

## PROFIEL

Organisatie:

**Veluwe Onderwijsgroep**

Functies:

**Voorzitter College van Bestuur**

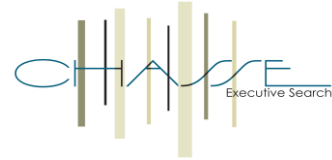
*Portefeuille Voortgezet Onderwijs, Externe Contacten en Bestuursbureau*

**&**

**Lid College van Bestuur**

*Portefeuille Primair Onderwijs & Bedrijfsvoering*

Chasse Executive Search  
November 2022



1

## 1. Veluwse Onderwijsgroep

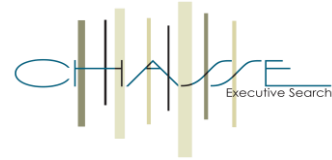
De Veluwse Onderwijsgroep is een door talent en ambitie gedreven organisatie, die er in de eerste plaats is voor de leerling. De Veluwse Onderwijsgroep geeft leerlingen de ruimte en de mogelijkheden hun talenten te ontdekken en zichzelf zodanig te ontwikkelen dat zij daar nu en later zo optimaal mogelijk gebruik van kunnen maken. Medewerkers zullen zich daarvoor ook als professional moeten blijven ontwikkelen. Onderwijs is de kerntaak en is gericht op het heden en de toekomst van de leerlingen. Het onderwijs verbindt hen met de samenleving.

Bijna 2.000 medewerkers zetten zich dagelijks in voor de ruim 13.000 leerlingen. Met een breed onderwijsaanbod, dat verzorgd wordt op vijftien katholieke basisscholen, een school voor speciaal basisonderwijs, vier katholieke scholen voor voortgezet onderwijs (waarvan één nadrukkelijk oecumenisch), drie scholen voor christelijk voortgezet onderwijs en drie scholen voor openbaar voortgezet onderwijs, wil de Veluwse Onderwijsgroep ervoor zorgen dat leerlingen gelijke kansen krijgen en gestimuleerd worden hun eigen talenten te ontdekken en te ontwikkelen en deze te delen met anderen. Telkens door stil te staan bij resultaten, het vieren van successen, maar ook het kritisch blijven kijken naar wat beter kan en moet.

De scholen van de Veluwse Onderwijsgroep staan onder leiding van het College van Bestuur. Het College van Bestuur is eindverantwoordelijk voor zowel de bedrijfsvoering als de onderwijskundige koers van de Veluwse Onderwijsgroep op strategisch niveau.

### **Nieuw besturingsmodel per 1 maart 2023**

Per 1 maart 2023 stelt de Veluwse Onderwijsgroep een nieuw besturingsmodel in. In nauw overleg tussen de Raad van Toezicht, het College van Bestuur en de medezeggenschap is een nieuw besturingsmodel ontwikkeld. Het nieuwe besturingsmodel heeft zowel impact op het College van Bestuur als het centraal managementteam. Een onderdeel van het nieuwe besturingsmodel is het instellen van een tweehoofdig College van Bestuur bestaande uit een nieuwe Voorzitter van het College van Bestuur en een nieuwe functie: Lid College van Bestuur. Het nieuwe lid behartigt de portefeuille bedrijfsvoering en zal verantwoordelijk zijn voor het primair onderwijs. De voorzitter heeft onder andere het voortgezet onderwijs en de externe contacten in portefeuille. Daarbij moet worden opgemerkt dat de portefeuillevdeling weliswaar aangeeft waar het accent van beide bestuurders ligt, maar dat beide bestuurders verantwoordelijk zijn voor en dus ook betrokken bij de gehele organisatie, elkaar kunnen vervangen én versterken op de volle breedte van de bestuurlijke verantwoordelijkheid. Collegiaal bestuur en elkaar versterken door te spiegelen vormt het uitgangspunt voor een succesvolle samenwerking binnen het College van Bestuur ten dienste (van de maatschappelijke opgave) van de organisatie.



