|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Gemeente Haarlemmermeer  Exploitatie en beheer sociaal culturele accommodaties |  | Notitie functieprofielen |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Gemeente Haarlemmermeer  Exploitatie en beheer sociaal culturele accommodaties |  | Notitie functieprofielen |

|  |  |
| --- | --- |
|  | Datum |
| 25-07-2011 |
| Kenmerk |
| N10-101.1080.prof |
| Door |
| AEA/SK |
| Op aanvraag van |
| Gemeente Haarlemmermeer |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Inhoudsopgave |  | Hoofdstuk | Pagina |

[Inleiding Hoofdstuk 1 4](#_Toc265660757)

[1.1 Achtergronden 4](#_Toc265660758)

[1.2 Missie en visie stichting 4](#_Toc265660759)

[Leden Raad van Toezicht Hoofdstuk 2 5](#_Toc265660760)

[2.1 De RvT 5](#_Toc265660761)

[2.2 Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden RvT-leden 5](#_Toc265660762)

[2.3 Kerncompetenties en profielschetsen RvT-leden 6](#_Toc265660763)

[2.4 Werving en selectie kandidaat RvT-leden 8](#_Toc265660764)

[Bestuur/directie Hoofdstuk 3 10](#_Toc265660765)

[3.1 Context 10](#_Toc265660766)

[3.2 Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden 10](#_Toc265660767)

[3.3 Specifieke beperkingen 11](#_Toc265660768)

[3.4 Resultaatgebieden 11](#_Toc265660769)

[3.5 Profiel 12](#_Toc265660770)

[3.7 Fasering en planning 15](#_Toc265660771)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
| Inleiding Hoofdstuk 1 | | |

## 1.1 Achtergronden

Ten aanzien van de nieuwe professionele organisatie voor exploitatie en beheer streeft de gemeente Haarlemmermeer er naar te komen tot een zelfstandige beheervorm. Hiervoor gaat zij een nieuwe rechtspersoon oprichten in de vorm van een stichting.

Mede op basis van daartoe ingewonnen advies heeft de gemeente Haarlemmermeer besloten voor het beheer en de exploitatie een stichting op te richten. Ingegeven door de schaalgrootte en de complexiteit van de exploitatie, maar ook om slagvaardig en bedrijfsmatig functioneren zo veel mogelijk te bevorderen, is daarbij gekozen voor de zogenaamde “moderne stichting” met een directeur-bestuurder. Tevens is geadviseerd om -gezien het maatschappelijk doel dat met de stichting wordt nagestreefd- een Raad van Toezicht in te stellen die toeziet op het functioneren van de directeur-bestuurder en controleert of afspraken in maatschappelijke- en/of gemeentelijke zin op de juiste wijze worden nagekomen.

Naast een bestuur en een Raad van Toezicht kent de stichting nog een tweetal statutair verankerde organen: een Programmacommissie en een Gebruikersplatform.

In voorliggende notitie wordt de nadere uitwerking gepresenteerd van de gewenste profielen van de leden van de Raad van Toezicht alsmede de directeur-bestuurder. Ook wordt een advies gegeven inzake de werving en selectie van betreffende functionarissen.

## 1.2 Missie en visie stichting

Voor de op te richten stichting is navolgende **missie** geformuleerd:

*Het bevorderen van cultuurdeelname en maatschappelijke participatie met als resultante hiervan het positief bijdragen aan het woon- en leefklimaat binnen de gemeente Haarlemmermeer.*

Deze missie wordt in de praktijk gebracht op basis van navolgend (statutair) **doel**:

*De stichting heeft tot doel het beheren en exploiteren van gemeentelijke sociaal culturele accommodaties alsmede het stimuleren en ondersteunen van een marktconform sociaal cultureel activiteitenaanbod in de gemeente Haarlemmermeer en alles wat daarmee verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn in de ruimste zin des woords, zulks ter bevordering van de mogelijkheden tot activiteiten op het gebied van ontmoeting, ontspanning, ontwikkeling, ontplooiing, informatie en advies ten behoeve van wijk/dorpsbewoners in het algemeen en ouderen, jongeren en mensen met een beperking in het bijzonder.*

*De stichting bevordert door haar handelen cultuurdeelname, maatschappelijke participatie en het imago van de sociaal-culturele sector in Haarlemmermeer en draagt op die wijze positief bij aan het woon- en leefklimaat van de gemeente. De stichting beoogt niet het maken van winst.*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
| Leden Raad van Toezicht Hoofdstuk 2 | | |

## 2.1 De RvT

De door de gemeente Haarlemmermeer op te richten stichting wordt c.q. is belast met een belangrijk maatschappelijk doel: het beheren en exploiteren van onze sociaal-culturele accommodaties. Deze accommodaties vervullen een belangrijke functie als onderdeel van de algemene voorzieningen in de gemeente, maar zijn ook een instrument waarmee gemeentelijke beleidsdoelstellingen gerealiseerd kunnen/moeten worden. Hoewel enerzijds een slagvaardige en bedrijfsmatige structuur wordt nagestreefd, waarvoor autonoom handelen een vereiste is, neemt de afstand van de gemeente Haarlemmermeer tot de dagelijkse bedrijfsvoering van de betrokken sociaal culturele voorzieningen af en is het succes van voornoemde bedrijfsvoering in hoge mate afhankelijk van de kwaliteiten en het functioneren van de directeur-bestuurder. Om risico’s te beperken en het functioneren van de stichting c.q. de directeur-bestuurder goed te kunnen monitoren en toetsen, wordt een Raad van Toezicht ingesteld.

