

Profielen

Leden Raad van Toezicht

Aan: GMR Esprit Scholen
Van: Raad van Toezicht Esprit Scholen
Betreft: Profielen leden Raad van Toezicht & Schema van aftreden
Opsteller: Raad van Toezicht
Datum: 6 december 2019

De profielschets van de omvang en samenstelling Raad van Toezicht

In deze profielschets wordt eerst ingegaan op de achtergronden en bevoegdheden van de Raad van Toezicht binnen het kader van de regelgeving. Vervolgens wordt ingegaan op het algemeen kwaliteitsprofiel van de Raad van Toezicht. De profielschets wordt afgesloten met specifieke kwaliteitsprofielen voor individuele leden van de Raad van Toezicht.

1. De functie van de Raad van Toezicht

Inleiding

Esprit Scholen maakt zich sterk voor multicultureel, dynamisch en internationaal onderwijs. We zien het als onze opdracht om hoogwaardig onderwijs te bieden in een optimale leeromgeving, om jonge mensen voor te bereiden op vervolgonderwijs en een volwaardige deelname aan de samenleving.

Esprit Scholen is een belangrijke onderwijsspeler in Amsterdam. De dertien scholen in en rond Amsterdam die deel uitmaken van Esprit Scholen bieden een gevarieerd onderwijsaanbod van basis- en voortgezet onderwijs. Binnen het voortgezet onderwijs kunnen leerlingen en ouders kiezen uit de volgende onderwijssoorten: praktijkonderwijs, vmbo (lwoo) tot en met gymnasium, tweetalig en internationaal onderwijs.

Leerlingen grenzeloos laten leren in Amsterdam, dat is onze ambitie. Met ons divers onderwijsaanbod willen we zo optimaal mogelijk aansluiten op de huidige vraag naar onderwijs in de wereldstad Amsterdam, waar superdiversiteit een gegeven is.

Strategische koers

In 2018 is het Onderwijsmanifest 2018-2022 van Esprit Scholen vastgesteld. In het onderwijsmanifest staan de ambities op onderwijsinhoudelijk terrein weergegeven voor de komende jaren. De schoolplannen sluiten daarop aan.

In dit onderwijsmanifest staat wat Esprit Scholen wil betekenen voor onze leerlingen in en rond Amsterdam: Bij alles wat Esprit Scholen doet en besluit, vragen wij ons steeds af wat het betekent voor onze leerlingen. Ons motto is hierbij: grenzeloos leren en dat komt tot uitdrukking in:

- Ons onderwijs en de ruimte voor ontwikkeling en groei van onze leerlingen
- Ons werk en de ruimte voor ontwikkeling van onze leraren en ondersteuners;
- Onze relatie met de omgeving, de toegankelijkheid van de scholen en samenwerking met de omgeving en de wereld waarmee we verbonden zijn.

Onze strategische koers voor de komende jaren is verwoord in 7 ambities:

1. De beste leerplek voor leerlingen bieden
2. Soepel doorstromen
3. Continue innoveren
4. Wereldburgers ontwikkelen
5. Een leven lang leren
6. Duurzaam zijn
7. In het hart van - en met hart voor - de samenleving.

Met deze ambities wil Esprit Scholen in de periode 2018-2022 aan de slag gaan. In de schoolplannen verwoorden de scholen de ambities van het Onderwijsmanifest. De plannen beschrijven hoe de scholen onze maatschappelijke en onderwijskundige opdracht concretiseren en willen waarmaken. De aangesloten scholen hebben een grote mate van zelfstandigheid zodat beslissingen op het juiste niveau kunnen worden genomen. (Zie voor meer informatie over onze scholen www.espritscholen.nl).

Esprit Scholen onderschrijft daarnaast de Global Goals van de Verenigde Naties. We streven naar een zo duurzaam mogelijke leeromgeving. Met de inhoud en de vorm van ons onderwijs bereiden we onze leerlingen voor op de toekomst. Daarnaast bieden we ook onze medewerkers mogelijkheden om zich te blijven ontwikkelen en een leven lang te kunnen blijven leren. Het toekomstbestendig maken van het leraarschap, in het licht van het lerarentekort, is voor Esprit Scholen een belangrijke prioriteit.