### **Raad van Toezicht**

De Raad van Toezicht bestaat uit zes mensen die het beleid van de Veluwse Onderwijsgroep toetsen. Daarnaast zie de raad erop toe dat het beleid eerlijk en transparant aan alle belanghebbenden wordt uitgelegd.

De Raad van Toezicht kent drie commissies:

- Remuneratie- en Governancecommissie.
- Financiële en Auditcommissie.
- Commissie Onderwijskwaliteit & Veiligheid.

Alle leden van de Raad van Toezicht zijn lid van één of meerdere commissies.

### **Medezeggenschap**

Medezeggenschap bij de Veluwse Onderwijsgroep is georganiseerd via een Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) voor zowel het Primair Onderwijs (GMR PO) als het Voortgezet Onderwijs/Servicebureau (GMR VO). Eén lid van de Raad van Toezicht wordt op bindende voordracht van de GMR PO en GMR VO benoemd.

### **Ontstaansgeschiedenis**

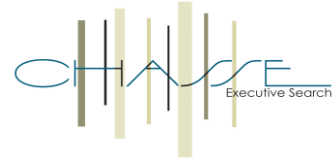
De Veluwse Onderwijsgroep kent via haar rechtsvoorgangers een lange onderwijsgeschiedenis in Apeldoorn en omgeving. De huidige organisatie is een samenvoeging van vijf stichtingen (katholiek, christelijk en openbaar onderwijs) onder één bestuur. Hierdoor is een onderwijsgroep ontstaan die het volledige aanbod van voortgezet onderwijs in Apeldoorn verzorgt en een groot deel van het primair onderwijs in Apeldoorn en omgeving.

De Veluwse Onderwijsgroep staat er zowel financieel als organisatorisch en op het gebied van onderwijskwaliteit goed voor. Tegelijkertijd is zij een organisatie – mede door de samenvoeging de afgelopen jaren – die nog volop in ontwikkeling is waarbij de basis op orde is gebracht.

## **2. Aanleiding van de vacature**

Het invoeren van het nieuwe besturingsmodel per 1 maart 2023 valt samen met het op 11 oktober jongstleden aangekondigde vertrek – per 1 maart 2023 – van de heer Wim Hoetmer als Voorzitter van het College van Bestuur. De heer Hoetmer is sinds 2014 voorzitter van het eenhoofdige College van Bestuur van de Veluwse Onderwijsgroep. In de periode tot 1 maart 2023 blijft Wim Hoetmer zijn taken en verantwoordelijkheden als bestuurder volledig en toegewijd vervullen.

Hierdoor ontstaan per 1 maart 2023 de vacatures voor Voorzitter & Lid van het College van Bestuur van de Veluwse Onderwijsgroep.



### 3. Besturingsmodel en portefeuilleverdeling

Een nadere uitwerking van (de aanloop naar en grondslag voor) het herontwerp van het besturingsmodel is ter achtergrondinformatie bijgevoegd in de **bijslage**.

#### Maatschappelijke opgave

De Veluwe Onderwijsgroep is een organisatie met een maatschappelijke opdracht en het besturingsmodel moet een wezenlijke bijdrage leveren aan het voldoen aan die opdracht. In het huidige strategisch perspectief 'Samen meer waarde maken' heeft de Veluwe Onderwijsgroep de volgende missie geformuleerd:

*Wij willen alle kinderen en jongvolwassenen in Apeldoorn en omgeving met eigentijds en vooruitstrevend onderwijs begeleiden op hun weg naar volwassenheid. Daarvoor bieden wij gelijke kansen op persoonlijke groei aan onze leerlingen én medewerkers.*

#### Portefeuilleverdeling met als uitgangspunt collegiaal bestuur

De portefeuilleverdeling binnen het College van Bestuur binnen het nieuwe besturingsmodel als volgt:

- Voorzitter CvB: voortgezet onderwijs, externe contacten en bestuursbureau.
- Lid CvB: primair onderwijs en het servicebureau (bedrijfsvoering).