## 2.2 Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden RvT-leden

Bij de stichting heeft de directie een bestuurlijke verantwoordelijkheid. Bestuurlijke bevoegdheden liggen derhalve bij de directeur(-bestuurder). De Raad van Toezicht is belast met het uitoefenen van toezicht en controle op de algemene gang van zaken binnen de stichting als geheel en het functioneren van de directeur-bestuurder in het bijzonder. De RvT beweegt zich derhalve wat meer op afstand, maar is formeel de werkgever van de directeur-bestuurder. Dit betekent echter niet dat afzijdigheid van de RvT-leden mag worden verwacht, maar juist dat zij waar gewenst een inhoudelijke inbreng hebben ten behoeve van de directie. De RvT heeft naast een controlerende rol op afstand ook een adviserende en vaststellende betrokkenheid bij het tot stand komen van de hoofdlijnen van het strategische beleid.

De RvT ziet hiermee toe op een juist en verantwoord functioneren van de stichting en bijbehorende directeur-bestuurder. Om deze taak te kunnen vervullen worden navolgende statutaire bevoegdhedenvoor de Raad van Toezicht voorgesteld:

* het vaststellen van door de directeur-bestuurder ontwikkeld conceptueel beleid;
* het vaststellen van de door de directeur-bestuurder op te stellen begroting;
* het vaststellen van de onder verantwoordelijkheid en regie van de directeur-bestuurder opgestelde jaarrekening;
* het vaststellen van bezoldiging en overige arbeidsvoorwaarden van de directeur-bestuurder;
* het schorsen van de directeur-bestuurder;
* het ontslaan (na voorafgaande instemming van het College van B&W);
* de werving en selectie van een directeur-bestuurder bij een te ontstane vacature en het vervolgens voordragen van het kandidaat-lid aan het College van B&W van de gemeente Haarlemmermeer.

De RvT bestaat uit minimaal 3 en maximaal 5 leden en dient als entiteit (het geheel van de leden) te beschikken over de benodigde kennis, ervaring en kerncompetenties om op afstand te kunnen toezien en controleren. De profielschets met bijbehorende kerncompetenties is hiertoe opgenomen in paragraaf 2.3. De RvT-leden zetten deze kennis, ervaring en kerncompetenties in om op een goede wijze te kunnen dienen als sparringpartner voor de directeur-bestuurder. De vergoeding van RvT-leden wordt ieder jaar door het college vastgesteld.

Leden van de Raad van Toezicht worden benoemd voor een periode van 4 jaar, met een maximale verlengingsperiode van nog eens 4 jaar. De Raad van Toezicht draagt zelf zorg voor een rooster van aftreden dat zodanig is vormgegeven dat de kwaliteit van dit toezichthoudend orgaan is geborgd.

## 2.3 Kerncompetenties en profielschetsen RvT-leden

De Raad van Toezicht dient haar rol als toezichthoudend en controlerend orgaan transparant en onpartijdig uit te kunnen oefenen. Om deze reden dienen leden van de Raad van Toezicht:

* te beschikken over de gewenste kennis, kunde en ervaring als opgenomen in deze profielschets;
* geen politieke, bestuurlijke- of arbeidsrechtelijke relatie hebben met de gemeente Haarlemmermeer;
* geen advies- of klantrelatie onderhouden met de gemeente Haarlemmermeer.

Voor de werving zijn profielen opgesteld om te waarborgen dat in de Raad verschillende deskundigheden in voldoende mate aanwezig zijn. Bij de bepaling van de samenstelling spelen de volgende factoren een rol:

* een goede balans tussen leeftijd, geslacht, nationaliteit, ervaring, sociaal-culturele achtergrond van de individuele leden van de RvT;
* minimaal 2 (in geval van 3 RvT leden) of 3 leden (in geval van 5 RvT leden) dienen woonachtig of werkend te zijn in de gemeente Haarlemmermeer;
* de volgende expertisegebieden zijn qua teamsamenstelling goed vertegenwoordigd (RvT-leden dienen over één of meerdere kennisgebieden en vaardigheden te beschikken, waarbij het uitgangspunt is dat bij de samenstelling van de RvT vooral gekeken wordt of de *totale* groep op de genoemde kennisgebieden voldoende in huis heeft):
  + sociaal-cultureel;
  + juridisch/HRM;
  + financieel-economisch;
  + bestuurlijk en algemeen management;
  + PR, marketing & commercie;
  + Verwantschap met (maatschappelijk) vastgoed, bouwen en (technisch) gebouwenbeheer.

