



**PUBLIC · SPIRIT**

*beweegt mens en organisatie*

## **FUNCTIEPROFIEL**

### **Directeur-bestuurder**

bij de

**fusieorganisatie van de vier corporaties  
op Goeree-Overflakkee**



**PublicSpirit**

drs. Patrick Beterams  
senior consultant

Amersfoort, december 2018



## De organisatie en context

---

Het Zuid-Hollandse eiland Goeree-Overflakkee is een eiland met een eigen geschiedenis en een eigentijdse cultuur. Het heeft sinds de jaren zestig vaste oeververbindingen en is feitelijk geen eiland meer, maar kent nog wel een herkenbare eilandcultuur. De sfeer is gemoedelijk, de gemeenschapszin en het veiligheidsgevoel onder de inwoners zijn groot. Grote steden als Rotterdam, Breda en Antwerpen liggen bovendien op een steenworp afstand. Goeree-Overflakkee verbindt zich met deze grote steden zonder de identiteit van een eiland en het unieke eilandgevoel te verliezen. De lokale identiteit kenmerkt zich door hard werken, zelfredzaamheid en elkaar helpen, gebaseerd op traditionele waarden en normen. Sinds 2013 is het hele eiland één gemeente.

De vier woningbouwverenigingen op Goeree-Overflakkee hebben de intentie om per 1 juli 2019 met elkaar te fuseren tot een nieuwe woningbouwvereniging. Alle vier de organisaties hebben een verenigingsstructuur met een ledenraad of algemene ledenvergadering. De nieuwe organisatie zal ook een vereniging met een ledenraad zijn. Deze nieuwe corporatie beschikt straks over een vastgoedportefeuille van ongeveer 6.600 woningen op Goeree-Overflakkee. Bij de nieuwe organisatie werken circa 55 medewerkers.

Het uitgangspunt van de vier deelnemende corporaties is een nieuwe corporatie met een nieuwe directeur-bestuurder. Enerzijds ingegeven door de naderende pensionering van de huidige bestuurders en anderzijds met de wens een frisse start te maken met nieuw elan. De uitdrukkelijke wens is dat de nieuwe directeur-bestuurder uiterlijk per 1 juli 2019 zal starten.

De vier woningbouwverenigingen zetten zich iedere dag in om betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit van sociale huurwoningen in leefbare kernen te garanderen. Ze zien dat de opgave in dit werkgebied naar de toekomst steeds complexer wordt. Het gaat om vraagstukken op het gebied van speciale doelgroepen, duurzaamheid, vergrijzing, de roep om externe verantwoording en inspelen op nieuwe ontwikkelingen zoals verdere digitalisering en gebruik van data.

Goeree-Overflakkee loopt voorop als het gaat om duurzaamheid en innovatie. Het eiland is in 2020 energieneutraal en produceert dan meer energie dan het verbruikt. Van de nieuwe corporatie wordt verwacht dat zij duurzaamheid als een belangrijk thema meeneemt in haar visie en uitgangspunten.

Met een fusie worden de krachten gebundeld en wordt een nog meer professionele corporatie gecreëerd: de portefeuille nog beter afstemmen op de volkshuisvestelijke opgave, investeren in de voorliggende duurzaamheidsopgave en het zijn van een robuustere organisatie die ruimte biedt voor zowel verdere verbetering van de dienstverlening als ontwikkeling van medewerkers. Een fusie met als resultaat één werkorganisatie biedt de mogelijkheid om bepaalde structurele kosten te besparen ten opzichte van de huidige situatie. Zo kunnen beschikbare middelen optimaal worden ingezet voor de volkshuisvestelijke opgaven. Met daarbij de nadrukkelijke opgave om de goede elementen van de vier organisaties te integreren in een nieuw geheel, waarbij bewoners direct plezier van de resultaten daarvan ervaren.



**PUBLIC · SPIRIT**

*beweegt mens en organisatie*

Voor meer informatie kunt u terecht op de websites van de vier organisaties:

[www.fideswonen.nl](http://www.fideswonen.nl)

[www.woongoedgo.nl](http://www.woongoedgo.nl)

[www.wbvbetewonen.nl](http://www.wbvbetewonen.nl)

[www.beterwonenootgensplaat.nl](http://www.beterwonenootgensplaat.nl)

## De functie Directeur-bestuurder

---

### **Algemeen**

De directeur-bestuurder is verantwoordelijk voor realisatie van de maatschappelijke en financiële doelstellingen van de nieuwe organisatie, de daartoe te volgen strategie en de daaruit voortvloeiende resultaten.