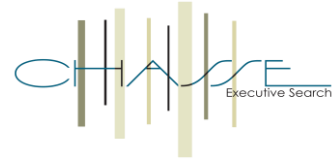
Daarbij moet worden opgemerkt dat de portefeuilleverdeling weliswaar aangeeft waar het accent van beide bestuurders ligt, maar dat beide bestuurders verantwoordelijk zijn voor en dus ook betrokken bij de gehele organisatie, elkaar kunnen vervangen én versterken op de volle breedte van de bestuurlijke verantwoordelijkheid. Collegiaal bestuur en elkaar versterken door te spiegelen vormt het uitgangspunt voor een succesvolle samenwerking binnen het College van Bestuur ten dienste (van de maatschappelijke opgave) van de organisatie.

#### Identiteit

Het College van Bestuur opereert vanuit waarborging en het benodigde respect voor de eigen identiteit van de verschillende scholen met ruimte voor de locatiedirecteuren en vormt de verbindende voor alle onderdelen van de Veluwe Onderwijsgroep.

### 4. De kandidaten

Gelet op de verantwoordelijkheid van het College van Bestuur voor de organisatie als geheel alsmede de onderlinge complementariteit en collegialiteit worden de beide vacatures nadrukkelijk in samenhang geworven. Kandidaten voor beide vacatures voldoen daarom aan onderstaand algemeen profiel voor het College van Bestuur. Uiteraard aangevuld met enkele accentverschillen gelet op de onderscheiden (beoogde) portefeuilles van beide vacatures.



De Voorzitter en het Lid van het College van Bestuur staan voor de uitdaging om de maatschappelijke opgave van de Veluwse Onderwijsgroep vanuit een collectieve verantwoordelijkheid, maar met bijzondere verantwoordelijkheid voor de respectievelijke portefeuilles te realiseren. Daarbij is het nieuwe College van Bestuur de 'wegbereider' van de invulling van beide functies én wordt een (forse) bijdrage geleverd aan de succesvolle implementatie en werking van het nieuwe besturingsmodel. Bovenal staan de nieuwe bestuurders – als onderdeel van een collegiaal bestuur en samen met alle collega's – voor een trotse organisatie (en aantrekkelijke werkgever) waar met hart voor het onderwijs gewerkt wordt.

De nieuwe bestuurders zijn daarom ervaren, resultaatgerichte, verbindende en stevige professionals met hart voor de wereld van het (funderend) onderwijs.

### **Functie-eisen en competenties**

Samenvattend zijn de functie-eisen voor beide vacatures als volgt:

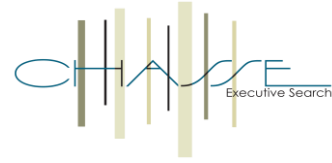
- Beschikt over een academisch werk- en denkniveau.
- Bij voorkeur ervaring of in ieder geval nadrukkelijk affiniteit met de wereld van het (funderend) onderwijs.
- Onderschrijft de maatschappelijke opgave van de Veluwse Onderwijsgroep.
- Deed in eerdere functies ervaring op relevant voor het leidinggeven aan hoogopgeleide professionals op een coachende en verbindende wijze.
- Beschikt over bestuurlijke oriëntatie zonder noodzakelijkerwijs te beschikken over bestuurlijke ervaring.
- Heeft ervaring met medezeggenschap en beschikt daardoor over een flexibele en samenwerkingsgezinde opstelling richting medezeggenschap.
- Uitstekende communicatieve vaardigheden in woord en geschrift.