### 2.3.1 Profiel Raad van Toezicht

Leden van de Raad van Toezicht worden geacht:

* te passen binnen de samenstelling van de Raad op het moment van benoeming;
* kennis, ervaring en affiniteit te hebben met de aard en cultuur van het werkveld van de stichting;
* maatschappelijk betrokken te zijn en in te kunnen spelen op maatschappelijke veranderingen en wensen van stakeholders;
* het doel van de stichting zoals omschreven in de statuten en de missie te onderschrijven;
* in staat te zijn inhoud te geven aan het begrip ‘besturen op resultaten’ en ‘besturen op afstand’ en aan de rol van toezichthouder;
* in het verlengde daarvan organisaties te kunnen beoordelen op doelmatigheid en doeltreffendheid;
* de leidinggevende capaciteiten van de bestuursleden te kunnen beoordelen op grond van vooraf bepaalde competenties en criteria;
* beschikking te hebben over een voor de stichting relevant netwerk;
* bestuurlijke ervaring te hebben bij een instelling van redelijke omvang;
* bekend te zijn of bereid zich te verdiepen in, het gemeentelijke, provinciale en het landelijke cultuurbeleid;
* in staat te zijn om collegiaal te besturen maar mét kritisch vermogen;
* te beschikken over representatieve en communicatieve eigenschappen;
* een klankbord voor de directeur-bestuurder te zijn;
* over een open, transparante en eerlijke houding te beschikken, gericht op verbetering;
* over een kennisniveau te beschikken van minimaal HBO+, eventueel met aanvullende kennis en vaardigheden;
* het hebben van een helikopterview, analytisch vermogen en het kunnen onderscheiden van hoofd- en bijzaken;
* onafhankelijk, professioneel en deskundig te zijn en te opereren volgens zorgvuldige procedures;
* geen tegenstrijdige belangen te hebben met die van stichting Jongerenaccommodatie Floriande.

### 2.3.2 Aanvullend profiel Voorzitter

De Raad van Toezicht benoemd een van zijn leden tot voorzitter. De voorzitter is verantwoordelijk voor het creëren van de nodige voorwaarden voor het adequaat functioneren van de Raad van Toezicht en is daarvoor het primaire aanspreekpunt. De voorzitter wordt geacht *aanvullend* op voorgaande algemene profiel de volgende capaciteiten te bezitten:

* is in staat leiding te geven aan de Raad van Toezicht met deskundige en professionele leden die opereert als een collegiaal bestuur;
* motiverend en spreekvaardig;
* diplomatiek en beschikken over onderhandelingservaring;
* organiseren van collegiale besluitvorming in de RvT;
* (actief) agenda vormen en bewaken;
* er voor kunnen zorgen, in samenspraak met de secretaris, dat de verslaglegging van vergaderingen wordt geregeld en vastgelegd;
* gevoel voor politieke verhoudingen;
* heeft inhoudelijke kennis van het functioneren van non-profit organisaties;
* kennis van bestuurlijke besluitvormingsprocessen;
* bezit over, voor de stichting, een relevant netwerk;
* is in staat namens de stichting externe contacten te onderhouden;
* is in staat namens de Raad van Toezicht, de stichting naar buiten toe te representeren;
* gevoel voor publiciteitszaken.

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.

### 2.3.3 Aanvullend profiel Penningmeester

De penningmeester wordt geacht *aanvullend* op voorgaande algemene profiel de volgende capaciteiten te bezitten:

* financieel-economische deskundigheid om op hoofdlijnen de jaarstukken en de begroting te kunnen beoordelen;
* kan financiële risico’s inschatten en heeft visie op financieel lange termijn beleid;
* heeft kennis van de organisatie en de door de subsidiegever(s) opgelegde verplichtingen;
* kan aangeven welke financiële gegevens de Raad van Toezicht periodiek nodig heeft om resultaatgericht en op afstand te kunnen besturen;
* kunnen laten informeren door accountants;
* kunnen fungeren als klankbord voor de directie, inzake financieel-economische vraagstukken.

Nb: In de ontwerp statuten is bepaald dat de RvT uit haar eigen midden een voorzitter, secretaris en penningmeester aanwijst.

## 2.4 Werving en selectie kandidaat RvT-leden

De werving, selectie (en benoeming) van de leden van de eerste Raad van Toezicht wordt door (of namens) de gemeente Haarlemmermeer ter hand genomen. Bij toekomstige vacatures binnen de Raad van Toezicht wordt door de leden zélf een proces van werving en selectie uitgevoerd dat dient uit te monden in de voordracht van een nieuw kandidaat RvT-lid aan het College van B&W van de gemeente Haarlemmermeer. Van een dergelijke voordracht kan het College uitsluitend met redenen omkleed afwijken.

### 2.4.1 Werving

Gezien het criterium “minimaal 2 of 3 leden dienen woonachtig of werkend te zijn in de gemeente Haarlemmermeer” wordt aanbevolen een advertentie te plaatsen in één of enkele van de lokale alsmede regionale huis aan huis bladen. In de advertentie wordt duidelijk gemaakt:

* dat de gemeente Haarlemmermeer voornemens is een stichting voor exploitatie en beheer sociaal-culturele accommodaties in het leven te roepen;
* wat de hoofdtaken en signatuur zijn van de stichting;
* dat een oproep wordt geplaatst voor kandidaat RvT-leden;
* dat het een functie betreft met een bezoldiging van € ……. exclusief vergoedingen van feitelijke kosten gemaakt uit hoofde van uitoefening van de functie;
* naar welk profiel inclusief kerncompetenties de voorkeur van de gemeente Haarlemmermeer uitgaat;
* dat er sprake is van een selectie van RvT-leden die plaatsvindt vanuit een daartoe opgerichte selectiecommissie;
* aan wie en op welke wijze geïnteresseerden hun kandidatuur kenbaar kunnen maken;
* welke procedure (sluitingstermijn, 1e schriftelijke selectie, selectiegesprekken, benoemingsadvies aan college en raad) gevolgd zal worden.

### 2.4.2 Selectiecommissie

Voorgesteld wordt een selectiecommissie in het leven te roepen. Deze selectiecommissie zou kunnen bestaan uit:

* de betrokken directeur of clustermanager;
* een personele vertegenwoordiging (2 personen) vanuit direct betrokken afdelingen;
* een vertegenwoordiger vanuit P&O;
* optioneel: een vertegenwoordiger vanuit de (vaste) huurders.

### 2.4.3 Taken van de selectiecommissie

De selectiecommissie maakt op basis van ontvangen schriftelijke reacties een eerste selectie van kandidaat RvT-leden met wie men een gesprek wenst aan te gaan. Bij deze eerste selectie wordt het profiel alsmede de gewenste kerncompetenties als leidraad voor de selectie gehanteerd.

Geïnteresseerde kandidaten die bij eerste selectie niet tot de preferente kandidaten behoren worden nog niet afgeschreven, maar op de “reservebank” geplaatst.

De selectiecommissie nodigt de preferente kandidaten uit voor een persoonlijk gesprek. Van te voren wordt door de selectiecommissie afgesproken op welke aspecten elk individueel lid van de selectiecommissie de kandidaten zal beoordelen.

Na de gesprekken beraadslaagt de selectiecommissie over de individuele indrukken die zijn opgedaan vanuit de gesprekken met de geïnterviewde kandidaten. Indien tot eensluidende beeldvorming kan worden gekomen, wordt door de selectiecommissie een benoemingsadvies opgesteld voor het College van B&W. Mocht dit niet tot de mogelijkheden behoren dan

* kan ofwel een tweede gesprek met één of meer kandidaten worden aangegaan;
* of – al of niet in combinatie met het voorgaande – één of meer kandidaten van de “reservebank” alsnog voor een gesprek worden uitgenodigd.

Indien voorgaande vervolgens kan leiden tot een eensluidende mening dan wordt op dat moment een benoemingsadvies voor het College van B&W opgesteld.

Gelijktijdig met het benoemingsadvies worden af te wijzen kandidaten gemotiveerd en met dank voor de getoonde interesse in kennis gesteld van het feit dat door de gemeente Haarlemmermeer niet nader op hun kandidatuur wordt ingegaan.

### 2.4.4 Voornaam aandachtspunt gedurende werving en selectie

De gemeenteraad van Haarlemmermeer dient – op het moment dat de implementatie van stichting Jongerenaccommodatie Floriande volledig is uitgewerkt en voorbereid – nog een *definitief* besluit te nemen tot oprichten van de stichting.

Theoretisch bestaat de mogelijkheid dat de Raad alsnog besluit niet tot een nieuwe stichting in het leven te roepen, om wat voor reden dan ook. Zowel in de oproep voor kandidaat RvT-leden als in de gesprekken met geïnteresseerde kandidaten dient deze mogelijkheid duidelijk gecommuniceerd te worden.

## 

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
| Bestuur/directie Hoofdstuk 3 | | |

## 3.1 Context

Oprichten van een zogenaamde moderne stichting betekent dat Het Bestuur vertegenwoordigd wordt door één persoon in de vorm van een directeur-bestuurder. De directeur-bestuurder wordt in staat gesteld op basis van ruime bevoegdheden en verantwoordelijkheden invulling te geven aan het wenselijk geachte maatschappelijk ondernemerschap.