De directeur-bestuurder richt zich bij de vervulling van zijn/haar taak zelfbewust naar het belang van de organisatie en de te realiseren doelstellingen en weegt daartoe de belangen van de diverse stakeholders af. De directeur-bestuurder betreft belanghebbenden bij beleidsvorming en legt verantwoording af over de uitvoering van beleid.

De directeur-bestuurder stelt de Raad van Commissarissen in staat toezicht te houden, legt hen betreffende bestuursbesluiten ter goedkeuring voor en stelt de raad in staat als sparringpartner van het bestuur op te treden.

### **Opdracht**

Investeren in de organisatie en haar mensen is een heel belangrijk thema in de eerste fase van de nieuwe organisatie. Na de juridische fusie per 1 juli 2019 zullen de vier organisaties een nieuwe werkorganisatie moeten gaan vormen, waarbij verschillende werkprocessen, culturen en uitgangspunten in beleid samenkomen. Daarbij is het van belang een eenduidige koers neer te zetten. Dat alles in een sfeer van ruimte en vertrouwen waarbij verantwoordelijkheden laag in de organisatie worden belegd en de directeur-bestuurder de koers eenduidig uitdraagt, daarop stuurt en iedereen daarop aanspreekbaar is. Het resultaat is trotse medewerkers die met passie hun vak uitoefenen met tevreden bewoners als gevolg van die inzet. Tijdens deze 'verbouwing' blijft de winkel dus open! Met andere woorden, onze bewoners mogen hier niets van merken.



## **De functie**

De aandachtsgebieden van de directeur-bestuurder zijn als volgt:

- geeft op inspirerende wijze leiding aan het managementteam en onderhoudt zorgvuldig de relaties met de ledenraad, de ondernemingsraad en de huurdersverenigingen. De directeur-bestuurder legt verantwoording af aan de RvC;
- draagt met enthousiasme de rol en positionering van de corporatie in het externe bestuurlijke en maatschappelijk veld uit en opereert binnen de context van de huidige wet- en regelgeving;
- draagt zorg voor de vertaling van externe ontwikkelingen in het werkveld naar visie en strategisch beleid; zowel door eigen waarneming als vanuit signalen van *stakeholders*, management en medewerkers;
- vertegenwoordigt de organisatie op alle denkbare niveaus en platforms;
- realiseert en onderhoudt strategische verbindingen en samenwerkingsvormen met onder andere zorg- en welzijnsinstellingen, ketenpartners en de gemeente tegen de achtergrond van een snel veranderend speelveld om de positie van de organisatie als geheel te verstevigen;
- investeert in de politiek-bestuurlijke relatie;
- onderhoudt de contacten met de belangrijkste stakeholder, de bewoner, en vindt daarin de juiste balans tussen ziel en zakelijkheid;
- is verantwoordelijk voor het vormgeven van het overleg met de huurdersverenigingen conform de Overlegwet;
- draagt zorg voor de continuïteit van de organisatie; geeft invulling aan de maatschappelijke functie van de organisatie en weet financieel en maatschappelijk rendement met elkaar te verbinden;
- is verantwoordelijk voor het (laten) ontwikkelen van de strategische beleids- en organisatiedoelen en de vertaling naar de diverse beleidsvelden zoals het volkshuisvestingsbeleid, het financiële beleid, het vastgoedbeleid; bewaakt samenhang en synergie;
- draagt zorg voor het (laten) opstellen van jaarplannen, begrotingen, managementrapportages etc.;
- treedt op als kritische sparringpartner van het MT, levert een bijdrage aan verdere groei van het team en zorgt voor draagvlak en besluitvorming;
- bepaalt het personeelsbeleid, afgestemd op de beleids- en organisatiedoelen; heeft oog voor opleidings- en ontwikkelingsbehoefte van medewerkers;
- draagt zorg voor eenheid en teamwerk binnen de werkorganisatie;
- informeert de RvC door middel van managementinformatie adequaat over het gevoerde beleid, de voortgang en relevante ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie; beschouwt de RvC als een belangrijke sparringpartner;
- hecht aan medezeggenschap en geeft invulling aan de rol van bestuurder zoals beschreven in de WOR.