Aanvullend gelden de volgende competenties voor beide vacatures:

- Is in staat gelijktijdig te schakelen op verschillende niveaus, en verbinding te brengen tussen strategie en uitvoering.
- Gaat waar nodig de diepte in, om begrip van en grip op een zaak te krijgen.
- Heeft het vermogen om te inspireren, visie en beleid intern én extern over het voetlicht te brengen, te verbinden en open te staan voor de mening van anderen.
- Heeft oog en gevoel voor governance en bestuurlijke consistentie: in staat om een na zorgvuldige afstemming gekozen lijn vast te houden en uit te dragen.
- Beschikt over sterke managementvaardigheden: een collegiaal bestuurder en als leidinggevende stimulerend, integer, helder in de communicatie en een goede coach.
- Creatief en innovatief. Vertrouwenwekkend, stevig en weloverwogen.

Qua persoonlijkheid herkennen kandidaten zich in onderstaande kenschets:

- Gedreven, met heldere visie.
- Geeft ruimte. Luistert.



5

- Mensgericht, organisatiesensitief en zichtbaar.
- Direct én respectvol.

#### **Aanvullend profiel – Voorzitter College van Bestuur**

Aanvullend beschikt de nieuwe voorzitter van het College van Bestuur over bestuurlijke ervaring met het aansturen van complexe organisaties in een maatschappelijke context en is in staat om – zowel intern als extern – de rol van boegbeeld te nemen. De voorzitter weet in externe contacten op een representatieve, zakelijke en enthousiasmerende wijze te vertegenwoordigen. Daarnaast schakel je makkelijk op politiek-bestuurlijk en strategisch niveau, met inzicht in de effecten op tactisch niveau. Je hebt oog voor maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op het funderend onderwijs in het algemeen en de Veluwe Onderwijsgroep in het bijzonder. Je bent moeiteloos in staat om 'van buiten naar binnen' te denken en andersom. Je bent in staat voorop te gaan in de strategische positionering van de Veluwe Onderwijsgroep en je beschikt over grote passie voor het (funderend) onderwijs.

#### **Aanvullend profiel – Lid College van Bestuur**

Aanvullend beschikt het nieuwe lid van het College van Bestuur over een brede blik op en ruime ervaring binnen het domein van de bedrijfsvoering. Tegelijkertijd heb je grote affiniteit met en passie voor het (funderend) onderwijs. Je bent daarbij in staat om vanuit relevante kennis en ervaring de verbinding te leggen tussen het primair proces en de bedrijfsvoering en beschikt over een groot gevoel voor zowel de werkvloer als (het belang van) medezeggenschap. Ten slotte: je bent een teamspeler die samen met de gehele organisatie de maatschappelijke opgave van de Veluwe Onderwijsgroep realiseert.

#### **Complementair team**

Nadrukkelijk wordt gezocht naar kandidaten die gezamenlijk een complementair bestuurlijk team vormen. Dit houdt in dat bovenstaande functie-eisen, competenties en aanvullende profielen leidend zijn, maar ook ruimte geven om – afhankelijk van de combinatie aan kandidaten – (beperkt) af te wijken. Daarbij gelden wel de volgende uitgangspunten:

- Minimaal één van de leden van het College van Bestuur beschikt over bestuurlijke ervaring.
- Minimaal één van de leden van het College van Bestuur beschikt over ervaring binnen het brede domein van de bedrijfsvoering.
- Minimaal één van de leden van het College van Bestuur heeft ervaring binnen het (brede) onderwijsdomein en grote affiniteit met c.q. kennis van onderwijsvernieuwing.
- Gezamenlijke vormen Voorzitter en Lid van het College van Bestuur een divers team, in de meest brede zin van het woord (m/v, achtergrond/ervaring, culturele diversiteit en/of leeftijd).

## 5. Aanstelling en bezoldiging

De bezoldiging van de voorzitter en het lid van het College van Bestuur volgt de cao Bestuurders Funderend Onderwijs 2022 en is ingeschaald conform schaal BF. De bandbreedte is daarmee een jaarlijkse bezoldiging van minimaal € 109.576 bruto en maximaal € 166.024 bruto (exclusief pensioenopbouw). De jaarbedragen worden herleid tot (bruto) maandbedragen door het jaarbedrag te delen door 13,848. Daarmee is het maandbedrag minimaal € 7.913 bruto en maximaal € 11.989 bruto. Daadwerkelijke inschaling is afhankelijk van de ervaring en groei ruimte van de betreffende voorkeurskandidaten.

