toezicht

De raad van toezicht is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het college van bestuur en welk deelbelang dan ook, onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. De domeinen zijn *onderwijs(kwaliteit)*, *externe relaties en politieke affiniteit*, *financiën en bedrijfsvoering* en *wet- en regelgeving*. De leden van de Raad van toezicht handelen zonder last of ruggenspraak, maar wel met een brede blik, zich bewust van de maatschappelijke taak van Stichting Elan.

De leden van de Raad van toezicht houden toezicht vanuit hun maatschappelijke betrokkenheid en vanuit de principes van integraal toezicht. Alle leden van het toezichthoudende orgaan zijn hoofdelijk aansprakelijk. Dit houdt in dat alle toezichthouders in beginsel aansprakelijk zijn voor de daden van de andere individuele leden.

Onze toezichthouders werken door middel van scholing en/of intervisie voortdurend aan de eigen professionalisering en die van de Raad van toezicht als geheel, ten aanzien van deskundigheid, attitude en gedrag.

De Raad van toezicht houdt jaarlijks een zelfevaluatie. De zelfevaluatie van de Raad van toezicht wordt in eigen beheer, in samenwerking met een collega-Raad van toezicht of onder begeleiding van een extern bureau gedaan.

Profiel lid raad van toezicht

Profiel raad van toezicht als geheel

- Het integraal toezicht houden op de organisatie en het college van bestuur.
- Het opereren als werkgever van het college van bestuur.
- Het functioneren als klankbord van het college van bestuur.
- Het afleggen van maatschappelijke verantwoording.
- Het onderschrijven van de doelstelling(en) en de grondslag van stichting Elan.
- Het hebben van een brede maatschappelijke binding en een functioneel netwerk.
- Het hebben van gevoel voor verantwoording naar de primaire stakeholders (leerlingen, ouders, leerkrachten).
- Het onderhouden van binding met de regio.
- Het onafhankelijk en kritisch opereren, zonder last of ruggenspraak en zonder opdracht of zakelijk belang.

Profiel individueel lid van de raad van toezicht

- Kennis van, inzicht in en affiniteit met de sector primair onderwijs om kansen en risico's in te kunnen schatten.
- Aantoonbare bestuurlijke en relevante toezichthoudende kennis, kwaliteiten en ervaring.
- Evenwicht kunnen bewaren in betrokkenheid en bestuurlijke afstand.
- Inzicht in de eisen die kwaliteit, doelmatigheid en continuïteit aan een organisatie stellen.
- Vermogen om zich op hoofdlijnen een oordeel te vormen over de door het college van bestuur voorgelegde en alle overige aangelegenheden.

- Vermogen om de hoofdlijnen van het beleid van stichting Elan en het functioneren van het college van bestuur te beoordelen.
- Vermogen om op gepaste wijze advies te geven.
- Vermogen om in teamverband het toezicht uit te oefenen.
- Vermogen collegiaal aan andere leden een oordeel of advies, dat voornamelijk op de eigen specifieke deskundigheid is gebaseerd, toe te lichten.
- Vermogen om aan derde de eigen rol van toezichthouder uit te leggen.
- Integriteit en verantwoordelijkheidsgevoel en een onafhankelijke opstelling hebben.
- Academisch werk- en denkniveau en een brede maatschappelijke oriëntatie hebben.
- Analytisch vermogen bezitten en hoofd- en bijzaken kunnen onderscheiden.
- Vermogen hebben tot individuele en collectieve zelfreflectie en zelfevaluatie, actief open staan voor nieuwe informatie en feedback.
- Flexibele agenda, beschikbaarheid en afspraakbetrouwbaarheid hebben.
- Bereidheid hebben zich bij te scholen op het toezichthouden als zodanig en actuele thema's en ontwikkelingen inzake bestuur, toezicht en (primair) onderwijs.

Het lid raad van toezicht met de **portefeuille onderwijs(-kwaliteit)** beschikt over de volgende kennis en ervaring: ervaring in het onderwijs, daarnaast bij voorkeur ervaring in een bestuurlijke (onderwijs)omgeving en u heeft een brede belangstelling.

- Kennis van actuele ontwikkelingen in het onderwijs en onderwijsvernieuwing.
- Ervaring met de vertaling van onderwijsinnovatie naar processen op scholen.
- Een academisch werk- en denkniveau.
- Affiniteit met en onderschrijft zowel de op christelijke als op algemeen bijzondere grondslag van het gespecialiseerd basisonderwijs, het gespecialiseerd (voortgezet) onderwijs, waarbij u zich kunt vinden in de missie en visie van de Stichting Elan.
- In staat op het niveau van het bestuur te fungeren als klankbord en kritisch sparringpartner.
- Bij voorkeur een brede maatschappelijke binding met het voedingsgebied (regio Gooi en Vechtstreek) van het onze scholen.
- Uitstekend in staat om de balans te bewaken tussen de verschillende rollen als toezichthouder: afstand houden als toezichthouder, goed op de hoogte zijn van hetgeen binnen de school leeft, en betrokken zijn als adviseur.
- Onderkent het belang van een goede samenwerking tussen onderwijs en ouders en stakeholders, u bent proactief en positief kritisch ingesteld, onafhankelijk en u heeft een open, transparante houding.