Kengetallen

- 13 scholen – waarvan 5 PO scholen, 2 PO/VO scholen (internationaal), 6 VO scholen.
- 808 fte per 01 oktober 2019
- 8.103 leerlingen per 01 oktober 2019
- Exploitatie budget van ca Euro 85 miljoen

Organisatie

Esprit Scholen wordt bestuurd door een College van Bestuur dat bestaat uit een voorzitter en een lid van het College van Bestuur. Het College van Bestuur is een collegiaal bestuur. Samen is het bestuur eindverantwoordelijk voor Esprit Scholen en legt daarover verantwoording af aan de Raad van Toezicht. De scholen worden geleid door directeuren die namens het bevoegd gezag mandaat hebben dat is uitgewerkt in het managementstatuut van Esprit Scholen.

Esprit Scholen heeft een Raad van Toezicht. Er is een duidelijke scheiding tussen bestuur en toezicht. Esprit Scholen houdt zich aan de code goed bestuur van de VO-raad en de PO-raad. Cruciaal is het uitgangspunt dat het College van Bestuur bestuurt en dat de Raad van Toezicht toezicht houdt. De

Raad van Toezicht bestaat uit ten minste drie en ten hoogste zeven leden. Voor de Raad van Toezicht zijn een aantal minimum eisen gesteld. Dit zijn onder andere:

- de raad is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.
- een lid van de Raad van Toezicht is deskundig en heeft geen persoonlijk belang in de onderwijsinstelling en/of de daarbij behorende scholen.

Aan het toezicht wordt door de Raad van Toezicht van Esprit Scholen op de volgende wijze invulling gegeven: voorop staat het uitgangspunt dat de Raad van Toezicht er op moet kunnen vertrouwen dat zij tijdig en volledig wordt geïnformeerd door het College van Bestuur over alle zaken die relevant zijn voor het goed uitoefenen van de toezichthoudende taken. Daarnaast zijn de kaders voor de invulling van het toezicht: de statuten, de reglementen van de Raad van Toezicht, het reglement van het College van Bestuur, het managementstatuut, en het toetsingskader met toezichtvisie. Bij de vervulling van hun taak richt de Raad van Toezicht zich naar het belang van de onderwijsinstelling, naar het te behartigen maatschappelijke belang en naar het belang van de betrokken belanghebbenden.

Toezichtvisie

De Raad van Toezicht wil vanuit een maatschappelijke betrokkenheid als toezichthouder actief en structureel verantwoording afleggen aan interne en externe belanghebbenden. De Raad van Toezicht heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het College van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen Esprit Scholen. De Raad van Toezicht staat het bestuur met raad terzijde en vervult ook de rol van werkgever en beslist over benoeming, beoordeling, beloning, schorsing en ontslag van de bestuurders.

Het College van Bestuur stuurt de organisatie aan en is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen van de organisatie. Het College van Bestuur draagt zorg voor de strategie, de financiering, het beleid en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling. Het College van Bestuur legt hierover verantwoording af aan de Raad van Toezicht. Het College van Bestuur verschaft de Raad van Toezicht gevraagd en ongevraagd tijdig de informatie die nodig is voor de uitoefening van de taak van de Raad van Toezicht. Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor de naleving van alle relevante wet- en regelgeving en voor het beheersen van de risico's verbonden aan de activiteiten van de organisatie. Het College van Bestuur rapporteert hierover aan de Raad van Toezicht en bespreekt de interne risicobeheersing- en controlesystemen met de Raad van Toezicht.

Het toezicht van de Raad van Toezicht op het College van Bestuur omvat in ieder geval:

- De maatschappelijke resultaten (de realisatie van de doelstellingen van Esprit Scholen)
- De kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording
- De financiële resultaten: efficiency en financiële continuïteit

- De financiële verslaggeving
- De wijze waarop risico's verbonden aan de activiteiten van Esprit Scholen worden ingeschat en hoe daarmee wordt omgegaan
- De kwaliteit van de interne risicobeheersing
- Het toetsen van het draagvlak in de organisatie inzake het gevoerde en het te voeren beleid en de werksfeer in de organisatie middels overleg met de GMR
- Naleving van toepasselijke wet- en regelgeving
- Naleving van de Governance code VO en PO, waaronder de vier principes verantwoordelijkheid, professionaliteit, integriteit en openheid.

Toezihtkader

De Raad van Toezicht wordt vooraf betrokken bij majeure (beleids)ontwikkelingen en verzamelt informatie die noodzakelijk wordt geacht om te kunnen beoordelen of het handelen van het College van Bestuur voldoet aan de daaraan vooraf gestelde eisen, vormt zich daarover een oordeel en intervenueert eventueel naar aanleiding daarvan. De eisen die aan het handelen van het College van Bestuur worden gesteld zijn vooraf vastgelegd in het toezichtkader op de volgende aandachtspunten: Identiteit, Betrokkenheid omgeving, Strategie, Uitvoering, Werkgeverschap, Onderwijskwaliteit, Financiën en risicomanagement.

Buiten de informatievoorziening vanuit het College van Bestuur beschikt de Raad van Toezicht over aanvullende bronnen van informatievoorziening. Het gaat dan om de rapportages van en het gesprek met de accountant, de rapporten van en het gesprek met de Onderwijsinspectie, het structureel overleg met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad, de informatie die de leden van de Raad van Toezicht opdoen tijdens individuele werkbezoeken aan de scholen, de gesprekken die tijdens de vergaderingen van de Raad van Toezicht worden gevoerd met uitgenodigde schooldirecteuren (in aanwezigheid van het College van Bestuur) en de in het reglement Auditcommissie opgenomen mogelijkheid voor het Hoofd Control om, indien nodig, rechtstreeks met de Raad van Toezicht overleg te voeren. Tevens zijn er gesprekken die de Remuneratiecommissie in het kader van de beoordeling van het College van Bestuur voert met schoolleiders, de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad en met vertegenwoordigers van de staf (= Centraal Bureau).

De Raad van Toezicht voorziet in het behouden en ontwikkelen van de kennis en de vaardigheden die noodzakelijk zijn voor het geschikt blijven van personen voor het lidmaatschap van de raad van toezicht. Jaarlijks neemt de Raad van Toezicht tijd voor een zelfevaluatie en staat stil bij het aftredings- /benoemingsschema en de profielen van de RvT-leden.

2. Bezetting van de Raad van Toezicht

Binnen de Raad van Toezicht zijn, naast het vooral generalist zijn, de volgende disciplines/deskundigheden/aantoonbare ervaring aanwezig:

- onderwijskunde/pedagogiek;
- financiën en control;
- juridisch/bestuurlijk en *governance*;
- HR/arbeidsmarktvraagstukken
- ICT/digitalisering
- bestuurlijk strategische samenwerking en organisatorische vraagstukken.

De Raad van Toezicht heeft drie commissies:

1. de Auditcommissie: deze commissie houdt toezicht op en adviseert de Raad van Toezicht met name over financiële onderwerpen, zoals de werking van de interne risicobeheersing- en interne controlesystemen, de financiële informatieverschaffing door het College van Bestuur en de naleving van aanbevelingen en opvolging van de accountant.
2. de Commissie Kwaliteit, Onderwijs en Governance (de Commissie KOG): deze commissie houdt toezicht op en adviseert de Raad van Toezicht over onderwijsinhoudelijke zaken en het onderwijsbeleid van Esprit.
3. de Remuneratiecommissie: deze commissie adviseert de Raad van Toezicht aangaande de werkgeversrol, voert de periodieke beoordelingsgesprekken met het College van Bestuur en bereidt de besluitvorming voor van de Raad van Toezicht inzake rechtspositionele aangelegenheden van het College van Bestuur. Tevens gaat deze commissie jaarlijks na of de bezoldiging van het College van Bestuur en het honorarium van de Raad van Toezicht in overeenstemming zijn met de bezoldigingsrichtlijnen van Ministerie OCW en de WNT (de WNT-check). Daarnaast informeert deze commissie de Raad van Toezicht op het gebied van educatiemogelijkheden en organiseert het de jaarlijkse zelfevaluatie van de Raad van Toezicht.

Van ieder lid van de Raad van Toezicht wordt verwacht dat hij of zij de ontwikkelingen ten aanzien van zijn of haar kennisgebied weet te vertalen naar het onderwijs en naar Esprit Scholen in het bijzonder. Voorstelbaar is dat bepaalde kennisgebieden gecombineerd voorkomen in een persoon. Dit betekent dan ook, dat bij de samenstelling van de Raad van Toezicht vooral gekeken wordt of de totale groep op bovengenoemde kennisgebieden voldoende in huis heeft.

Gezien het belang van de financiële continuïteit is de bedrijfseconomische knowhow vanuit meerdere personen en invalshoeken ingevuld.

Daarnaast zal de voorzitter (en zijn vervanger) met name capaciteiten moeten hebben om leiding te geven aan de Raad van Toezicht

3. Algemeen kwaliteitsprofiel

De Raad van Toezicht vervult de rollen van intern toezichthouder, klankbord/adviseur van het bestuur en werkgever van het bestuur en heeft als zodanig advies-, goedkeurings- en vaststellingsbevoegdheden. Het betekent dat de Raad van Toezicht met name een interne controlefunctie heeft, die de procedurele zuiverheid van de besluitvorming van het Bestuur moet beoordelen.

Binnen het onderwijs zijn verschillende belangen te onderscheiden, zoals: het belang van de leerling, het belang van de ouders, het maatschappelijk belang, het personeelsbelang en het bedrijfsbelang. De afweging tussen deze belangen wordt door het Bestuur gedaan en wordt bewaakt door de Raad van Toezicht.

Vanwege bovengenoemde bevoegdheden krijgt de Raad van Toezicht onder andere de begroting ter goedkeuring voorgelegd. Daarnaast is zij vrij, gevraagd en ongevraagd, het Bestuur te adviseren.

Uitgangspunt voor de bezetting van de Raad van Toezicht is dat zij uit generalisten bestaat die gezamenlijk een multidisciplinair team vormen. Voor de integrale besluitvorming zijn leden nodig die een aandachtsgebied hebben, maar bovenal een helikopterview. Van de leden wordt besluitvaardigheid en resultaatgerichtheid verwacht. Zij moeten in staat zijn scherpe discussies collegiaal te voeren. Zij moeten weten wat zij dienen te toetsen en kunnen de juiste vragen stellen. Hierbij is het gewenst een zeker evenwicht te bereiken tussen personen afkomstig uit het bedrijfsleven en leden afkomstig uit de non-profitsector.

Specifiek voor de Raad van Toezicht van Esprit Scholen geldt dat de samenstelling van de Raad zoveel mogelijk een afspiegeling moet zijn van de bevolking in het gebied waar de scholen van Esprit staan.

Naast de verlangde kwaliteiten die hierna worden genoemd, streven wij naar een gemengde en uitgebalanceerde samenstelling onder meer qua geslacht, leeftijd, beroepsgroep, kennis en expertise, etnische afkomst en persoonlijkheidskenmerken. De Raad streeft ernaar dat ten minste drie vrouwelijke leden en ten minste drie leden met een bi-culturele achtergrond deel uitmaken van de Raad.

- De leden beschikken over de volgende algemene kwaliteiten, kennis en vaardigheden:
- een visie op toezicht, compliance en governance
- is actief of heeft zich verdiept in vernieuwing van het toezicht

- analytisch vermogen en het kunnen onderscheiden van hoofd- en bijzaken (werk- en denkniveau tenminste HBO);
- het op hoofdlijnen kunnen functioneren als een klankbord voor het College van Bestuur voor diverse (deel-)terreinen van beleid;
- kennis en ervaring met sturings- inrichtings- en verantwoordingsvraagstukken van organisaties
- kennis en ervaring in bestuurlijke besluitvormingsprocessen;
- kennis van en inzicht in de grootstedelijke maatschappelijke en politieke ontwikkelingen;
- inzicht in strategische afwegingsprocessen;
- het kunnen werken in teamverband;
- een algemene interesse voor de samenleving en voor het onderwijs in het bijzonder;
- affiniteit met de missie, visie en doelstelling van Esprit Scholen;
- discussie-, vergader-, besluit- en communicatievaardigheden.

Van elk lid van de Raad van Toezicht wordt voorts verwacht dat hij of zij beschikt over:

- Authenticiteit
- Bestuurlijk inzicht
- Helikopterview
- Integriteit en moreel besef
- Maatschappelijke (omgevings-)sensitiviteit en verantwoordelijkheid
- Onafhankelijke oordeelsvorming
- Teamspeler
- Vakinhoudelijke kennis en visie
- Voorzittersvaardigheid (indien van toepassing)
- Zelfreflectie

Vanuit de dagelijkse werkzaamheden van de leden van de Raad van Toezicht noch anderszins mag van belangenverstrengeling sprake zijn.

4. Specifieke kwaliteitsprofielen

Elk lid van de Raad van Toezicht beschikt over de voor de toezichthoudende functie vereiste vakinhoudelijke kennis, bijvoorbeeld bij financiën: kennis van financiën bij onderwijsinstellingen. De raad heeft een voldoende realistische visie op toekomstige ontwikkelingen op het gebied van het onderwijs, kan deze vertalen in lange termijn doelstellingen en een strategische planning ter verwezenlijking daarvan, houdt hierbij goed zicht op risico's en uitdagingen die Esprit Scholen loopt en neemt bijhorende beheermaatregelen.

A. Kwaliteitsprofiel voorzitter

- Voor de voorzitter zijn de volgende functiekarakteristieken geformuleerd:
- (actief) agenda vormen en bewaken;
- stimuleren en afremmen van de discussie, waar nodig bewaken van de lijn (het beleid);
- schakelen tussen de Raad van Toezicht en de bestuurders;
- het organiseren van de collegiale besluitvorming in de Raad van Toezicht;
- waar nodig onderhouden van externe contacten
- regisseur van het proces van toezicht houden, mede in het kader van de code van *good governance*
- integrerende kwaliteiten
- beheersing van de vergadertechniek
- in staat zijn een goede relatie te onderhouden met alle leden van de Raad afzonderlijk, met de Raad als geheel en met het CvB
- visie op de taak en de rol van werkgever en op de betekenis van HRM in een onderwijsorganisatie.
- voldoende beschikbaarheid (zeker het dubbele van de overige leden)
- regio-gebonden

De voorzitter beschikt over de volgende specifieke kwaliteiten:

- een helicopterview, analytisch vermogen en goed in staat zijn tot het onderscheiden van hoofdlijnen en details (denkniveau tenminste HBO);
- in staat een goede balans te vinden tussen toezichthoudende taak en de klankbordfunctie voor het College van Bestuur;
- kennis van en ervaring met bestuurlijke besluitvormingsprocessen, waaronder bestuurlijk strategische samenwerking;
- strategisch kunnen denken;
- een teamspeler die scherpe discussies collegiaal kan voeren;
- interesse voor onderwijs;
- affiniteit met maatschappelijk en duurzaam ondernemen;
- discussievaardigheid, besluitvaardigheid en communicatief talent;
- uitstekende voorzitter-kwaliteiten;
- goed kunnen omgaan met belangentegenstellingen;
- kan de relatie tussen de Raad en het College van Bestuur op passende wijze vormgeven;
- weet mensen te binden;
- brede maatschappelijke belangstelling, is bij voorkeur bekend met de plaatselijke/regionale politieke en maatschappelijke verhoudingen en beschikt over toegankelijke bestuurlijke en politieke contacten.

Van de voorzitter wordt gevraagd, dat deze overdag bereikbaar is. Naast de tijdsbesteding voor de reguliere vergaderingen, zal de voorzitter extra tijd besteden aan het onderhouden van de noodzakelijke contacten.

Tenslotte is de voorzitter ingevoerd in de plaatselijke situatie.

B. Kwaliteitsprofiel onderwijskundig/pedagogiek

De functie van dit aandachtsgebied is om met name vanuit een bezieling en visie op onderwijs een bijdrage te leveren aan de continuïteit van Esprit Scholen en haar dienstverlening en nieuwe ideeën van buiten naar binnen toe te voegen.

Gevraagd wordt:

- kennis van en zicht op voor de organisatie relevante thema's, zoals strategische positionering, samenwerking, scholen in ontwikkeling, innovatie, internationalisering, schoolloopbaankansen voor leerlingen, professionalisering op alle niveaus;
- aantoonbare (bestuurlijke) ervaring met het PO en/of VO onderwijs;
- in staat zijn onderwijskundige resultaten op hun merites te beoordelen
- inzicht in en begrip van de samenhang tussen voortgezet onderwijs, primair en vervolg onderwijs
- inzicht in de onderwijskundige samenhang van alle onderdelen van de stichting visie op onderwijsinnovatie in relatie tot maatschappelijke ontwikkelingen en doelgroep ontwikkelingen
- kennis van of affiniteit met het primaire proces en de strategische cyclus: didactiek, leerstijlen, ontwikkeling van docenten (HR-component), informatievoorziening;
- kennis van of affiniteit met IT en leerprocessen;
- kennis van en/of ervaring in het maatschappelijke en politieke speelveld, landelijk, regionaal en zo mogelijk ook lokaal;
- kennis van het (lokale) onderwijsveld.

Het lid wordt geacht deel te nemen aan de Commissie KOG.

C. Kwaliteitsprofiel financiën en control

Het aandachtsgebied financiën en control is gericht op het functioneren van Esprit Scholen als maatschappelijke onderneming.

Gevraagd wordt:

- kennis van en/of ervaring met vraagstukken rond financiële continuïteit van de (onderwijs)instelling
- kennis van geldstromen en financieringsvraagstukken in het onderwijsveld
- Inzicht in de risicofactoren van de organisatie

- Het kunnen duiden van financiële rapportages en begrotingen
- kennis van of affiniteit met vastgoedvraagstukken
- kennis van en inzicht in financiële risico's voor de instelling en de relevante eisen en regels, o.m. op het terrein van treasury;
- kennis, inzicht en ervaring met financieel-economische vraagstukken en managementtechnieken gericht op beheersing/control (risicomanagement) van een vergelijkbare organisatie
- ervaring met opzet en uitvoering van integriteitsbeleid en risicobeheersing
- kennis van de regels voor (financiële) jaarverslaglegging
- kennis van en inzicht in bedrijfseconomische aspecten van een onderwijsinstelling.
- aantoonbaar ruime bestuurlijke kennis van en ervaring binnen de domeinen finance, control en risicomanagement gerelateerd aan de onderwijssector of een andere (semi) publieke sector.
- bekendheid met moderne opvattingen op het gebied van corporate governance.

Het lid wordt geacht deel te nemen aan de Auditcommissie.

D. Kwaliteitsprofiel juridisch/bestuurlijk en governance

Het aandachtsgebied juridisch/bestuurlijk en governance is gericht op de interne en externe juridische vraagstukken en governance vraagstukken. Governance is een centraal thema, zowel landelijk, binnen de onderwijssector als op lokaal niveau. Dit kwaliteitsprofiel is gericht op de impact, voorwaarden en eisen welke vanuit de bestuurlijke-juridische optiek aan Esprit Scholen worden gesteld. Daarnaast wordt aandacht gevraagd voor de bewaking van compliance in brede zin.

Gevraagd wordt:

- kennis van en inzicht in juridische vraagstukken, waaronder de toepassing van wet- en regelgeving, contractvorming en eventueel procesrecht.
- ervaring met politieke/bestuurlijke besluitvormingsprocessen.
- ervaring met onderhandelingsprocessen in het kader van strategische samenwerkingscontracten.
- gevoel voor (bestuurlijke) verhoudingen tussen partijen.
- basiskennis van specifieke wet- en regelgeving voor de onderwijssector.
- kennis van en inzicht in de interne- en externe toezichtstructuur op de onderwijssector.
- affiniteit met governance-vraagstukken. Inzicht in *good governance*, maatschappelijke verantwoording en de te hanteren governance-codes.

E. Kwaliteitsprofiel lid op voordracht van de GMR

Het door de GMR voorgedragen lid functioneert als een volwaardig lid van de Raad van Toezicht met een zelfde verantwoordelijkheid voor het toezicht op de continuïteit van de onderwijsinstelling als de overige leden.

Gevraagd wordt:

- communicatieve en sociale vaardigheden;
- beschikt over brede maatschappelijke belangstelling met bij voorkeur een verankering in het werkgebied Amsterdam en omstreken.

Deze kwaliteiten kunnen gecombineerd worden met één van de gevraagde inhoudelijke deskundigheden uit de voorgaande paragrafen.

F. Kwaliteitsprofiel HR/arbeidsmarktvraagstukken

Dit kwaliteitsprofiel is gericht op interne en externe vraagstukken omtrent arbeidsmarkt en arbeidsmarktontwikkelingen, HR-vraagstukken en strategisch HR-beleid

Gevraagd wordt:

- breed en diep inzicht in, en ervaring met, strategische HR-vraagstukken
- kennis van en inzicht in strategisch organisatiebeleid en, als afgeleide hiervan, het ontwikkelen en uitrollen van strategisch HR-beleid.
- kennis van en inzicht in het algemene functioneren van de (onderwijs)arbeidsmarkt
- visie op ontwikkelingen in de arbeidsmarkt
- kennis van personeelsvraagstukken en -aangelegenheden
- begrip van vraagstukken van organiseren in een professionele organisatie
- invulling kunnen geven aan de rol van werkgever
- gevoel voor bestuurlijke verhoudingen
- kan buiten de bestaande kaders denken
- in staat om problemen en uitdagingen integraal, constructief en proactief te benaderen op grond van inzicht op hoofdlijnen.
- denkt in oplossingen.

G. Kwaliteitsprofiel ICT/digitalisering

Dit kwaliteitsprofiel is gericht op digitaliseringsvraagstukken, ict, informatievoorziening, effectieve verbinding tussen bedrijfsonderdelen, mogelijkheden van moderne informatietechnologie, ontwikkelingen en mogelijkheden analyseren en vertalen naar (gevolgen voor) de informatievoorziening van Esprit, waarbij de dienstverlening, de ambities en informatiebehoefte van Esprit leidend zijn in het informatiebeleid, de informatiearchitectuur, optimale afstemming tussen de informatiearchitectuur, informatievoorziening en de bedrijfsprocessen.

Gevraagd wordt:

- een visie op ICT- en digitaliseringsvraagstukken, de ontwikkelingen hiervan op lange termijn en op de betekenis van digitalisering voor de bedrijfsvoering van Esprit
- kennis van, inzicht in en/of ervaring met ontwikkelen en implementeren van het ICT beleidsplan
- kennis van en inzicht in ontwikkeling en aanpassing van de totale ICT infrastructuur
- kennis van, inzicht in en/of ervaring met informatiemanagement

Rooster van aftreden leden Raad van Toezicht

Rooster van aftreden in alfabetische volgorde

	Naam	Functie	Aanvang	Einde 1e termijn op	Einde 2 ^e termijn op
1.	Mieke van den Berg	Lid Raad van Toezicht, lid Auditcommissie van 25/09/2015 tot 31-12-2018, voorzitter Remuneratiecommissie vanaf 01-01-2019	25/09/2015	25/09/2019	25/09/2023
2.	Jacinta Duttenhofer	Lid Raad van Toezicht*, lid Commissie Kwaliteit, Onderwijs en Governance (KOG) van 01/12/2014 tot 31-12-2018, lid Auditcommissie vanaf 01-01-2019	16/05/2014	16/05/2018	16/05/2022
3.	Sandra Lutchman	Lid Raad van Toezicht, voorzitter Raad van Toezicht per 01/01/2015 en lid Remuneratiecommissie per 01/01/2015.	16/05/2014	16/05/2018	16/05/2022
4.	Marc van der Meer	Lid Raad van Toezicht, lid Commissie Kwaliteit, Onderwijs en Governance (KOG) per 01/01/2016 en vanaf 01/05/2016 voorzitter Commissie KOG.	01/01/2016	01/01/2020	01/01/2024
5.	Romain Rijk	Lid Raad van Toezicht, lid Commissie Kwaliteit, Onderwijs en Governance (KOG) per 01/12/2016.	01/12/2016	01/12/2020	01/12/2024

6.	Frans Roozen	Lid Raad van Toezicht, lid Auditcommissie per 01/06/2012. Voorzitter Auditcommissie per 01/01/2015. Vice voorzitter RvT per 01/06/2016.	01/06/2012	01/06/2016	01/06/2020
----	--------------	---	------------	------------	------------

* lid op voordracht van de GMR