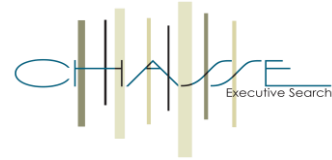
De voorzitter en het lid van het College van Bestuur worden voor een termijn van vier jaar benoemd met de mogelijkheid tot een eenmalige herbenoeming.

## 6. De procedure

De Raad van Toezicht van de Veluwe Onderwijsgroep heeft Chasse Executive Search verzocht de gelijktijdige executive search naar de voorzitter en het lid van het College van Bestuur te begeleiden. Voor deze procedure is een Selectiecommissie en een Benoemingsadviescommissie ingesteld. Vanuit Chasse Executive Search begeleidt Ferdi de Lange, partner de procedure.

### Planning

Datum	Activiteit
4 november t/m 8 december 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Openstelling vacatures: <b>zaterdag 12 november t/m dinsdag 29 november 2022</b></li> <li>▪ <u>Parallel</u>: benaderen en interviewen kandidaten door Chasse.</li> <li>▪ Nadere interviews en voorselectie kandidaten door Chasse: <b>1 t/m 5 december 2022</b></li> <li>▪ Sturen kandidatenoverzicht aan Selectiecommissie: <b>6 december 2022</b></li> </ul>
8 december 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bespreken kandidatenoverzicht met Selectiecommissie / Selectie van <u>circa 2 tot 3 kandidaten per vacature</u> voor de 1<sup>e</sup> gespreksronde.</li> </ul>
14 t/m 19 december 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1e gespreksronde Selectiecommissie (circa 2 tot 3 kandidaten per vacature): <b>woensdag 14 december 2022, 16.00 – 21.30 uur te Deventer</b></li> <li>▪ 2e gespreksronde Selectiecommissie en BAC* (via een 'carrousel') (maximaal 2 kandidaten per vacature): <b>maandag 19 december 2022, 16.30 – 20.30 uur te Deventer</b></li> <li>▪ Besluit over voorkeurskandidaat per vacature.</li> </ul>



7

Na 19 december 2022	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <u>Bij toestemming van de kandidaten</u>: nadere kennismaking / 'klik'-gesprek tussen voorkeurskandidaten Voorzitter en Lid CvB.</li><li>▪ Advies GMR inzake voorkeurskandidaten.</li><li>▪ <u>Parallel</u>: uitvoeren referentieonderzoek door Chasse / arbeidsvoorwaardengesprek.</li><li>▪ Benoemen Voorzitter en Lid College van Bestuur door de RvT.</li></ul>
<b>1 maart 2023</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Start Voorzitter &amp; Lid College van Bestuur van de Veluwe Onderwijsgroep (afhankelijk van opzegtermijn)</b></li></ul>

*De gespreksrondes vinden 'live' plaats te Deventer. De gesprekken met Chasse vinden plaats via MS Teams of ten kantore van Chasse in Den Haag.*

### **Samenstelling Selectiecommissie en de Benoemingscommissie**

De Selectiecommissie bestaat uit de zittende leden van de Raad van Toezicht. De Benoemingscommissie (BAC) bestaat uit verschillende vertegenwoordigingen van de Veluwe Onderwijsgroep: de Raad van Toezicht, de GMR PO & GMR VO en de organisatie. De 2<sup>e</sup> gespreksronde met Selectiecommissie en BAC vindt plaats via een 'carrousel'.



## **B I J L A G E - Herontwerp besturingsmodel Veluwse Onderwijsgroep**

De Raad van Toezicht (RvT) van de Veluwse Onderwijsgroep (VOG) heeft recent – na consultatie van bestuur, medezeggenschap en organisatie – besloten om een tweehoofdig College van Bestuur (CvB) in te stellen voor de Veluwse Onderwijsgroep.

