



---

**PROFIELSCHETS Raad van Commissarissen  
CURAÇAO TOURISM DEVELOPMENT FOUNDATION**

Datum: 31 oktober 2020

## **INHOUD**

1. Algemeen	1
2. Code Corporate Governance Curaçao	2
3. CTDF: organisatie en werkgebied	3
4. Algemene profielschets - omvang en samenstelling RvC	4
5. Specifieke profielschets	5
6. Profielschets Voorzitter	6

## **BIJLAGEN**

1. Landsbesluit Code Corporate Governance Curaçao
2. Statuten CTDF, laatstelijk gewijzigd op 27 april 2012

## **1. Algemeen**

Dit document bevat een profielschets voor de Raad van Commissarissen (hierna: 'RvC') van de stichting 'Curaçao Tourism Development Foundation' (hierna: CTDF). Het bevat een nadere uitwerking van de elementen voor de toetsing van de kwaliteiten van kandidaat-commissarissen bij CTDF.

Het landsbesluit Code Corporate Governance Curaçao (A.B. 2009, no. 96) (Bijlage 1.) vormt de wettelijke basis voor de profielschets. In paragraaf 2.3 van de Code Corporate Governance Curaçao is onder meer vastgelegd dat:

- a. de RvC een profielschets opstelt voor de leden van de RvC;
- b. ter zake van de gewenste grootte en samenstelling van de RvC rekening dient te worden gehouden met de aard en de omvang van de onderneming alsook de in dit kader gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen en
- c. de profielschets onder andere een weerslag dient te zijn van de aard van de activiteiten van de onderneming, de internationalisatiegraad, de omvang en de specifieke risico's op middellange en lange termijn.

Met dit document wordt aan de in de Code Corporate Governance Curaçao neergelegde verplichting tot het vaststellen van een profielschets voor de RvC voldaan.

Deze profielschets is uitgangspunt bij de werving en benoeming van leden van de RvC van CTDF. De profielschets wordt regelmatig geëvalueerd en indien nodig aangepast.

## **2. Code Corporate Governance Curaçao**

In paragraaf 2.3 van de Code Corporate Governance Curaçao is bepaald dat de RvC van een overheidsvennootschap - waartoe ook CTDF wordt gerekend als zijnde een 'overheidsstichting' - zodanig samengesteld dient te zijn dat de raad zijn taak naar behoren kan vervullen.

Deze samenstelling dient te berusten op een bewuste keuze voor kwaliteit ter uitoefening van de toezichhoudende, goedkeurende en adviserende taken van RvC.

Het hoofdcriterium is aldus een behoorlijke taakvervulling.

Die taakvervulling spitst zich in essentie toe op een drietal hoofdtaken:

1. de RvC is verantwoordelijk voor het toezicht op het bestuur (de directie), de financiële situatie en de algemene gang van zaken bij CTDF;
2. het goedkeuren van bepaalde directiebesluiten en
3. de RvC adviseert de directie voor wat betreft de (strategische) beleidsvorming.

Verder is de RvC verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren.

De verantwoordelijkheden en de werkwijze van de RvC zijn uitgewerkt in de statuten van CTDF (artikel 9 t/m 11) (Bijlage 2.) en het reglement RvC. Om deze hoofdtaken naar behoren te kunnen uitoefenen moeten de gezamenlijke leden van de RvC voldoende kennis en ervaring bezitten om de belangrijkste risicogebieden van een onderneming met de typologie van CTDF te kunnen identificeren en daarvoor oplossingsrichtingen te zoeken.

Naast kennis en ervaring in algemene zin, impliceert dit ook specifieke bekendheid met de karakteristieken van de toerismeindustrie waarin CTDF werkzaam is en de uitdagingen waarmee CTDF zich geconfronteerd ziet.

Met inachtneming van de context waarbinnen CTDF werkzaam is, wordt uitgegaan van een RvC bestaande uit vijf (5) leden, waaronder de voorzitter.

### **3. CTDF: organisatie en werkgebied**

Zoals eerder reeds werd aangegeven dient voor wat betreft de omvang en de samenstelling van een RvC van een overheidsvennootschap rekening te worden gehouden met de omvang van de vennootschap, de aard van de activiteiten en de specifieke risico's van de onderneming en met de in dit kader gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen (Code Corporate Governance Curaçao, paragraaf 2.3).

De stichting CTDF is in het jaar 1989 opgericht en is een zogenoemde 'overheidsstichting' met een jaarlijkse subsidie.

CTDF is de toeristische organisatie voor Curaçao.

Kernactiviteit van CTDF is (artikel 2 statuten):

'De ontwikkeling van toerismeindustrie op Curaçao en in verband daarmee de uitvoering van het toerismebeleid zoals opgesteld door de Raad van Ministers en goedgekeurd door het Parlement.'

CTDF is een internationaal opererende organisatie.

CTDF heeft naast het hoofdkantoor op Curaçao tevens een vestiging in USA (Miami) en een vestiging in Nederland (Den-Haag).

CTDF telt 44 medewerkers (inclusief 1 vacature in USA).

CTDF wordt bestuurd door een bestuur, bestaande uit een Directeur en een adjunct-Directeur.

Toerisme raakt veel beleidsterreinen, waaronder economie, transport, horeca, evenementen, natuur enz. Er wordt dan ook nauw samengewerkt met verschillende publieke en private stakeholders zowel op Curaçao als in het buitenland. Met de inzet van vernieuwende marketing en promotie inspanningen bevordert CTDF toeristisch en zakelijk verkeer naar Curaçao en wordt gewerkt naar een hoger bezoekersaantal; toeristen die langer blijven, meer besteden en terug blijven komen naar Curaçao.

In het jaar 2019 bezochten ruim 460.000 stayover visitors Curaçao.

Met een bestedingsniveau van Naf 2 miljard (N.A. courant) is de toeristische sector op Curacao goed voor 16.000 banen.

Toerisme is daarmee de grootste deviezen genererende sector en de belangrijkste pijler van de Curaçaose economie.

Toerisme en de economische impact van het toerisme zijn dus zeer belangrijk voor Curaçao. De Covid-19 uitbraak toont echter aan dat de toerismeindustrie ook kwetsbaar is. Wereldwijd is toerisme een van de zwaarst getroffen sectoren door deze pandemie.

Dit is zowel een risico als een uitdaging.

#### **4. Algemene profielschets**

##### **Omvang en samenstelling RvC**

##### **Omvang RvC**

Ingevolge artikel 9, eerste lid, van de statuten van CTDF, bestaat de RvC uit een oneven aantal natuurlijke personen.

Uitgangspunt te allen tijde is dat de omvang van de RvC zodanig dient te zijn dat de RvC effectief en verantwoord hun taken kunnen vervullen en dat voor ieder individueel lid van de RvC de mogelijkheid bestaat met zijn specifieke kwaliteiten daaraan bij te dragen.

---

De RvC bestaat uit vijf (5) leden, waaronder de Voorzitter.

##### **Samenstelling RvC**

Voor het optimaal functioneren van de RvC is het in algemene zin gewenst dat de volgende kennis/ervaringsgebieden in de RvC vertegenwoordigd worden:

- Financieel;
- Juridisch;
- HR development/ Personeel en organisatie;
- Commercieel (2).

## 5. Specifieke profielschets

Gelet op het bovenstaande (onderdeel 4. Omvang en samenstelling RvC), heeft de RvC een nadere invulling gegeven aan de afzonderlijke profielschetsen.

Expert	Taakgebieden
Financieel	<ul style="list-style-type: none"><li>• Primaire gespreks- en sparring partner op financieel gebied</li><li>• Analyseren en beoordelen van financiële plannen en risico's</li><li>• Kunnen vertalen en communiceren van financiële onderwerpen voor de raadsleden</li><li>• Toetsen van plannen op financiële haalbaarheid en realiteit</li></ul>
Juridisch	<ul style="list-style-type: none"><li>• Primaire gespreks- en sparring partner op juridisch gebied</li><li>• Analyseren en beoordelen van juridische documenten en onderwerpen en risico's</li><li>• Kunnen vertalen en communiceren van juridische onderwerpen voor de raadsleden</li><li>• Toetsen van plannen op juridische consequenties</li></ul>
HR development	<ul style="list-style-type: none"><li>• Primaire gespreks- en sparring partner op HR development gebied</li><li>• Analyseren en beoordelen van HR vraagstukken en risico's</li><li>• Kunnen vertalen en communiceren van HR development onderwerpen voor de raadsleden</li><li>• Toetsen van plannen op basis van kaders en trends van HR development</li></ul>
Commercieel	<ul style="list-style-type: none"><li>• Primaire gespreks- en sparring partner op commercieel gebied</li><li>• Analyseren en beoordelen van commerciële plannen en risico's</li><li>• Kunnen vertalen en communiceren van commerciële onderwerpen voor de raadsleden</li><li>• Toetsen van plannen op commerciële haalbaarheid en realiteit</li></ul>

## **6. Profielschets Voorzitter**

Van de Voorzitter van de RvC worden, naast de profielschets, specifieke eigenschappen en kwaliteiten verwacht.

De Code Corporate Governance Curaçao geeft in paragraaf 2.6. de volgende richtlijnen voor de taakuitoefening door de Voorzitter.

'De Voorzitter heeft specifieke taken met betrekking tot bespreking van relevante onderwerpen, de communicatie van commissarissen met het bestuur, met de accountant en met de door de RvC aangestelde externe adviseurs.

Voorts bepaalt de Voorzitter de agenda van de vergaderingen en leidt deze, ziet toe op het goed functioneren van de raad en zijn commissies, draagt zorg voor een adequate informatievoorziening aan de commissarissen, zorgt ervoor dat voldoende tijd bestaat voor de besluitvorming, is namens de RvC het voornaamste aanspreekpunt voor het bestuur, initieert de evaluatie van het functioneren van de RvC en van het bestuur.'

Tevens bepaalt de Code Corporate Governance Curaçao dat de Voorzitter van de RvC geen voormalig bestuurder is.



## Voorzitter Raad van Commissarissen (rol, te combineren met een functie binnen de Raad)

### Specifieke taken van een voorzitter van een Raad van Commissarissen

- draagt zorg voor het bijeenroepen van de vergaderingen, bepaalt de agenda en leidt de vergaderingen van de Raad, zodanig dat elk lid gehoord wordt; • zorgt voor een adequate informatievoorziening aan de leden en bewaakt het functioneren van het team; • initieert de evaluatie van het functioneren van de Raad en voert functioneringsgesprekken met de leden van de Raad; • bewaakt het totaaloverzicht en het algemeen belang van de organisatie en onderhoudt externe contacten in het belang van de organisatie; • ziet toe op de aanwezigheid van een programma van permanente educatie voor de leden van de RvC; • is de primaire gesprekspartner van en onderhoudt regelmatig contact met de  
(voorzitter van de) directie; • voert samen met één of meer leden van de RvC beoordelingsgesprekken met (de leden van) de directie en stemt de inhoud van de beoordeling af binnen de voltallige RvC; • draagt zorg voor transparantie en verantwoording over het functioneren van de Raad.

### Vereisten

- heeft aantoonbare leidinggevende kennis en ervaring; o beschikt over minimaal 5 jaar managementervaring.

### Specifieke competenties van een voorzitter van een Raad van Commissarissen

- Helicopterview: overzicht bewaren en samenhang bewaken en zicht hebben op relevante ontwikkelingen en belangen;
- Leidinggeven: op effectieve, constructieve en stimulerende wijze sturing geven aan de taken van de Raad en van de vergaderingen;
- Besluitvaardig: rekening houdend met belangen, tijdsafspraken, korte en lange termijn effecten, doeltreffend en tijdig een onderbouwd besluiten (laten) nemen en dat helder communiceren;
- Samenbindend: weet de leden van de Raad op coachende wijze effectief samen te laten werken met het belang van de organisatie voorop, met oog voor ieders belang en mening;
- e Stressbestendig: blijft onder tijdsdruk, bij tegenslag of teleurstelling kalm en doelgericht;

- **Omgevingsbewust:** weet wat er maatschappelijk en bestuurlijk speelt op het werkterrein van de organisatie en kan de consequenties vertalen naar de agenda en de besluitvorming binnen de Raad;
- **Sensitief:** onderkennen van en rekening houden met de verhoudingen en de gevoelens en behoeften van anderen en het daarnaar handelen.

## Profiel HR expert RvC

### Specifieke en algemene taken van een HR expert bij een Raad van Commissarissen

#### De specifieke taken zijn:

- o toetst op basis van de strategische concernuitgangspunten het personeelsbeleid op de korte, middellange en lange termijn;
- o toetst of de meerjarenbegroting, de jaarlijkse begroting, het investeringsplan en de verslaglegging aansluit op strategische HR visie en HR doelen; o beoordeelt de HR plannen op aansluiting met de HR visie, bespreekt alternatieven met de directie en de raad; o adviseert de raad en directeur over de personele meerjarenstrategie, contact met vakbonden en is sparringpartner en vertrouwenspersoon in strategische of gevoelig liggende personeelsvraagstukken en beslissingen.

#### De algemene taken zijn:

- o oefent (anticiperend) toezicht uit op de directie, het door haar gevoerde beleid, de wijze waarop de directie de externe oriëntatie borgt en de algemene gang van zaken binnen de organisatie;
- o beoordeelt en verleent (binnen de statuten of reglementen) voorafgaande goedkeuring aan besluiten van de directie; o houdt toezicht op de naleving van de wet, de statuten en relevante in- en externe regelgeving; o adviseert de directie over de strategische koers van de organisatie en de (bijvoorbeeld organisatorische, juridische, financiële, commerciële of personele) consequenties daarvan; o evalueert en optimaliseert het risicoprofiel van de organisatie en de daarbij behorende interne controlemaatregelen;
- o vertegenwoordigt de organisatie actief in externe overlegfora en netwerken (ambassadeursfunctie) en benut deze contacten in het voordeel van de organisatie; o beoordeelt het functioneren van de directie en neemt zo nodig maatregelen; o evalueert het eigen functioneren.

### Funcctie-eisen

#### Opleiding en ervaring

- HBO of WO opleiding op HRM gebied en minimaal 5 jaar werkervaring in een HR strategische positie (ter overweging: of vergelijkbaar werk- en denkniveau);
- aantoonbare kennis en ervaring met algemene organisatieprocessen en bestuurlijke besluitvormingsprocessen;
- certificaat van de cursus Code Corporate Governance (binnen 6 maanden te halen).

Specifieke kennis •diepgaande kennis van instroomt doorstroom en uitstroomcyclus, van personeel planning en formatie van een middelgrote of grote organisatie; • inzicht in de HR, politieke en maatschappelijke context en de consequenties daarvan voor de organisatie; •vaardigheid in het interpreteren van plannen over inzet van personeel en het adviseren over alternatieven; • vaardigheid in het omgaan met situaties waarin sprake is van tegengestelde belangen op het beleidsterrein en in het verdedigen van de beleidsvisie.

Algemene vaardigheden • is in staat om invulling te geven aan de wettelijke en statutaire taken van de raad van commissarissen, alsmede kennis van de (basis)principes van corporate governance. • heeft het vermogen om te functioneren als klankbord voor de directie over het aandachtsgebied van de organisatie en de verschillende relevante beleidsterreinen; • heeft een helicopterview en analytisch vermogen om een kritisch oordeel te vormen over de financierings- exploitatie- en investeringsbegroting, het beleidsplan, het businessplan, het jaarplan, de jaarrekening, het riskmanagement en overige zaken van de bedrijfsvoering van de organisatie en om onderscheid te kunnen maken tussen hoofd- en bijzaken; • is in staat om het beleid van de directie tijdig en op adequate wijze te controleren en te stimuleren en de directie (on)gevraagd in de voorbereiding en uitvoering van het beleid met advies bij te staan; • heeft het vermogen om een evenwicht te zoeken tussen de noodzaak de bestuurder de benodigde ruimte te geven en de noodzaak de bestuurder de juiste vragen te stellen en het kunnen bewaren van een zekere mate van afstandelijkheid tot uitvoeringszaken; • is in staat onafhankelijk op te treden en met een open-mind een evenwichtige belangenafweging te maken; • is niet angstig om te falen, een onafhankelijke afwijkende mening te hebben, dóór te vragen of zijn nek uit te steken en houdt zich dus niet op de vlakte; • is niet bang om bestaande werkwijzen ter discussie te stellen en vraagt om toelichting als zaken niet duidelijk zijn.

Persoonlijke voorwaarden en commitment • is woonachtig op Curaçao en is bereid en in staat om voldoende tijd beschikbaar te stellen voor de functie van commissaris;

- is bereid structureel te investeren in eigen professionalisering, door actualiteiten bij te houden zelfstudiemateriaal tot zich te nemen en vervolgcursussen te volgen;
- is van onbesproken gedrag en kan een integriteittoets doorstaan; • voorkomt elke schijn (beeldvorming) van belangenverstrengeling; o behandelt alle bedrijfsinformatie strikt vertrouwelijk.

#### Competenties

- communicatieve vaardigheden: adviezen en voorstellen onderbouwd en met overtuigingskracht kunnen overbrengen;
- kritische distantie: vanuit een onafhankelijke positie constructief-kritisch meedenken over de hoofdlijnen van beleid en uitvoering; • teamplayer. rekening houden collectieve verantwoordelijkheid van de raad en met de belangen van overige teamleden en het belang van de organisatie en gezamenlijk resultaat voorop stellen; • omgevingsbewust: is goed geïnformeerd over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren. Weet hoe deze kennis effectief kan worden benut voor de eigen functie of organisatie; • netwerken: kan effectieve relaties met anderen ontwikkelen en onderhouden, gebaseerd op het begrip van andermans perspectief en belangen (zowel binnen de organisatie als daarbuiten). Informele netwerken adequaat gebruiken om zaken voor elkaar te krijgen; • zelfreflectie: laat blijken eigen gedrag en standpunten kritisch te evalueren en te verbeteren en open te staan voor evaluatie door anderen.

## Profiel Commercieel- Toeristisch expert RvC

Specifieke en algemene taken van een commercieel expert bij een Raad van Commissarissen

De specifieke taken zijn:

- toetst op basis van de strategische concernuitgangspunten het commercieel beleid op de korte, middellange en lange termijn; e toetst de meerjarenbegroting, de jaarlijkse begroting, het investeringsplan en de verslaglegging op doelmatig en doeltreffendheid jegens de commerciële doelen;
- toets op basis van de strategische concernuitgangspunten de (meerjaren) beleidsvisie en commercieel beleid voor de gehele organisatie; o beoordeelt de voornemens van de organisatie ten aanzien van de beleidsuitvoering op commerciële gevolgen en geeft daarbij alternatieven aan, bespreekt deze met het management en doet in dat kader aanbevelingen aan de directie; e adviseert de raad en directeur over de commerciële meerjarenstrategie en is sparringpartner en vertrouwenspersoon in strategische of gevoelig liggende commercieel-economische vraagstukken en beslissingen.

De algemene taken zijn:

- oefent (anticiperend) toezicht uit op de directie het door haar gevoerde beleid, de wijze waarop de directie de externe oriëntatie borgt en de algemene gang van zaken binnen de organisatie;
- beoordeelt en verleent (binnen de statuten of reglementen) voorafgaande goedkeuring aan besluiten van de directie; e houdt toezicht op de naleving van de wet, de statuten en relevante in- en externe regelgeving;
- adviseert de directie over de strategische koers van de organisatie en de (bijvoorbeeld organisatorische, juridische, financiële, commerciële of personele) consequenties daarvan; o evalueert en optimaliseert het risicoprofiel van de organisatie en de daarbij behorende interne controlemaatregelen; o vertegenwoordigt de organisatie actief in externe overlegfora en netwerken (ambassadeursfunctie) en benut deze contacten in het voordeel van de organisatie;
- beoordeelt het functioneren van de directie en neemt zo nodig maatregelen;
- evalueert het eigen functioneren.

### Functie-eisen

#### Opleiding en ervaring

• HBO of WO opleiding op toeristisch gebied en minimaal 5 jaar werkervaring in een commercieel strategische positie (ter overweging: of vergelijkbaar werk- en denkniveau); o aantoonbare kennis en ervaring met algemene organisatieprocessen en bestuurlijke besluitvormingsprocessen; e certificaat van de cursus Code Corporate Governance (binnen 6 maanden te halen).

Specifieke kennis • diepgaande kennis van marketingt en marketingstrategieën bij een middelgrote of grote organisatie; • inzicht in de commercieel-economische, politieke en maatschappelijke context en de consequenties daarvan voor de organisatie; • vaardigheid

in het interpreteren van voorstellen en begrotingen en het adviseren over alternatieven; • vaardigheid in het omgaan met situaties waarin sprake is van tegengestelde belangen op het beleidsterrein en in het verdedigen van de beleidsvisie.

**Algemene vaardigheden** • is in staat om invulling te geven aan de wettelijke en statutaire taken van de raad van commissarissen, alsmede kennis van de (basis)principes van corporate governance. • heeft het vermogen om te functioneren als klankbord voor de directie over het aandachtsgebied van de organisatie en de verschillende relevante beleidsterreinen; • heeft een helicopterview en analytisch vermogen om een kritisch oordeel te vormen over de financierings-, exploitatie- en investeringsbegroting, het beleidsplan, het businessplan, het jaarplan, de jaarrekening, het riskmanagement en overige zaken van de bedrijfsvoering van de organisatie en om onderscheid te kunnen maken tussen hoofd- en bijzaken; • is in staat om het beleid van de directie tijdig en op adequate wijze te controleren en te stimuleren en de directie (on)gevraagd in de voorbereiding en uitvoering van het beleid met advies bij te staan; • heeft het vermogen om een evenwicht te zoeken tussen de noodzaak de bestuurder de benodigde ruimte te geven en de noodzaak de bestuurder de juiste vragen te stellen en het kunnen bewaren van een zekere mate van afstandelijkheid tot uitvoeringszaken; • is in staat onafhankelijk op te treden en met een open-mind een evenwichtige belangenafweging te maken; • is niet angstig om te falen, een onafhankelijke afwijkende mening te hebben, dóór te vragen of zijn nek uit te steken en houdt zich dus niet op de vlakte; • is niet bang om bestaande werkwijzen ter discussie te stellen en vraagt om toelichting als zaken niet duidelijk zijn.

**Persoonlijke voorwaarden en commitment** o is woonachtig op Curaçao en is bereid en in staat om voldoende tijd beschikbaar te stellen voor de functie van commissaris; o is bereid structureel te investeren in eigen professionalisering, door actualiteiten bij te houden, zelfstudiemateriaal tot zich te nemen en vervolgcursussen te volgen;

- is van onbesproken gedrag en kan een integriteittoets doorstaan;
- voorkomt elke schijn (beeldvorming) van belangenverstrengeling; • behandelt alle bedrijfsinformatie strikt vertrouwelijk.

**Competenties** • **communicatieve vaardigheden:** adviezen en voorstellen onderbouwd en met overtuigingskracht kunnen overbrengen; • **kritische distantie:** vanuit een onafhankelijke positie constructief-kritisch meedenken over de hoofdlijnen van beleid en uitvoering; • **teampayer:** rekening houden collectieve verantwoordelijkheid van de raad en met de belangen van overige teamleden en het belang van de organisatie en gezamenlijk resultaat voorop stellen; • **omgevingsbewust:** is goed geïnformeerd over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren. Weet hoe deze kennis effectief kan worden benut voor de eigen functie of organisatie; • **netwerken:** kan effectieve relaties met anderen ontwikkelen en onderhouden, gebaseerd op het begrip van andermans perspectief en belangen (zowel binnen de organisatie als daarbuiten). Informele netwerken adequaat gebruiken om zaken voor

elkaar te krijgen; **reflectie**: laat blijken eigen gedrag en standpunten kritisch te evalueren en te verbeteren en open te staan voor evaluatie door anderen.

## Profiel Financieel expert RvC

Specifieke en algemene taken van een financieel expert bij een Raad van Commissarissen

De specifieke taken zijn:

- toetst op basis van de strategische concernuitgangspunten het financieel beleid op de korte, middellange en lange termijn;
- toetst de meerjarenbegroting, de jaarlijkse begroting, het investeringsplan, de verzekeringen en de financiële verslaglegging op doelmatig en doeltreffendheid;
- beoordeelt de financieel-economische voornemens op budgettaire gevolgen en op inpasbaarheid binnen de begroting, bespreekt alternatieven met de directie en de raad;
- adviseert de raad en directeur over de financiële en bedrijfsmatige meerjarenstrategie en is *sparringpartner* en *vertrouwenspersoon* in strategische of gevoelig liggende financieel-economische vraagstukken en beslissingen.

De algemene taken zijn:

- oefent (anticiperend) toezicht uit op de directie het door haar gevoerde beleid, de wijze waarop de directie de externe oriëntatie borgt en de algemene gang van zaken binnen de organisatie; • beoordeelt en verleent (binnen de statuten of reglementen) voorafgaande goedkeuring aan besluiten van de directie; • houdt toezicht op de naleving van de wet, de statuten en relevante in- en externe regelgeving; • adviseert van de directie over de strategische koers van de organisatie en de (bijvoorbeeld organisatorische, juridische, financiële, commerciële of personele) consequenties daarvan; • evalueert en optimaliseert het risicoprofiel van de organisatie en de daarbij behorende interne controle maatregelen; • vertegenwoordigt de organisatie actief in externe overlegfora en netwerken; • (ambassadeursfunctie) en benut deze contacten in het voordeel van de organisatie; • beoordeelt het functioneren van de directie en neemt zo nodig maatregelen; • evalueert het eigen functioneren.

### Functie-eisen

#### Opleiding en ervaring

- HBO of WO opleiding op financieel gebied en minimaal 5 jaar werkervaring in een financieel strategische positie (ter overweging: of vergelijkbaar werk- en denkniveau); • aantoonbare kennis en ervaring met algemene organisatieprocessen en bestuurlijke besluitvormingsprocessen; • certificaat van de cursus Code Corporate Governance (binnen 6 maanden te halen).

Specifieke kennis • diepgaande kennis van bedrijfseconomie en -financiën, van de integrale planning- en controlcyclus en de beleids- en begrotingscyclus van een middelgrote of grote organisatie; • inzicht in de financieel-economische, politieke en maatschappelijke context en de consequenties daarvan voor de organisatie; • vaardigheid in het interpreteren van begrotingen en het adviseren over alternatieven;



- vaardigheid in het omgaan met situaties waarin sprake is van tegengestelde belangen op het beleidsterrein en in het verdedigen van de beleidsvisie.

Algemene vaardigheden • is in staat om invulling te geven aan de wettelijke en statutaire taken van de raad van commissarissen, alsmede kennis van de (basis)principes van corporate governance. • heeft het vermogen om te functioneren als klankbord voor de directie over het aandachtsgebied van de organisatie en de verschillende relevante beleidsterreinen; • heeft een helicopterview en analytisch vermogen om een kritisch oordeel te vormen over de financierings-, exploitatie- en investeringsbegroting, het beleidsplan, het businessplan, het jaarplan, de jaarrekening, het riskmanagement en overige zaken van de bedrijfsvoering van de organisatie en om onderscheid te kunnen maken tussen hoofd- en bijzaken; • is in staat om het beleid van de directie tijdig en op adequate wijze te controleren en te stimuleren en de directie (on)gevraagd in de voorbereiding en uitvoering van het beleid met advies bij te staan; • heeft het vermogen om een evenwicht te zoeken tussen de noodzaak de bestuurder de benodigde ruimte te geven en de noodzaak de bestuurder de juiste vragen te stellen en het kunnen bewaren van een zekere mate van afstandelijkheid tot uitvoeringszaken; • is in staat onafhankelijk op te treden en met een open-mind een evenwichtige belangenafweging te maken; • is niet angstig om te falen, een onafhankelijke afwijkende mening te hebben, dóór te vragen of zijn nek uit te steken en houdt zich dus niet op de vlakte; • is niet bang om bestaande werkwijzen ter discussie te stellen en vraagt om 'toelichting als zaken niet duidelijk zijn.

Persoonlijke voorwaarden en commitment • is woonachtig op Curaçao en is bereid en in staat om voldoende tijd beschikbaar te stellen voor de functie van commissaris;

- is bereid structureel te investeren in eigen professionalisering, door actualiteiten bij te houden, zelfstudiemateriaal tot zich te nemen en vervolgcursussen te volgen; • is van onbesproken gedrag en kan een integriteittoets doorstaan; • voorkomt elke schijn (beeldvorming) van belangenverstrengeling;
- behandelt alle bedrijfsinformatie strikt vertrouwelijk.

#### Competenties

• communicatieve vaardigheden: adviezen en voorstellen onderbouwd en met overtuigingskracht kunnen overbrengen; • kritische distantie: vanuit een onafhankelijke positie constructief-kritisch meedenken over de hoofdlijnen van beleid en uitvoering; • teamplayer: rekening houden collectieve verantwoordelijkheid van de raad en met de belangen van overige teamleden en het belang van de organisatie en gezamenlijk resultaat voorop stellen; • omgevingsbewust: is goed geïnformeerd over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren. Weet hoe deze kennis effectief kan worden benut voor de eigen functie of organisatie; • netwerken: kan effectieve relaties met anderen ontwikkelen en onderhouden, gebaseerd op het begrip van andermans perspectief en belangen (zowel binnen de organisatie als daarbuiten). Informele netwerken adequaat gebruiken om zaken voor elkaar te krijgen; • zelfreflectie: laat blijken eigen gedrag en standpunten kritisch te evalueren en te verbeteren en open te staan voor evaluatie door anderen.

## Profiel Juridisch expert RvC

Specifieke en algemene taken van een juridisch expert bij een Raad van Commissarissen

De specifieke taken zijn:

- toetst de strategische doelstellingen aan wet- en regelgeving; • adviseert over de juridische consequenties van de strategische doelen en producten; • beoordeelt de voornemens van de organisatie ten aanzien van de beleidsuitvoering op juridische gevolgen en geeft daarbij alternatieven aan; • adviseert de raad en directeur over de juridische mogelijkheden passen binnen meerjarenstrategie en is sparringpartner en vertrouwenspersoon in strategische of gevoelig liggende beleidsbeslissingen; • initieert overleg binnen de raad en draagt zorg voor adequate en tijdige besluitvorming en advies ten aanzien van juridische vraagstukken; • volgt ontwikkelingen waarop door de organisatie op korte en lange termijn kan worden ingespeeld en geeft de mogelijke juridische consequenties aan.

De algemene taken zijn:

- oefent (anticiperend) toezicht uit op de directie het door haar gevoerde beleid, de wijze waarop de directie de externe oriëntatie borgt en de algemene gang van zaken binnen de organisatie; • beoordeelt en verleent (binnen de statuten of reglementen) voorafgaande goedkeuring aan besluiten van de directie; • houdt toezicht op de naleving van de wettelijke statuten en relevante in- en externe regelgeving; • adviseert de directie over de strategische koers van de organisatie en de (bijvoorbeeld organisatorische, juridische, financiële, commerciële of personele) consequenties daarvan; • evalueert en optimaliseert het risicoprofiel van de organisatie en de daarbij behorende interne controlemaatregelen; • vertegenwoordigt de organisatie actief in externe overlegfora en netwerken (ambassadeursfunctie) en benut deze contacten in het voordeel van de organisatie; • beoordeelt het functioneren van de directie en neemt zo nodig maatregelen; • evalueert het eigen functioneren.

### Functie-eisen

Opleiding en ervaring o WO opleiding op juridisch gebied en minimaal 5 jaar werkervaring in een juridisch strategische positie (ter overweging: of vergelijkbaar werk- en denkniveau);

- aantoonbare kennis en ervaring met algemene organisatieprocessen en bestuurlijke besluitvormingsprocessen;
- certificaat van de cursus Code Corporate Governance (binnen 6 maanden te halen).

Specifieke kennis • diepgaande kennis van juridische zaken, vennootschapsrecht, ondernemingsrecht en/of rechtspersonenrecht en juridische procedures bij een middelgrote of grote organisatie;

- inzicht in de bedrijfsvoering, politieke en maatschappelijke context en de consequenties daarvan voor de organisatie;

Algemene vaardigheden • is in staat om invulling te geven aan de wettelijke en statutaire taken van de raad van commissarissen, alsmede kennis van de (basis)principes van corporate governance. • heeft het vermogen om te functioneren als klankbord voor de directie over het aandachtsgebied van de organisatie en de verschillende relevante beleidsterreinen; • heeft een helicopterview en analytisch vermogen om een kritisch oordeel te vormen over de, het beleidsplan, het businessplan, het jaarplan, de jaarrekening, het riskmanagement en overige zaken van de bedrijfsvoering van de organisatie en om onderscheid te kunnen maken tussen hoofd- en bijzaken; • is in staat om het beleid van de directie tijdig en op adequate wijze te controleren en te stimuleren en de directie (on)gevraagd in de voorbereiding en uitvoering van het beleid met advies bij te staan; • heeft het vermogen om een evenwicht te zoeken tussen de noodzaak de bestuurder de benodigde ruimte te geven en de noodzaak de bestuurder de juiste vragen te stellen en het kunnen bewaren van een zekere mate van afstandelijkheid tot uitvoeringszaken; • is in staat onafhankelijk op te treden en met een open-mind een evenwichtige belangenafweging te maken; • is niet angstig om te falen, een onafhankelijke afwijkende mening te hebben, dóór te vragen of zijn nek uit te steken en houdt zich dus niet op de vlakte; • is niet bang om bestaande werkwijzen ter discussie te stellen en vraagt om toelichting als zaken niet duidelijk zijn.

Persoonlijke voorwaarden en commitment e is woonachtig op Curaçao en is bereid en in staat om voldoende tijd beschikbaar te stellen voor de functie van commissaris;

- is bereid structureel te investeren in eigen professionalisering, door actualiteiten bij te houden, zelfstudiemateriaal tot zich te nemen en vervolgcursussen te volgen;
- is van onbesproken gedrag en kan een integriteittoets doorstaan;
- voorkomt elke schijn (beeldvorming) van belangenverstrengeling;
- behandelt alle bedrijfsinformatie strikt vertrouwelijk-

Competenties e communicatieve vaardigheden: adviezen en voorstellen onderbouwd en met overtuigingskracht kunnen overbrengen;

- kritische distantie: vanuit een onafhankelijke positie constructief-kritisch meedenken over de hoofdlijnen van beleid en uitvoering; • teamplayer: rekening houden collectieve

verantwoordelijkheid van de raad en met de belangen van overige teamleden en het belang van de organisatie en gezamenlijk resultaat voorop stellen; • omgevingsbewust: is goed geïnformeerd over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren. Weet hoe deze kennis effectief kan worden benut voor de eigen functie of organisatie; • netwerken: kan effectieve relaties met anderen ontwikkelen en onderhouden, gebaseerd op het begrip van andermans perspectief en belangen (zowel binnen de organisatie als daarbuiten)- Informele netwerken adequaat gebruiken om zaken voor elkaar te krijgen; • zelfreflectie: laat blijken eigen gedrag en standpunten kritisch te evalueren en te verbeteren en open te staan voor evaluatie door anderen.

## Profiel Commercieel expert RvC

Specifieke en algemene taken van een commercieel expert bij een Raad van Commissarissen

De specifieke taken zijn:

- toetst op basis van de strategische concernuitgangspunten het commercieel beleid op de korte, middellange en lange termijn; e toetst de meerjarenbegroting, de jaarlijkse begroting, het investeringsplan en de verslaglegging op doelmatig en doeltreffendheid jegens de commerciële doelen;
- toets op basis van de strategische concernuitgangspunten de(meerjaren) beleidsvisie en commercieel beleid voor de gehele organisatie; o beoordeelt de voornemens van de organisatie ten aanzien van de beleidsuitvoering op commerciële gevolgen en geeft daarbij alternatieven aan, bespreekt deze met het management en doet in dat kader aanbevelingen aan de directie; e adviseert de raad en directeur over de commerciële meerjarenstrategie en is sparringpartner en vertrouwenspersoon in strategische of gevoelig liggende commercieel-economische vraagstukken en beslissingen.

De algemene taken zijn:

- oefent (anticiperend) toezicht uit op de directie het door haar gevoerde beleid, de wijze waarop de directie de externe oriëntatie borgt en de algemene gang van zaken binnen de organisatie;
- beoordeelt en verleent (binnen de statuten of reglementen) voorafgaande goedkeuring aan besluiten van de directie; e houdt toezicht op de naleving van de wet, de statuten en relevante in- en externe regelgeving;
- adviseert de directie over de strategische koers van de organisatie en de (bijvoorbeeld organisatorische, juridische, financiële, commerciële of personele) consequenties daarvan; o evalueert en optimaliseert het risicoprofiel van de organisatie en de daarbij behorende interne controlemaatregelen; o vertegenwoordigt de organisatie actief in externe overlegfora en netwerken (ambassadeursfunctie) en benut deze contacten in het voordeel van de organisatie;
- beoordeelt het functioneren van de directie en neemt zo nodig maatregelen;
- evalueert het eigen functioneren.

### Functie-eisen

#### Opleiding en ervaring

• HBO of WO opleiding op commercieel gebied en minimaal 5 jaar werkervaring in een commercieel strategische positie (ter overweging: of vergelijkbaar werk- en denkniveau); o aantoonbare kennis en ervaring met algemene organisatieprocessen en bestuurlijke besluitvormingsprocessen; e certificaat van de cursus Code Corporate Governance (binnen 6 maanden te halen).

Specifieke kennis • diepgaande kennis van marketing en marketingstrategieën bij een middelgrote of grote organisatie; • inzicht in de commercieel-economische, politieke en maatschappelijke context en de consequenties daarvan voor de organisatie; • vaardigheid

in het interpreteren van voorstellen en begrotingen en het adviseren over alternatieven; • vaardigheid in het omgaan met situaties waarin sprake is van tegengestelde belangen op het beleidsterrein en in het verdedigen van de beleidsvisie.

**Algemene vaardigheden** • is in staat om invulling te geven aan de wettelijke en statutaire taken van de raad van commissarissen, alsmede kennis van de (basis)principes van corporate governance. • heeft het vermogen om te functioneren als klankbord voor de directie over het aandachtsgebied van de organisatie en de verschillende relevante beleidsterreinen; • heeft een helikopterview en analytisch vermogen om een kritisch oordeel te vormen over de financierings-, exploitatie- en investeringsbegroting, het beleidsplan, het businessplan, het jaarplan, de jaarrekening, het riskmanagement en overige zaken van de bedrijfsvoering van de organisatie en om onderscheid te kunnen maken tussen hoofd- en bijzaken; • is in staat om het beleid van de directie tijdig en op adequate wijze te controleren en te stimuleren en de directie (on)gevraagd in de voorbereiding en uitvoering van het beleid met advies bij te staan; • heeft het vermogen om een evenwicht te zoeken tussen de noodzaak de bestuurder de benodigde ruimte te geven en de noodzaak de bestuurder de juiste vragen te stellen en het kunnen bewaren van een zekere mate van afstandelijkheid tot uitvoeringszaken; • is in staat onafhankelijk op te treden en met een open-mind een evenwichtige belangenafweging te maken; • is niet angstig om te falen, een onafhankelijke afwijkende mening te hebben, dóór te vragen of zijn nek uit te steken en houdt zich dus niet op de vlakte; • is niet bang om bestaande werkwijzen ter discussie te stellen en vraagt om toelichting als zaken niet duidelijk zijn.

**Persoonlijke voorwaarden en commitment** o is woonachtig op Curaçao en is bereid en in staat om voldoende tijd beschikbaar te stellen voor de functie van commissaris; o is bereid structureel te investeren in eigen professionalisering, door actualiteiten bij te houden, zelfstudiemateriaal tot zich te nemen en vervolgcursussen te volgen;

- is van onbesproken gedrag en kan een integriteittoets doorstaan;
- voorkomt elke schijn (beeldvorming) van belangenverstrengeling; • behandelt alle bedrijfsinformatie strikt vertrouwelijk.

**Competenties** • communicatieve vaardigheden: adviezen en voorstellen onderbouwd en met overtuigingskracht kunnen overbrengen; • kritische distantie: vanuit een onafhankelijke positie constructief-kritisch meedenken over de hoofdlijnen van beleid en uitvoering; • teamplayer: rekening houden collectieve verantwoordelijkheid van de raad en met de belangen van overige teamleden en het belang van de organisatie en gezamenlijk resultaat voorop stellen; • omgevingsbewust: is goed geïnformeerd over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren. Weet hoe deze kennis effectief kan worden benut voor de eigen functie of organisatie; •

netwerken: kan effectieve relaties met anderen ontwikkelen en onderhouden, gebaseerd op het begrip van andermans perspectief en belangen (zowel binnen de organisatie als daarbuiten). Informele netwerken adequaat gebruiken om zaken voor

elkaar te krijgen; laat blijken eigen gedrag en standpunten kritisch te evalueren en te verbeteren en open te staan voor evaluatie door anderen.