Deze directeur-bestuurder is belast met het besturen van de stichting, het geven van dagelijkse leiding aan alle organisatieonderdelen van de stichting en het dragen integrale eindverantwoordelijkheid voor de met deze organisatieonderdelen te boeken resultaten. “Resultaten” betreffen feitelijk het in bepaalde mate bereiken van de statutaire doelen:

* het beheren en exploiteren van sociaal culturele accommodaties in de gemeente Haarlemmermeer;
* het bevorderen van respectievelijk het initiatief nemen tot het tot stand komen van een duidelijk herkenbaar lokaal inhoudelijk programma met sociaal culturele activiteiten in de gemeente Haarlemmermeer dat tot stand komt vanuit direct contact met de gebruikers.
* het verzamelen, bijhouden en verspreiden van informatie en het geven van advies gericht op het breed toegankelijk maken van de onder haar ressorterende sociaal culturele accommodaties en activiteiten;
* structurele inhoudelijke afstemming met de gemeente Haarlemmermeer, waarbij de stichting zich tevens opwerpt als sparringpartner bij de ontwikkeling en uitvoering van het gemeentelijk welzijnsbeleid;
* het vervullen van een rol als professioneel aanspreek- en ondersteuningspunt voor (kleinere) sociaal culturele organisaties;
* alle andere wettige middelen, die tot het doel van de stichting bevorderlijk kunnen zijn.

## 3.2 Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

De directeur-bestuurder is bevoegd de stichting binnen en buiten rechte te vertegenwoordigen, met inachtneming van hetgeen hierover in de statuten is vastgelegd (zoals bijvoorbeeld de bevoegdheden die statutair aan de Raad van Toezicht zijn toegekend).

Tot de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de directeur-bestuurder behoren op hoofdlijnen:

* het ontwikkelen van beleid in de meest brede zin van het woord ten behoeve van het functioneren van de stichting;
* het dragen van eindverantwoordelijkheid voor de integrale financiële gang van zaken en positie van de stichting en haar (bedrijfs)resultaten;
* het aanstellen, schorsen en ontslaan van het personeel van de stichting;
* het ondernemen van activiteiten die missie en doel van de stichting bevorderen;
* het onderhouden van de bestuurlijke- en ambtelijke contacten met de gemeente Haarlemmermeer inzake de opdracht(uitvoering) met betrekking tot de gemeentelijke sociaal culturele voorzieningen;
* het op regelmatige basis (minimaal 4 maal per jaar) voeren van overleg met de Raad van de Toezicht over behaalde resultaten, gewenst nieuw beleid en overige voor de bedrijfsvoering van de stichting relevante aspecten;
* het geven van gevraagde en ongevraagde informatie aan de leden van de Raad van Toezicht, zodanig van inhoud, frequentie en kwaliteit dat bevorderd wordt dat de Raad van Toezicht haar opgedragen taken naar behoren kan uitoefenen.

## 3.3 Specifieke beperkingen

Aan de directeur-bestuurder zijn voorts enkele beperkingen opgelegd. De beperkingen hebben betrekking op het afdekken van risico’s door statutair voor te schrijven dat invloed c.q. instemming van de Raad van Toezicht op onderdelen benodigd is.

Het is de directeur-bestuurder niet toegestaan:

* om registergoederen te kopen, te verkopen of te belasten met een hypothecair recht;
* om overeenkomsten aan te gaan op basis waarvan de stichting zich borg stelt of hoofdelijk medeschuldig wordt;
* samenwerking aan te gaan met andere (rechts)personen of een dergelijke samenwerking te verbreken als deze verbreking verstrekkende gevolgen heeft;
* faillissement van de stichting of surseance van betaling aan te vragen;
* nieuwe geldleningen aan te gaan;
* in gerechtelijke procedures te treden.

Voor alle handelingen die voorgaand zijn weergegeven heeft directeur-bestuurder voorafgaande toestemming van de Raad van Toezicht van de stichting nodig. Zoals uit de bestuurlijke beperkingen blijkt, is hierbij voornamelijk sprake van mogelijke financiële- en/of continuïteitsrisico’s.

De functie van directeur-bestuurder is onverenigbaar met een lidmaatschap van het College van Burgemeester en Wethouders of de gemeenteraad van de gemeente Haarlemmermeer ofwel met een functie als ambtenaar bij de gemeente Haarlemmermeer.

De directeur-bestuurder kan voorts geen deel uitmaken van de Raad van Toezicht en kan

-behoudens ontheffing door de Raad van Toezicht - geen directielid of bestuurslid zijn of het lidmaatschap van een toezichthoudend of adviserend orgaan bekleden van een instelling die eenzelfde of een gelijksoortig doel heeft als de stichting.

Tot slot wordt van de kandidaat verwacht dat hij/zij zich op termijn in de gemeente Haarlemmermeer zal vestigen.

## 3.4 Resultaatgebieden

De volgende resultaatgebieden kunnen relevant worden geacht ten behoeve van de functie van directeur-bestuurder bij de stichting:

* het integraal leidinggeven aan de uitvoerende en bedrijfsbeleid ontwikkelende organisatie;
* het dragen van (eind)verantwoordelijkheid voor de kwantiteit en kwaliteit van geleverde producten en diensten;
* het binnen de doelstellingen van de stichting voeren van een bedrijfmatige en financieel verantwoorde bedrijfsvoering voor zowel de gehele stichting als onderdelen daarvan;
* het intern en extern vertegenwoordigen van de stichting naar de klant(groepen), de gemeente Haarlemmermeer, (potentiële) samenwerkingspartners;
* het vertalen van het gemeentelijk cultuurbeleid in resultaatgericht beleid voor de stichting;
* het (doen laten) ontwikkelen van bedrijfsvisie en het vertalen daarvan in beleidskaders en ontwikkelingen;
* het zorgdragen voor het beleid en het beheer van alle taken op het gebied van personeel, organisatie, informatie, pr, marketing, planning & control en automatisering;
* zorg dragen voor de planning en inroostering van benodigde inzet door personeel van de stichting in het kader van het beheer en de exploitatie van de accommodatie(s);
* het (laten) vormgeven en voeren van een adequate verhuuradministratie;
* het (laten) vormgeven en voeren van een adequate bedrijfsadministratie en bijbehorend management- en verantwoordingssysteem;
* het vormgeven van vrijwilligersbeleid en het bevorderen van de samenwerking met vrijwilligers en vrijwilligersorganisaties, waaronder Ons Tweede Huis;
* het ontwikkelen en in stand houden van een relevant relatienetwerk binnen het maatschappelijk middenveld van de gemeente Haarlemmermeer;
* het initiëren en aangaan van samenwerkingsverbanden om tot verhoogd (maatschappelijk en/of financieel) rendement te komen ten aanzien van het gebruik en de inzet van de sociaal culturele accommodatie(s);
* het ieder jaar opstellen van een begroting;
* het ieder jaar (doen laten) opstellen van een jaarrekening;
* het voeren van (voortgangs)overleg met de gemeente Haarlemmermeer omtrent de inhoud van de gemeentelijke opdracht, geboekte resultaten, ontwikkelingen en de subsidieovereenkomst;
* het geven van gevraagde en ongevraagde volledige en juiste informatie aan de Raad van Toezicht en het voorbereiden en deelnemen aan de vergaderingen van de Raad van Toezicht;
* het voorbereiden en leiden van de jaarlijkse vergaderingen met de Programmacommissie;
* het voorbereiden en leiden van de jaarlijkse vergaderingen met het Gebruikersplatform;
* het gestalte geven aan de bredere externe betrekkingen.

## 3.5 Profiel

*De directeur-bestuurder is in strategisch opzicht de belangrijkste netwerker**van de organisatie. Hij heeft een sterk netwerk en goed ontwikkeld omgevingsbewustzijn, waarmee hij mogelijkheden die op termijn van strategisch belang kunnen zijn vroegtijdig signaleert.*

*Hij is sterk in het uitzetten van een visie en koers**en weet dit op inspireerde manier uit te dragen.*

*De koers zet hij op hoofdlijnen uit, waarbij hij inspeelt op relevante externe en interne ontwikkelingen. Hij bewaakt de samenhang en consistentie waarmee het beleid wordt uitgestippeld en bewaakt de voortgang op hoofdlijnen met een goed gevoel voor de mate waarin de strategische intenties gerealiseerd worden. Hierin toont hij zich op strategisch niveau een monitor**van beleidsrealisatie. De directeur-bestuurder is door zijn inspirerende kracht sterk in het inrichten van veranderingsprocessen, waarbij hij draagvlak houdt en zich laat voeden door wat er in de organisatie en het werkveld van de organisatie leeft. Hij is een natuurlijk leider en coach en weet de complexe ontwikkelingen binnen en buiten de sociaal culturele accommodaties op een natuurlijke manier te verbinden aan de ambities van de gemeente Haarlemmermeer. Spanningen of tegenstellingen daartussen weet hij op een constructieve en stimulerende manier te overbruggen. Vanuit zijn verantwoordelijkheid om een optimale organisatie te ontwikkelen die (ook) in de toekomst prestaties kan leveren, is hij organisatievernieuwer****.*** *Zijn kracht zit in zijn visie en vermogen om conceptueel te denken zodat hij ontwikkelingen kan doorgronden op hun betekenis voor de toekomst.*

### 3.5.1 Zwaartepunten

Het profiel kent een viertal zwaartepunten:

Ervaren en innemende bestuurder

De organisatie vraagt om een directeur-bestuurder die ervaring heeft in het besturen van organisaties en in het politieke speelveld. Daarbij zijn accenten: open deur hebben voor medewerkers, coachend leiding geven en ruimte geven voor initiatieven en de kracht van anderen.

Inzicht in politieke processen

De directeur-bestuurder is iemand met politiek inzicht of ervaring met politieke processen. Vasthoudend zijn is belangrijk, waarbij aan de ene kant standvastig en resoluut optreden belangrijk is en aan de andere kant tactvol en sociaal zijn ook. Veerkracht en relativeringsvermogen komen goed van pas.

Ondernemend

Gezocht wordt iemand die ondernemend is, initiatief en durf toont zonder de risico's uit het oog to verliezen. Ambitie, lef en ondernemerszin, passend bij de ambities van de organisatie en bij de gemeente Haarlemmermeer, mogen niet ontbreken. Ook open staan voor nieuwe ideeën en innovaties wordt van belang geacht. Maar ook kennis van risicobeheersing en financieel beleid is zeker van belang.

Maatschappelijk betrokken

Maatschappelijke betrokkenheid en affiniteit met sociaal culturele accommodaties en maatschappelijk vastgoed is benodigd. Het is van belang dat de kandidaat ervaring heeft met het leiden van een organisatie en `feeling' heeft met het indirect leiding geven aan mensen.

Kortom: iemand die stevig in zijn of haar schoenen staat, zowel mensen binnen de organisatie   
als stakeholders kan stimuleren en verbinden; een open iemand die staat voor zijn/haar men-  
sen en ze kan inspireren, loyaal is, maar wanneer nodig ook standvastig en duidelijk kan zijn.   
Iemand die hard werkt en zijn/haar verantwoordelijkheid neemt, die natuurlijk gezag   
heeft, betrouwbaar en integer is.

### 3.5.2 Kennis, ervaring en vaardigheden

De directeur-bestuurder:

* beschikt over een academisch werk- en denkniveau;
* bij voorkeur een studie facilitair management afgelegd.
* heeft aantoonbare kennis van maatschappelijk vastgoed, bedrijfsvoering en risicomanagement;
* is breed onderlegd en is maatschappelijk betrokken;
* heeft aantoonbare kennis van en ervaring met lokale overheid (bestuur, beleid en processen);
* is van mening dat de kracht van de organisatie ligt in lokaal verankerd ondernemerschap en professionaliteit;
* heeft aantoonbare leidinggevende ervaring;
* kan goed functioneren in complexe situaties met lage voorspelbaarheid en kan scenariodenken;
* heeft senioriteit in persoonlijkheid;
* is een stevige en besluitvaardige bestuurder die strategisch inzicht combineert met ondernemerschap zonder de sociale kant uit het oog te verliezen;
* formuleert heldere en concrete doelen en weet die ook to realiseren.

### 3.5.3 Competenties

Navolgend worden de belangrijkste competenties voor de directiefunctie weergegeven:

*Integriteit*

De directeur-bestuurder staat voorhandhaving van sociale en ethische normen in het werk, ook als de verleiding of druk om het minder nauw te nemen groot is. Vertrouwen wekken in eigen professionaliteit en integriteit is belangrijk.

*Omgevingsbewustzijn*

De directeur-bestuurder laat blijken goed geïnformeerd te zijn over ontwikkelingen op maatschappelijk, politiek en sociaal-cultureel terrein en deze kennis effectief te benutten voor de eigen functie of organisatie. De directeur-bestuurder is voorts te allen tijde goed op de hoogte van het brede gemeentelijke beleid (inclusief cultuur) en weet dit te vertalen naar strategisch beleid ter versterking van de bijdrage van de organisatie aan het realiseren van gemeentelijk beleid.

*(strategische) visie ontwikkelen*

De directeur-bestuurder geeft op hoofdlijnen de richting aan waarin de organisatie en haar omgeving zich bewegen en formuleert de doelstellingen voor het langetermijnbeleid. De directeur-bestuurder beschikt over een lange termijnvisie, heeft een breed perspectief, houdt uiteenlopende mogelijkheden in gedachten bij het ontwikkelen van een (lange termijn) toekomstbeeld voor de organisatie en houdt ook rekening met het effect van het huidige werk op toekomstige mogelijkheden.

*Visie uitdragen*

De directeur-bestuurder brengt de richting waarin de organisatie zal gaan en de doelen die worden nagestreefd op een aansprekende wijze over, zowel binnen als buiten de organisatie en creëert er draagvlak voor.

*Besluitvaardigheid*

De directeur-bestuurder neemt beslissingen door acties te bepalen en uit te zetten of standpunten en meningen uit te spreken, ook wanneer zaken onzeker zijn of risico’s inhouden of er een impasse dreigt te ontstaan.

*Ondernemerschap*

He t signaleren van mogelijkheden om de organisatie te professionaliseren en een centrale plaats in de maatschappij te geven, deze mogelijkheden zelf actief beïnvloeden en daarbij verantwoorde risico's durven nemen.

Gedrevenheid

De directeur-bestuurder toont vermogen om vol to houden en langere perioden hard te werken.

*Leiderschap*

De directeur-bestuurder geeft op een inspirerende en coachende wijze richting en sturing aan alle medewerkers in brede zin, ook in situaties van verandering en innovatie. De eigen stijl van leidinggeven past hij/zij aan aan de leiderschapsbehoefte van de ander zodat instemming en actie wordt verkregen om bepaalde doelen te bereiken. De directeur-bestuurder is in staat zijn/haar enthousiasme over te brengen op de medewerkers van de organisatie en inspireert deze medewerkers om hetzelfde te doen.

*Toewijding*

De directeur-bestuurder brengt eigen gedrag in lijn met de missie, doelstellingen en de taken van de organisatie en is zich bewust van zijn eigen rol als onderdeel van het grote geheel in de organisatie en heeft daarin een positieve inbreng.

*Overzien van bedrijfsprocessen*

De directeur-bestuurder heeft kennis van en ervaring met de verschillende onderdelen van de bedrijfsvoering. Houdt bij het ontwikkelen van nieuwe strategieën en plannen rekening met de verschillende bedrijfsonderdelen en begrijpt het werk van de verschillende disciplines in de organisatie.

*Bruggenbouwer*

De directeur-bestuurder is in staat om met partijen van verschillende achtergronden contacten te onderhouden (netwerken) in het belang van het functioneren van de organisatie én in het belang van het leveren van een bijdrage aan het realiseren van het gemeentelijk cultuurbeleid.

### 3.5.4 Functieniveau

De directeur-bestuurder van de stichting is integraal eindverantwoordelijk voor het functioneren van de organisatie alsmede belast met de integrale dagelijkse leiding. Op grond van de functievereisten wordt in combinatie met de gewenste kerncompetenties wordt de directeur-bestuurder ingeschaald in schaal ……. van de CAO Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening.

### 3.5.5 Werving en selectie

De werving en selectieprocedure ten behoeve van een directeur-bestuurder voor de stichting is formele verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht. De RvT kan zich bij de werving en selectie van kandidaten wel doen bijstaan door deskundigen, bijvoorbeeld door een assessmentbureau.

## 3.7 Fasering en planning

Het exploitatie- en beheermodel voor de stichting dient binnen afzienbare tijd te worden omgezet in en waarmogelijk uitgebreid tot een professionele organisatie voor het beheer en exploitatie van alle *gemeentelijke* sociaal-culturele centra. Het is de bedoeling dat de “Badhoeve-organisatie” derhalve verder uitgroeit tot de exploitant voor meer sociaal-culturele accommodaties in de Haarlemmermeer, al dan niet gecombineerd met een rol als professioneel aanspreek-/ondersteuningspunt voor (kleinere) andere sociaal culturele organisaties.

Zoals reeds aanbevolen in de notitie *organisatiestructuur* wordt in de startsituatie –op het moment dat nog geen of onvoldoende duidelijkheid bestaat of er nog meer sociaal culturele voorzieningen aan de beoogde stichting zullen worden toevertrouwd– uit te gaan van de aanstelling van een directeur-bestuurder op ad interim basis. Reden voor deze aanbeveling is dat het voor de opstartfase van groot belang wordt geacht dat er sprake is van één casuseigenaar die zich tot het uiterste inspant om de stichting en buurtcentrum Floriande een goede vertreksituatie mee te geven. Voor de vaste gebruikers, georganiseerde incidentele gebruikers, de dorps/wijkraad en de gemeente Haarlemmermeer is het prettig om in deze cruciale fase te kunnen beschikken over één vast aanspreekpunt. Bij verdere doorontwikkeling van de stichting kunnen de taken altijd alsnog worden verdeeld over een tweetal of meerdere functionarissen.

***Aanbevolen wordt dan ook een tijdelijke functionaris te werven en aan te stellen die kan worden benoemd als Kwartiermaker.***

De kwartiermaker kan op basis van één of enkele dagen in de week gedurende een tijdsperiode van circa 2 jaar nadere vorm en inhoud geven aan de stichting. Belangrijke taak is het coördineren en (bege)leiden van het proces van het onderbrengen van de sociaal culturele accommodaties die overgaan naar de nieuwe stichting.

Voorts kan de kwartiermaker nadere uitwerking geven aan de bij de statuten behorende reglementen. De kaders uit de statuten worden dan wel verplichtend meegegeven aan de stichting, maar de uiteindelijke uitwerking van deze kaders tot onder meer reglementen kan een taak zijn voor de nader aan te stellen kwartiermaker.

Ook kan de kwartiermaker de (voorbereiding van de) fysieke en organisatorische verhuizingen begeleiden en coördineren, promotionele activiteiten opstarten en een bijdrage leveren aan het wervingsproces ten behoeve van de (definitieve) directeur-bestuurder voor de organisatie. Dit wervingsproces zal eind 2012 plaatsvinden. Op dat moment bestaat naar verwachting een goed beeld op het aantal accommodaties dat onder de vlag van de stichting zal worden gebracht en daarmee is ook de omvang en zwaarte van de functie (en derhalve bijbehorend profiel) beter bekend. Begin 2013 kan de Directeur-bestuurder in dienst treden van de stichting.

Op dat moment hebben de Raad van Toezicht-leden circa 1½ jaar de stichting formeel bestuurd, namelijk vanaf het moment van oprichting van de stichting (uiterlijk op dat moment zijn RvT-leden geselecteerd) uiterlijk in de zomer van 2011 tot en met de aanstelling van Directeur-bestuurder begin 2013.

Gezien het feit dat de kwartiermaker zijn activiteiten echter eerder zal starten (nog voordat er een Raad van Toezicht is geïnstalleerd en de stichting formeel is opgericht), zal deze aanstelling een *gemeentelijke* opdracht betreffen. In een later stadium zou deze opdracht indien gewenst echter door de stichting kunnen worden verstrekt.