In de statuten is vastgelegd dat het besturen van de stichting is opgedragen aan het College van Bestuur, bestaande uit één of meer leden, onder toezicht van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht stelt het aantal leden van het college van bestuur vast.

De RvT heeft de volgende overwegingen aan het voornemen ten grondslag gelegd:

1. Mede door de aansluiting van AVOO is de span-of-attention van het bestuur van de VOG groot. De absolute omvang, het aantal externe belanghebbenden en ketenpartners en de diversiteit van onderwijssoorten (PO/VO met daarbinnen bijzondere ontwikkelopdracht voor het VMBO) en doelgroepen rechtvaardigen een meerhoofdig CvB.
2. De RvT voelt zich gesterkt in voornoemd punt door de vergelijking met andere onderwijsinstellingen met een vergelijkbare diversiteit en omvang, die vrijwel allemaal een tweehoofdig CvB hebben.
3. De RvT ziet een stevige strategische ontwikkelopgave voor de VOG die, mede door de relatieve monopoliepositie van de VOG in Apeldoorn, met voldoende balans en in samenspraak met de omgeving ter hand moet worden genomen. Deze opgave omvat een onderwijskundige en didactische kant in de doorontwikkeling van PO, VO en VMBO, inclusief de aansluitingen in de keten. Maar de opgave omvat extern bijvoorbeeld ook de rol van de VOG in de maatschappij, innovatie, risicomangement en de positionering van de scholen. Intern gaat het onder andere om de ontwikkeling van de organisatie, leiderschapsontwikkeling, HRM-beleid, etc.
4. De huidige diversiteit (zie punt 1) en de besturing van de ontwikkelopgave (punt 3) vergt in het bestuur een diversiteit aan competenties en rollen die moeilijk in één persoon is te vangen.
5. Een tweehoofdig CvB is in deze context krachtiger, ook al is in de praktijk is gebleken dat het Centraal Management Team (CMT) in de operatie een compenserende werking kan hebben. De RvT hecht echter ook aan bestuurlijke continuïteit, ook naar de toekomst.
6. Met een tweehoofdig CvB is tegenspraak geborgd op bestuurlijk niveau en hoeven hiervoor minder aanvullende maatregelen genomen te worden. Hoewel de governance code hier geen harde uitspraak over doet, is de RvT van mening dat een tweehoofdig CvB beter past bij het principe van good governance.

Gelet op de onlosmakelijke samenhang tussen de omvang van het College van Bestuur en de verdere inrichting van de organisatie is de inrichting van de topstructuur (inclusief CMT) in totaliteit bezien.

### Maatschappelijke opgave

De Veluwe Onderwijsgroep is een organisatie met een maatschappelijke opdracht en het besturingsmodel moet een wezenlijke bijdrage leveren aan het voldoen aan die opdracht. In het huidige strategisch perspectief 'Samen meer waarde maken' heeft de Veluwe Onderwijsgroep de volgende missie geformuleerd:

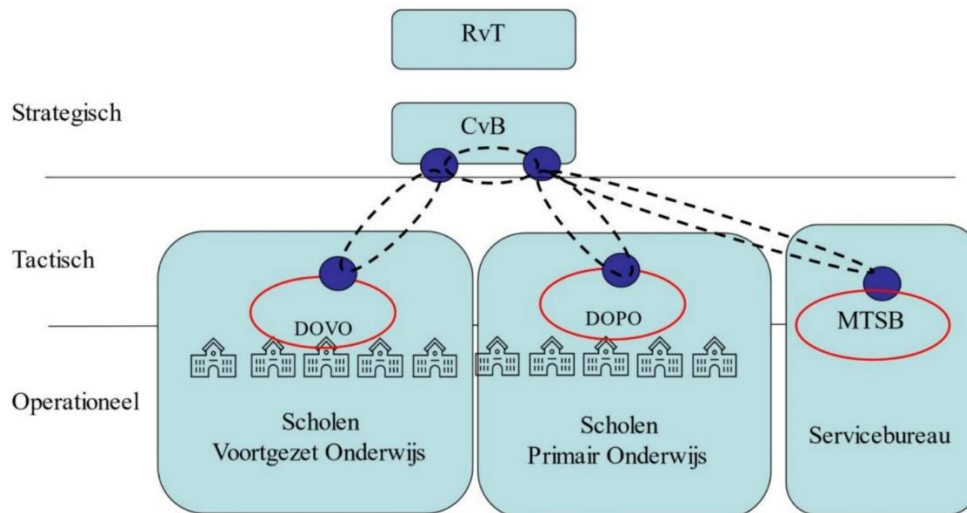
*Wij willen alle kinderen en jongvolwassenen in Apeldoorn en omgeving met eigentijds en vooruitstrevend onderwijs begeleiden op hun weg naar volwassenheid. Daarvoor bieden wij gelijke kansen op persoonlijke groei aan onze leerlingen én medewerkers.*

### Versterking eigenaarschap

In de aanloop naar het vaststellen van het nieuwe besturingsmodel zijn diverse varianten besproken en gewogen. Gekozen is voor de variant die het eigenaarschap in de organisatie het meeste versterkt. Het gekozen model kent de volgende uitgangspunten:

- De Voorzitter van het CvB heeft de portefeuille Voortgezet Onderwijs en accent op externe betrekkingen en het Lid van het CvB heeft de portefeuille Primair Onderwijs en Bedrijfsvoering.
- Er is geen centraal managementteam, maar wel drie sectordirecteuren (VO, PO en Bedrijfsvoering).
- De sectordirecteuren werken in duo samenwerking met het betreffende lid van het College van Bestuur.

Grafisch is de weergave van het besturingsmodel als volgt:



In dit model is sprake van een duo per sector: PO, VO en Bedrijfsvoering. Door de bestuurder als duo te laten werken per sector en de bestuurder ook een aantal scholen "in portefeuille" heeft kan besluitvorming dan wel advisering plaatsvinden op een niveau zo dicht mogelijk bij het primaire proces. Daarnaast wordt met het duoschap ook het organiseren van voldoende tegenspraak beoogt. De tussenlaag van het CMT kan op

deze manier vervallen en zo wordt de gelaagdheid teruggebracht en het eigenaarschap vergroot.

**Aanvullingen op het gekozen besturingsmodel**

Het gekozen besturingsmodel kent daarbij twee aandachtspunten: (1) het organiseren van de samenwerking op de tactische laag en (2) het organiseren van het bestuursbureau.

Met de eerste aanvulling wordt aan de wens tegemoet gekomen om de verbinding tussen de sectoren te versterken en tevens komt de onlosmakelijke verbondenheid tussen bedrijfsvoering en het onderwijs hierin tot zijn recht. Deze aanvulling hangt samen met het reeds in gang gezette traject om portfoliomanagement in de organisatie te introduceren. Door met portfoliomanagement te gaan werken kan een relatie gelegd worden tussen de strategische doelstellingen en alle initiatieven die in de organisatie ontplooit (moeten) worden om daar invulling aan te geven. Het geeft de organisatie veel inzicht en focus ten aanzien van de initiatieven en motiveert de uitvoerenden, doordat het voor hen inzichtelijk wordt wat hun individuele inspanning bijdraagt. Bovendien biedt het een toetsingskader bij nieuwe initiatieven.

De tweede aanvulling komt voort uit een reeds langer bestaande wens (voortvloeiend uit gesprekken daarover met de accountant) om de monitoring van de kwaliteit van het onderwijs en de bedrijfsprocessen een onafhankelijke positie binnen de organisatie te geven. Op deze wijze wordt een beter systeem van checks and balances georganiseerd. Grafisch ziet dit er als volgt uit:

