

### 1. Algemeen

De statuten van de Stichting voor Beroepsonderwijs, Volwasseneneducatie en Algemeen voortgezet onderwijs in Friesland en Flevoland voorzien in de toezichtstructuur. Er is conform artikel 3.1.1. lid 1 sprake van een organieke scheiding met een Raad van Toezicht en een College van Bestuur. Het College van Bestuur bestuurt de stichting en vormt het bevoegd gezag. Het interne toezicht berust bij de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht houdt integraal en onafhankelijk toezicht op de instelling, in het bijzonder op het College van Bestuur bij de uitoefening van diens werkzaamheden en diens uitoefening van bevoegdheden. De Raad van Toezicht staat het College van Bestuur met raad terzijde en fungeert als klankbord. Voorts is de Raad van Toezicht belast met de werkzaamheden die aan de Raad van Toezicht in de Wet Educatie Beroepsonderwijs, de statuten en het Reglement Raad van Toezicht zijn opgedragen. Effectief samenspel tussen het College van Bestuur en de Raad van Toezicht is daarbij essentieel. De Raad van Toezicht houdt, met betrokkenheid, toezicht op afstand. Dit vergt van de raad het vermogen op strategisch niveau te functioneren door zich op hoofdlijnen een oordeel te vormen over een aantal strategische issues en hierover van gedachten te wisselen met de bestuurders. Dit vraagt de juiste balans tussen betrokkenheid en distantie. In de raad hebben alle leden zitting op persoonlijke titel; zij oefenen hun functie uit zonder last en ruggespraak.

De raad richt zich naar de maatschappelijke doelstellingen van de instelling en de daarmee verbonden onderwijsdoelstellingen en behartigt op deze wijze het belang van de instelling, het publieke belang, en de relevante belanghebbenden. De raad toetst de afwegingen die het College van Bestuur heeft gemaakt, waarbij al deze belangen worden meegenomen.

De Raad van Toezicht zorgt voor een adequate inrichting en een adequaat functioneren van de Raad van Toezicht zelf en legt jaarlijks verantwoording af in het bestuursverslag.

De Raad van Toezicht heeft een drietal rollen ten opzichte van het College van Bestuur:

1. toezichthouder;
2. adviseur en klankbord;
3. werkgever.

Vanuit deze rollen houdt de Raad van Toezicht bestuur en toezicht in balans. De Raad van Toezicht is daarbij niet alleen volgend, maar handelt proactief, met respect voor de bestuurlijke verantwoordelijkheid van het College van Bestuur. Concreet betekent dit: niet alleen achteraf controleren/goedkeuren maar ook vooraf sparren met het College van Bestuur.

De Raad van Toezicht handelt vanuit een onafhankelijke positie en een eigen verantwoordelijkheid. Er mag geen sprake zijn van belangenverstrengeling. Leden van de Raad van Toezicht nemen de kernwaarden integriteit, betrouwbaarheid, zorgvuldigheid, verantwoordelijkheid, rechtmatigheid, openheid en transparantie in acht en vullen vanuit deze kernwaarden hun verantwoordelijkheden in.

### 2. Specifieke rollen van de Raad van Toezicht

#### *Toezichthoudende taak*

De Raad van Toezicht houdt integraal toezicht op het College van Bestuur en de algemene gang van zaken in de stichting en met de stichting verbonden activiteiten. De raad richt zich daarbij naar de doelstellingen van de stichting en behartigt op deze wijze het belang van de stichting en de relevante belanghebbenden zoals studenten, ouders en bedrijven en instellingen.

De raad ziet erop toe dat de activiteiten die in de stichting worden ontplooid voldoen aan wet- en regelgeving, dan wel de statuten van de stichting en overige interne reglementen. De raad ziet eveneens toe op een goede toepassing en uitvoering van de brancheafspraken met betrekking tot governance. De Raad van Toezicht intervenueert als dat nodig is.

Een aantal besluiten van het College van Bestuur is onderworpen aan goedkeuring van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht toetst deze besluiten vanuit zijn toezichthoudende taak.

#### *Adviseur en klankbord*

De Raad van Toezicht fungeert gevraagd, dan wel ongevraagd als adviseur en klankbord in de rol van sparring partner van het College van Bestuur. Vanuit zijn visie op toezicht stelt de Raad van Toezicht, zijn ervaring, kennis en kunde ter beschikking; tevens kan waar zinvol het eigen netwerk zorgvuldig en in overleg met het College van Bestuur ten behoeve van de organisatie worden ingezet.