**PUBLIC · SPIRIT**

*beweegt mens en organisatie*

## Profiel

---

Wij zoeken een directeur-bestuurder die hart heeft voor de doelgroep en midden in de maatschappij staat. U bent een inspirerend leidinggevende die mensen meekrijgt, vertrouwen geeft en door voorbeeldgedrag medewerkers meeneemt in nieuwe ontwikkelingen, zowel op inhoud als op gedrag. Een verbinder die dichtbij mensen staat met een groot empathisch vermogen.

Een moderne directeur-bestuurder: iemand die beseft wat de huidige tijdgeest vraagt van een corporatie en een directeur-bestuurder, inhoudelijk en als speler in het maatschappelijk veld. Iemand die een 'open mind' heeft ten opzichte van de veranderingen in de maatschappij en daar, binnen de volkshuisvestelijke opgave, op een flexibele manier vorm en inhoud aan geeft. U ziet kansen en mogelijkheden om meerwaarde te creëren voor de klant en bent in staat om die te vertalen naar beleid voor de corporatie zonder de financiële kaders uit het oog te verliezen. U bent iemand die invulling geeft aan het sociale gezicht van de nieuwe corporatie.

U hebt een visie en kunt van daaruit richting geven en verbinden. U beschikt over een uitstekende politieke sensitiviteit, hebt een sterk moreel kompas, u bent diplomatiek en u vindt de juiste balans tussen stevige onderhandeling en behoud van de relatie. Op inspirerende wijze treedt u op als ambassadeur, belangenbehartiger en onderhandelaar van de organisatie.

De directeur-bestuurder is het boegbeeld van de organisatie, zichtbaar en transparant, open en toegankelijk, iemand die snel een relevant netwerk opbouwt. Daadkrachtig en verbindend. U bent uw eigen ego voorbij, toegankelijk en besluitvaardig. Daarnaast bent u aanspreekbaar op de resultaten van de organisatie.

De directeur-bestuurder is benaderbaar, toegankelijk en heeft affiniteit met een landelijke omgeving. Voor een kleine middelgrote corporatie op een eiland is het van belang dat de directeur-bestuurder zowel onderdeel is van de organisatie als bestuurlijk kan opereren en in staat is om op alle niveaus te communiceren.

Wederzijds vertrouwen en wederzijds respect zijn sleutelbegrippen in de manier van werken, zowel in- als extern. Een inspirerende leidinggevende, gericht op samenwerking, die mensen in beweging krijgt, vertrouwen geeft en medewerkers verantwoordelijkheid en ruimte geeft om zich verder te ontwikkelen.

Daarnaast is het van belang dat u kennis hebt van de cultuur van het eiland en u zich hiermee kunt identificeren. U hebt lokale binding en begrijpt wat er op het eiland leeft.



**PUBLIC · SPIRIT**

*beweegt mens en organisatie*

Alle vier de woningbouwverenigingen onderschrijven de eisen en voorwaarden die gesteld worden aan het bestuur in de Governance Code. De kandidaat wordt verondersteld bekend te zijn met deze bepalingen en ze te volgen naar de intentie waarmee ze zijn opgesteld (bijlage 1).

Voor de directeur-bestuurder gelden de volgende functie-eisen en competenties.

### **Functie-eisen**

- academisch werk- en denkniveau, goed strategisch inzicht;
- ruime ervaring in een integrale (eind)verantwoordelijke positie;
- kennis van/affiniteit met de volkshuisvesting; visie op de rol van de corporatie in het brede sociaal maatschappelijk domein;
- aantoonbaar gevoel voor sociaal-maatschappelijke vraagstukken en bestuurlijk-politieke verhoudingen en processen;
- een inspirerende leiderschapsstijl; zet anderen in hun kracht;
- koersvast, stelt prioriteiten en blijft het overzicht houden;
- uitstekende sociale en communicatieve vaardigheden;
- een verbindend vermogen naar de RvC, de managers, de medewerkers, bewoners, de gemeente en andere externe stakeholders;

### **Competenties**

Ten aanzien van de competenties wordt de geschiktheid van de directeur-bestuurder beoordeeld op de volgende competenties welke voor de toetsing door de Autoriteit woningcorporaties moeten worden gemotiveerd/onderbouwd. Hierbij gaat het om het oordeel conform de geschiktheidsmatrix op de onderdelen: Governance, Volkshuisvestelijk, Vastgoedontwikkeling en -beheer, Financiën en Control, Juridische zaken en overig.

Hierbij gelden volgens art. 19 van het BTIV de volgende competenties: Authenticiteit, Besluitvaardig, Integriteit en moreel besef, Leiderschap, Maatschappelijke (omgevings)sensitiviteit en verantwoordelijkheid, Overtuigingskracht en Resultaat- en klantgericht, Samenwerkingsvermogen, Vakinhoudelijke kennis en visie en Zelfreflectie.

De directeur-bestuurder beschikt over deze competenties zoals benoemd in bijlage 1 van het BTIV (zie bijlage 2 van dit profiel). Deze onderwerpen zullen in de selectiegesprekken aan de orde komen. De kandidaat zal gevraagd worden met voorbeelden te onderbouwen dat hij/zij deze competenties bezit.

## **Arbeidsvoorwaarden**

---

Het bruto jaarincome zal bepaald worden conform de Wet Normering Topinkomens 2. Inschaling van de functie is in categorie F en is afhankelijk van de achtergrond en ervaring.

Benoeming geschiedt voor een periode van vier jaar met de mogelijkheid tot verlenging.



**PUBLIC · SPIRIT**

*beweegt mens en organisatie*

## Meer informatie

---

PublicSpirit kan u meer informatie verschaffen over deze functie. Voor inhoudelijke vragen kunt u contact opnemen met Patrick Beterams, senior consultant. Hebt u vragen over de sollicitatieprocedure, dan kunt u terecht bij projectassistente Audrey Valentijn, beiden via telefoonnummer 033 – 445 95 45. U kunt uw vraag tevens per e-mail aan ons voorleggen: [info@publicspirit.nl](mailto:info@publicspirit.nl).

## Solliciteren

---

U wordt verzocht te reageren voor **20 januari a.s..**

De globale planning van de procedure is als volgt:

- Voorselectiegesprekken met PublicSpirit : week 4 en 5
- Bespreken cv's met selectiecommissie : week 6 (begin)
- 1e Selectieronde (*gesprekken met 3 selectiecommissies, bestaande uit afvaardiging Leden, RvC's, Huurders, MT's en OR'en*) : week 6 (2<sup>e</sup> helft)
- 2e Selectieronde (*verdiepend gesprek met voorzitters RvC's*) : week 7
- Referenties en mogelijk assessment : week 8

Zodra de exacte data bekend zijn, zullen deze in de vacaturetekst worden vermeld.

Uw sollicitatie kunt u indienen via onze website ([www.publicspirit.nl](http://www.publicspirit.nl)). Vanuit de vacature op de website kunt u via de optie 'direct solliciteren' een motivatiebrief en een cv uploaden. Indien uw sollicitatie correct door ons is ontvangen, krijgt u een automatisch gegenereerde ontvangstbevestiging.

Mocht de optie 'direct solliciteren' onverhoopt niet werken, dan kunt u uw sollicitatie ook mailen naar [info@publicspirit.nl](mailto:info@publicspirit.nl) t.a.v. de heer drs. P. Beterams, onder vermelding van het vacaturenummer 6704.

Met de inwerkingtreding van de herziene Woningwet per 1 juli 2015 moeten woningcorporaties voorgenomen benoemingen of herbenoemingen van bestuurders en commissarissen voor een zienswijze van de minister voorleggen aan de Autoriteit woningcorporaties. Een (her)benoeming zonder zienswijze of bij negatieve zienswijze is onrechtmatig op grond van de wet.

De Autoriteit woningcorporaties voert voor de zienswijze een toets op de geschiktheid en betrouwbaarheid ("fit- en propertoets") van de beoogde kandidaten uit. De kandidaat zal dus voorgedragen worden voor benoeming aan de Autoriteit woningcorporaties. Meer informatie over de fit- en propertoets vindt u op de site van de Vereniging Toezichthouders Woningcorporaties (VTW).



## Bijlage 1: De Governancecode 2015

---

Onderstaande beschrijving en bepalingen met betrekking tot de invulling van de rol van het bestuur zijn overgenomen uit de nieuwe, recent vastgestelde Governancecode 2015.