Het lid raad van toezicht met de **portefeuille externe relatie en politieke affiniteit** beschikt over de volgende kennis en ervaring:

- Ervaring in een bestuurlijke (onderwijs)omgeving.
- Een academisch werk- en denkniveau.
- Een groot netwerk.
- Affiniteit met de politiek en bij voorkeur enige gemeentelijke dan wel regionale ervaring.

Het lid raad van toezicht met de **portefeuille financiën en bedrijfsvoering** beschikt over de volgende kennis en ervaring

- Een academisch werk- en denkniveau.
- Werkervaring in rol van leidinggevende/bestuurder met eindverantwoordelijkheid op gebied van financiën van een grote complexe organisatie
- Brede financiële ervaring op gebieden als accounting en verslaggeving (inclusief managementinformatie), control en risk management, IT management, treasury

management, projectfinanciering en -verantwoording, vastgoedinvesteringen, audit, strategieontwikkeling en change management.

- RA/RC of over een vergelijkbare postdoctorale financiële opleiding;
- Affiniteit met de (financiering van de) onderwijswereld en uitdagingen die zich daarin voordoen vanuit de gegevenheid dat de stichting zich beweegt op het publiek-private snijvlak.
- Kennis van wet- en regelgeving gespecialiseerd (primair en voortgezet) onderwijs

Het lid raad van toezicht met de **portefeuille wet- en regelgeving** beschikt over de volgende kennis en ervaring:

- Kennis van wet- en regelgeving gespecialiseerd (primair en voortgezet) onderwijs
- Een academisch werk- en denkniveau.

Bij het opstellen van de profielschets is/wordt rekening gehouden met de actuele strategische, beleidsmatige en beheersmatige situatie van Stichting Elan. De profielschetsen worden regelmatig geactualiseerd.

Profiel voorzitter van de raad van toezicht

Van de voorzitter van de raad van toezicht worden, onverminderd de profielschets, specifieke eigenschappen en kwaliteiten verwacht. In het bijzonder dient hij/zij:

- Het vermogen te hebben om met gezag de voorzittersfunctie in de raad van toezicht te vervullen.
- Over de persoonlijkheid en achtergrond te beschikken om een leidende rol te vervullen bij de menings- en besluitvorming van de raad van toezicht.
- Over inzicht en overzicht te beschikken ten aanzien van de taken en functie van de raad van toezicht en het college van bestuur.
- Over zodanige eigenschappen en uitstraling te beschikken dat hij/ zij zo nodig extern een rol in het belang van Stichting Elan kan vervullen.
- Over ervaring als toezichthouder te beschikken.
- De voorzitter leidt de vergaderingen van de raad van toezicht en is voor het college van bestuur en eventueel andere betrokkenen het eerst aanspreekbare lid van de raad van toezicht.
- De voorzitter agendeert de vergaderingen en regelt of doet regelen de informatievoorziening voor en na de vergaderingen.
- Als de raad van toezicht naar buiten treedt, geschiedt dit in de regel bij monde van de voorzitter. Deze is het extern boegbeeld en de woordvoerder van de raad van toezicht.
- De voorzitter van de raad van toezicht heeft voldoende en aantoonbare kennis van bedrijfsvoering als belangrijk object van toezicht.
- De voorzitter is lid van de remuneratiecommissie.
- De voorzitter van de raad van toezicht heeft bij voorkeur een bestuurlijke en/of economisch- bedrijfskundige achtergrond.
- De voorzitter van de raad van toezicht is een bruggenbouwer, is crisisbestendig en besluitvaardig, heeft lef en humor, is bezonnen, wijs, authentiek en van onbesproken gedrag als persoon.

Aanwezigheid van deskundigheden en maatschappelijke achtergronden in de raad van toezicht

- Deskundigheid op het gebied van het (primair) onderwijs.
- Deskundigheid op het gebied van financiën, fiscaliteit en bedrijfsmatige processen.
- Deskundigheid op het gebied van huisvesting/ onderhoud/ vastgoed.
- Deskundigheid op het gebied van human resource management en arbeids(recht)vraagstukken.
- Deskundigheid op het gebied van ICT.
- Deskundigheid op het gebied van auditing.
- Deskundigheid/achtergrond op het gebied van openbaar bestuur/ lokale politiek.
- Kennis van de regio waarin de stichting Elan onderwijs verzorgt.