Advies aan het College van Bestuur kan de Raad van Toezicht als collectief orgaan uitbrengen, maar kan ook door individuele leden worden gegeven. Een advies is open van karakter. Het staat het College van Bestuur vrij hier een eigen afweging in te maken.

#### *Werkgeversrol*

De Raad van Toezicht draagt zorg voor een goed functionerend bestuur door benoeming, beoordeling en ontslag van de leden van het College van Bestuur. De Raad van Toezicht stelt de arbeidsvoorwaarden van het College van Bestuur inclusief de honorering vast. De raad richt zich daarbij naar de zwaarte van de functie, de relevante wetgeving en de maatschappelijke waarden en normen. In het kader van het toezicht op het goede functioneren, evalueert de Raad van Toezicht jaarlijks de leden van het College van Bestuur – en bij een meerhoofdig College van Bestuur – eveneens het college als team.

### **3. De profielschets voor de Raad van Toezicht als collectief**

De profielschets geldt voor de Raad van Toezicht als collectief. Sommige kenmerken hoeven slechts bij een of enkele toezichthouders aanwezig te zijn, andere bij alle toezichthouders. Een toezichthouder zal over verschillende kenmerken tegelijk beschikken, bijvoorbeeld: bestuurlijke ervaring (nr.1), met financiën in portefeuille (nr. 2) en ervaring als toezichthouder bij een andere organisatie (nr. 6).

De profielschets is leidend voor de samenstelling van de Raad van Toezicht en bij iedere vacature zal het gewenste profiel in de vacaturetekst gebaseerd worden op de profielkenmerken zoals weergegeven op de volgende pagina's. In de praktijk kan het voorkomen dat niet alle profielkenmerken voor 100% worden gedekt en dat er kandidaten zijn die (ook) andere relevante en waardevolle inbreng leveren. De profielschets is geen 'Wet van Meden en Perzen'; het is een richtinggevend kader.

	Profielkenmerken voor de Raad van Toezicht	Beoogde aanwezigheid in RvT
1 t/m 5: kennis en ervaring	<b>1. Bestuurlijke ervaring</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Als bestuurder/directeur verantwoordelijk (geweest) voor een grote, complexe organisatie.</li> <li>Als bestuurder/directeur de nodige generalistische kennis en ervaring hebben opgebouwd met betrekking tot vele facetten van de organisatie zoals: bestuur en organisatie, financiën, bedrijfsvoering, ict, personeels- en juridische zaken, onderwijs en innovatie, marketing en communicatie, kwaliteitszorg et cetera.</li> <li>Minimaal 1 lid met ervaring als bestuurder/directeur van een organisatie met professionals.</li> </ol>	Minimaal 3 leden, waaronder de voorzitter
	<b>2. Financiële en bedrijfskundige expertise</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Op strategisch niveau in staat te zijn financiële cijfers te interpreteren, 'er achter' te kijken en inzicht te hebben in de strategische implicaties voor de langere termijn.</li> <li>Ervaring met het leggen van verbanden tussen het financiële beleid en de strategische koers van de organisatie.</li> <li>Eisen van 'good governance' op financieel gebied ('in control', omgaan met accountant et cetera).</li> <li>Kan data-driven en innovatief denken en heeft kennis van / ervaring met digitaliseringsstrategie en de vertaling ervan naar het primair proces.</li> <li>Kijkt met een frisse blik en open mind naar ICT-processen, informatisering, automatisering en datamanagement.</li> </ol>	Minimaal 2 leden
	<b>3. Affiniteit met de diverse sectoren van het mbo en kennis van onderwijsinnovatie</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Brede kennis van ontwikkelingen in de onderwijssector en de daarbij relevante wet- en regelgeving.</li> <li>Kennis van kwaliteitszorg en kwaliteitssystemen.</li> <li>Actueel inzicht in en goed thuis op het thema onderwijskwaliteit en innovatie.</li> </ol>	Minimaal 2 leden
	<b>4. Kennis van arbeidsmarkt vraagstukken</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Kennis van arbeidsmarkt vraagstukken en de daarbij relevante wet- en regelgeving.</li> <li>Affiniteit met de relatie onderwijs-arbeidsmarkt-bedrijfsleven.</li> <li>Ervaring met zakelijk ondernemen (kan, maar hoeft geen commerciële onderneming te zijn).</li> <li>Beschikt over marktdenken, klantgericht denken, zakelijke bedrijfsvoering, ondernemerschap en heeft kennis van marketing &amp; communicatie.</li> </ol>	Minimaal 1 lid
	<b>5. Juridische expertise / HRM</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Brede kennis van juridische zaken en relevante wet- en regelgeving.</li> <li>Het kunnen beoordelen van overeenkomsten, contracten e.d.</li> <li>Kennis van de ontwikkelingen op het gebied van HRM.</li> <li>Kennis op het gebied van sociale verhoudingen en organisatieontwikkeling.</li> </ol>	Minimaal 1 lid
6 t/m 12: vaardigheden en persoonlijkheid	<b>6. Ervaring als toezichthouder/commissaris en inzicht en kennis van 'good governance'</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Ervaring als lid RvT/RvC</li> <li>Kunnen hanteren van evenwicht tussen betrokkenheid en afstand.</li> <li>Kan schakelen op bestuurlijk niveau, weet complexiteit van het aansturen van een organisatie in al zijn aspecten te duiden en kan goed klankbord zijn voor de bestuurder.</li> <li>Kan ingewikkelde materie snel overzien en heeft realiteitszin.</li> <li>Heeft oog voor de ontwikkelingen, machtsverhoudingen en gevoelens binnen de instelling.</li> <li>Gaat niet alleen om het hebben bekleed van de functie van interne toezichthouder, maar ook om het op de hoogte zijn van huidige denkbeelden en praktijk betreffende 'good governance'.</li> </ol>	Alle leden, m.u.v. aspirant toezichthouder(s)
	<b>7. Strategisch denken</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Vooruit kijken: kansen en bedreigingen en (on)mogelijkheden zien.</li> <li>Gericht op continuïteit en de maatschappelijke doelstellingen.</li> </ol>	Alle leden