*Het vervullen van de maatschappelijke opdracht van woningcorporaties vraagt om deskundige bestuurders en toezichthouders, die permanent investeren in hun kennis en kunde. Daartoe moeten bestuur en RvT zodanig zijn samengesteld dat leden elkaar aanvullen en scherp houden.*

### **Het bestuur is geschikt voor zijn taak**

*Het bestuur is verantwoordelijk voor het behalen van maatschappelijke, operationele en financiële resultaten. Het bestuur wordt benoemd door en legt verantwoording af aan de RvT. Bij de uitvoering van zijn taak laat het bestuur zich primair leiden door de doelstelling van de corporatie. Het bestuur verschaft de RvT tijdig de informatie die nodig is voor het uitoefenen van goed toezicht.*

Hierbij gelden de volgende bepalingen waarbij voor de vetgedrukte bepalingen alleen 'pas toe' geldt. Voor de overige bepalingen geldt dat daarvan kan worden afgeweken als dit tot een beter maatschappelijk resultaat leidt:

- Het bestuur is geschikt voor zijn taak volgens de actuele geschiktheidsnorm (nog vast te stellen door de Minister) ten aanzien van onder meer deskundigheid, competenties, bestuurlijke ervaring, onafhankelijk denken en kritisch vermogen. Indien het bestuur uit meerdere leden bestaat, worden de taken binnen het bestuur verdeeld. Deze taakverdeling wordt op de website geplaatst en in het jaarverslag opgenomen.
- De RvT is verantwoordelijk voor de werving en selectie van bestuursleden en neemt daarbij de vigerende regelgeving in acht. De RvT maakt daartoe een profielschets waarbij de input van werknemers, bewonersorganisatie en eventueel andere belanghebbenden wordt betrokken.
- Een bestuurder wordt door de RvT benoemd, geschorst en ontslagen. Bij benoeming worden de wettelijke termijnen in acht genomen.
- Bestuursleden mogen in de drie jaar voorafgaand aan de benoeming tot bestuurder geen lid zijn geweest van de RvT van de woningcorporatie. Uitzondering hierop vormt het tijdelijk voorzien in het bestuur door een lid van de RvT bij belet en ontstentenis van bestuurders.
- De RvT stelt het beloningsbeleid van het bestuur vast conform de vigerende wettelijke kaders. Dit beleid, inclusief de beloning, wordt zowel in het jaarverslag als op de website van de woningcorporatie gepubliceerd.
- De woningcorporatie verstrekt bestuursleden onder geen beding persoonlijke leningen, financiële garanties of andere financiële voordelen die niet vallen onder het beloningsbeleid.





**PUBLIC · SPIRIT**

*beweegt mens en organisatie*

- Bestuursleden zijn verantwoordelijk voor het voorkomen van belangenverstremming en dienen ook de schijn daarvan te vermijden. Bestuursleden mogen onder geen voorwaarde activiteiten ontplooiën die in concurrentie treden met de woningcorporatie, schenkingen aannemen van de corporatie en haar relaties, of derden op kosten van de woningcorporatie voordelen verschaffen. Deze eisen worden voorzien van normen vastgelegd in de interne gedrags- of integriteitscode.
- Bestuursleden melden een (mogelijk) tegenstrijdig belang direct aan de RvT en de overige leden van het bestuur. Daarbij geeft het bestuurslid inzicht in alle relevante informatie. De RvT doet waar nodig navraag en bepaalt vervolgens – zonder aanwezigheid van het betrokken lid van het bestuur – of sprake is van een tegenstrijdig belang en besluit – indien dat het geval is – hoe dit tegenstrijdig belang wordt beëindigd.
- De RvT beoordeelt jaarlijks het functioneren van de bestuurder(s) en rapporteert over het proces in het jaarverslag.
- Een meerhoofdig bestuur bespreekt ten minste één keer per jaar het gezamenlijk functioneren en dat van individuele leden.



## Bijlage 2: Competenties

---

De competenties waar de toekomstige bestuurder conform het BTIV 2015 aan moet voldoen, zijn weergegeven in alfabetische volgorde:

### **Authenticiteit**

Is consistent in denken en doen (gedrag en houding) onder verschillende omstandigheden. Maakt zichtbaar wat hij/zij werkelijk belangrijk vindt en waar hij/zij voor staat. Dit betekent ook het open communiceren van intenties, ideeën en gevoelens, het uitnodigen tot openheid en eerlijkheid naar diverse betrokken partijen. Juiste informatie geven over de werkelijke situatie en het tijdig erkennen van risico's, uitdagingen en problemen naar de toezichthouders.

### **Besluitvaardig**

Neemt op tijd noodzakelijke beslissingen. Onderneemt acties of legt zich vast door het uitspreken van zijn/haar mening en wacht niet onnodig met het maken van keuzes. Is in staat om oplossingen te bieden.

### **Integriteit en moreel besef**

Oefent de functie adequaat en zorgvuldig uit, met inachtneming van regels en verantwoordelijkheden. Oordeelt en handelt op moreel verantwoorde wijze, op basis van algemeen aanvaarde sociale en ethische normen. Is hierbij aanspreekbaar op eigen gedrag en spreekt ook anderen hierop aan. Vertoont goed voorbeeldgedrag voor de eigen organisatie en de sector.

### **Leiderschap**

Is in staat op inspirerende wijze sturing te geven aan een organisatie. Stimuleert, motiveert en ontwikkelt medewerkers en borgt de vakbekwaamheid van medewerkers om een beoogd doel tot een goed einde te brengen. Organiseert besluitvorming zodanig dat iedereen zijn bijdrage kan leveren. Staat open en biedt ruimte voor kritische discussie en feedback. Zorgt voor een goed draagvlak. Toont leiderschap met moed, ook in kritieke situaties. Investeert in een professionele relatie met en legt tijdig verantwoording af aan de Raad van Commissarissen.

### **Maatschappelijke (omgevings)sensitiviteit en verantwoordelijkheid**

Heeft oog voor de ontwikkelingen, machtsverhoudingen en gevoelens binnen de toegelaten instelling. Onderkent de specifieke rol van de toegelaten instelling als maatschappelijke onderneming en bewaakt binnen de visie en missie van de toegelaten instelling transparant de invulling daarvan.

Laat blijken goed geïnformeerd te zijn over (de veranderende) maatschappelijke, politieke en andere ontwikkelingen in de omgeving van de toegelaten instelling alsook over de belangen van belanghouders. Kan dit vertalen naar de volkshuisvesting en deze kennis effectief benutten en zet zo nodig de vereiste organisatorische veranderingen in gang. Kan omgaan met diverse belanghouders en daarin tot een weloverwogen balans komen voor keuzes en handelen en verantwoordt zich daarover.

### **Overtuigingskracht**

Kan met overredingskracht, persoonlijk overwicht en tact invloed uitoefenen op het standpunt van anderen om instemming te krijgen met bepaalde plannen, ideeën of producten. Houdt vast aan zijn/haar (professionele) principes, ondanks druk van anderen.



**PUBLIC · SPIRIT**

*beweegt mens en organisatie*

### **Resultaat- en 'klant'gericht**

Weet op bedrijfsmatige en resultaatgerichte wijze sturing te geven aan de organisatie; heeft hoog kostenbewustzijn en weet medewerkers te stimuleren om op efficiënte wijze invulling te geven aan de organisatiedoelstellingen. Stelt op effectieve wijze kansen, doelen en prioriteiten vast. Is daarbij gericht op het leveren en waar nodig verbeteren van kwaliteit, die aansluit op de wensen en behoeften van huurders, woningzoekenden en andere belanghouders. Geeft benodigde acties, tijd en middelen aan om de gestelde doelen te kunnen bereiken.

### **Samenwerkingsvermogen**

Brengt samenwerkingsverbanden tot stand (samenwerking met belanghouders) en handhaaft deze. Heeft oog voor het groepsbelang en levert een bijdrage aan het gemeenschappelijke resultaat. Is tevens in staat in collegiaal verband te functioneren en geen pleitbezorger te zijn van individuele belangen. Weet intern en extern mensen aan zich te binden en draagvlak te creëren voor zijn/haar handelen.

### **Visie**

Heeft een voldoende realistische visie op toekomstige ontwikkelingen en kan deze vertalen in lange termijn doelstellingen en een strategische planning ter verwezenlijking daarvan. Houdt hierbij goed zicht op risico's en uitdagingen die de instelling loopt en neemt bijhorende beheermaatregelen.

### **Zelfreflectie**

Kan goed naar zichzelf kijken: reflecteert op (en leert van) zijn/haar persoonlijk beroepsmatig handelen in de maatschappelijke context. Bouwt deze reflectie op een natuurlijke wijze in het handelen in en stimuleert dit binnen de organisatie.