	<p><b>8. Helikopterview en snel overzicht en inzicht verwerven</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Complexe situaties vanuit verschillende invalshoeken kunnen beoordelen en kunnen denken op diverse abstractieniveaus.</li> <li>b. Met relatief beperkte, maar scherp geselecteerde informatie zich een goed beeld en oordeel van het functioneren van de organisatie kunnen vormen.</li> <li>c. Analytisch vermogen. Kan gegevens en mogelijke handelwijzen tegen elkaar afwegen en tot een logisch oordeel komen.</li> </ul>	Alle leden
	<p><b>9. Affiniteit hebben met het doel en de uitgezette koers van de stichting</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Affiniteit hebben met de (statutaire) doelstelling van de instelling.</li> <li>b. Affiniteit hebben met de strategische koers van de organisatie.</li> <li>c. Affiniteit hebben/kunnen ontwikkelen met de maatschappelijke functie van de organisatie.</li> <li>d. Affiniteit hebben met één van de sectoren waarvoor de instelling opleidt.</li> <li>e. Onderkent de specifieke rol van de instelling als maatschappelijke onderneming en bewaakt binnen de visie en missie van de organisatie en de invulling daarvan.</li> </ul>	Alle leden
	<p><b>10. Authenticiteit, onafhankelijke oordeelsvorming en zelfreflectie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Is consistent in denken en doen (gedrag en houding) onder verschillende omstandigheden. Maakt zichtbaar wat hij/zij werkelijk belangrijk vindt en waar hij/zij voor staat.</li> <li>b. Niet alleen afwachten en reageren op de inbreng van het CvB of collega-toezichhouders, maar ook zelf initiatief nemen en onderwerpen en invalshoeken entameren, ook buiten reguliere RvT-vergaderingen.</li> <li>c. Kritisch kunnen en durven zijn; tegenstellingen niet uit de weg gaan. Moet de lastige vragen durven blijven stellen (ook als hij/zij daar aanvankelijk alleen in staat), in durven grijpen als dat nodig is en een 'rechte rug' hebben bij moeilijke beslissingen. Moet in staat zijn tot onafhankelijke oordeelsvorming. Kan de goede vragen stellen en durft door te vragen.</li> <li>d. Staat open voor en neemt actief deel aan kritische discussie over het functioneren van de raad en zichzelf als lid c.q. voorzitter. Heeft daarbij inzicht in interne en externe invloeden op zijn/haar functioneren en kan hierover verantwoording afleggen.</li> <li>e. Toont lerend vermogen en beseft dat zijn/haar handelen invloed heeft op het functioneren van de raad, en omgekeerd.</li> <li>f. Als lid de eigen bijdrage als toezichhouder kritisch beoordelen en op basis daarvan zo nodig bijstellen.</li> <li>g. Bereidheid te investeren in verdere professionalisering.</li> </ul>	Alle leden
	<p><b>11. Werken in teamverband</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Heeft oog voor het groepsbelang en levert een bijdrage aan het gemeenschappelijke resultaat.</li> <li>b. Het vermogen om advies en toezicht in teamverband uit te oefenen. Is in staat in collegiaal verband te functioneren en geen pleitbezorger te zijn van individuele belangen. Overlegt, stemt af en werkt samen met collega's.</li> <li>c. In het collectief de eigen bijdrage inbrengen: ruimte nemen en de eigen bijdrage goed verwoorden en andersom gebruik weten te maken van de inbreng van anderen: ruimte geven, luisteren en andere invalshoeken en argumenten open mee kunnen wegen in de eigen oordeelsvorming.</li> </ul>	Alle leden
	<p><b>12. Ondernemende attitude</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kansen en mogelijkheden voor ontwikkeling van het maatschappelijk ondernemerschap zien, met oog voor haalbaarheid.</li> <li>b. Innovatief gedrag; vooruit te denken en kansen te zien. Te bedenken waar in de toekomst behoefte aan zal zijn en buiten de bestaande kaders te denken.</li> <li>c. Besluitvaardig zijn.</li> </ul>	Deel van de RvT

13 t/m 16: overige algemene kenmerken	<p><b>13. Onafhankelijk, integriteit en moreel besef</b></p> <p>a. Oefent de functie adequaat en zorgvuldig uit, met inachtneming van regels en verantwoordelijkheden.</p> <p>b. Oordeelt en handelt op moreel verantwoorde wijze, op basis van algemeen aanvaarde sociale en ethische normen. Is hierbij aanspreekbaar op eigen gedrag en spreekt ook anderen hierop aan.</p> <p>c. Vertoont goed voorbeeldgedrag voor de eigen organisatie en de sector.</p> <p>d. Ten opzichte van elkaar, het College van Bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren, zodat de raad van toezicht een deugdelijk en onafhankelijk toezicht kan uitoefenen.</p> <p>e. Geen directe belangen bij de instelling(en) en zitting op persoonlijke titel hebben.</p> <p>f. De functie zonder last of ruggespraak uitoefenen.</p> <p>g. Geen nevenfuncties vervullen en geen belangen hebben die onverenigbaar zijn met de functie van RvT-lid.</p>	Alle leden
	<p><b>14. Beschikken over relevant netwerk</b></p> <p>Over een actief netwerk beschikken op relevante terreinen, waaronder bijvoorbeeld overheden/gemeenten, NGO's, andere onderwijsorganisaties en bedrijfsleven.</p>	Alle leden
	<p><b>15. Inclusiviteit</b></p> <p><b>6.</b> Diversiteit qua leeftijd (<i>minimaal 1 (aspirant)toezichthouder die bij benoeming jonger dan 40 jaar is</i>), geslacht, interlevensbeschouwelijke identiteit, regionale binding en woonplaats, persoonlijkheidsprofiel en achtergrond wordt nagestreefd rekening houdend met alle andere genoemde eisen.</p>	Goed verdeeld
	<p><b>16. Beschikbaarheid</b></p> <p>Voldoende tijd willen en kunnen maken, niet alleen voor reguliere vergaderingen maar ook voor andere noodzakelijke activiteiten en het zich eigen maken van relevante informatie.</p>	Alle leden

Aanvullende eisen voor de voorzitter	<p><b>Voorzitter</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bezit de kwaliteiten om het groepsproces binnen de raad van toezicht op een professionele wijze te leiden.</li> <li>2. Kan vergaderingen efficiënt, effectief en daadkrachtig leiden in een open sfeer waarin iedereen gelijkwaardig kan participeren. Heeft oog voor taakvervulling en verantwoordelijkheden van anderen en benoemt gemeenschappelijke belangen op een wijze die tot overeenstemming leidt.</li> <li>3. Adequate processturing kunnen geven aan de oordeels- en besluitvorming in de Raad van Toezicht als team.</li> <li>4. Kunnen zorgen voor een vruchtbare cultuur in de Raad van Toezicht en tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur (verbinder en teambuilder zijn).</li> <li>5. Een adequate relatie met het College van Bestuur kunnen onderhouden: klankbord kunnen zijn, partner kunnen zijn als het gaat om de voorbereiding van vergaderingen van de Raad van Toezicht en tegelijk kritisch kunnen blijven.</li> <li>6. Als crisismanager kunnen optreden in situaties waarin een actieve rol van de Raad van Toezicht gevraagd is: doordacht, daadkrachtig en communicatief sterk.</li> <li>7. Gezag hebben bij de Raad van Toezicht en het College van Bestuur.</li> <li>8. Vertrouwen hebben van de toezichthouders en College van Bestuur.</li> <li>9. Leiding kunnen geven.</li> </ol>
--------------------------------------	--