

FUNCTIEPROFIEL

Directeur-bestuurder

bij

Stichting Woonopmaat Heemskerk



18 augustus 2020

De organisatie

Haar bewoners een echt thuis bieden, dat is het doel en de passie van Stichting Woonopmaat. Een plek hebben waar je altijd terecht kunt, waar je jezelf kunt zijn. In een buurt of wijk waarmee je je verbonden voelt. Het koersplan 'Hier ben ik Thuis' 2019 – 2023 beschrijft wat en hoe Woonopmaat dit de komende periode gaat realiseren

'Hier ben ik Thuis'

Woonopmaat is een wooncorporatie. Met ruim 70 medewerkers en circa 8.800 sociale huurwoningen in Heemkerk, Beverwijk en Wijk aan Zee, zet de corporatie zich dagelijks in om haar bewoners een fijn thuis te bieden. Ze zijn er voor mensen met een bescheiden portemonnee. Binnen deze groep is Woonopmaat er voor iedereen: gezinnen, ouderen, jongeren en kwetsbare groepen.

Historie

Woonopmaat is al sinds haar ontstaan actief in de Noordelijke IJmond. De organisatie is ontstaan uit de fusie tussen Woonfederatie Heemkerk en Kennemer Wooncombinatie. Woonopmaat beheerde in haar beginperiode de woningen van Patrimonium regio Heemkerk. Later zijn deze woningen overgenomen door Woonopmaat. Woonfederatie Heemkerk en Kennemer Wooncombinatie zijn uit kleinere woningbouwverenigingen ontstaan. Deze vinden hun oorsprong meestal in de jaren vijftig, de periode waarin de sociale woningbouw in Heemkerk en Beverwijk een vlucht nam als gevolg van de groei van de Hoogovens (het tegenwoordige Tata Steel). Woonopmaat is altijd erg verbonden geweest met Heemkerk, Beverwijk en Wijk aan Zee. Dit maakt de corporatie tot wat ze nu is, en dat wordt gekoesterd.

Samenwerken

Een thuis creëren doe je samen. Woonopmaat wil daarom een wooncorporatie zijn die tussen haar bewoners én haar belanghouders staat. Open, gastvrij en betrokken. Een organisatie waar bewoners graag mee in gesprek gaan over wat zij onder prettig wonen verstaan. Een netwerkorganisatie met een duidelijke focus. Een organisatie die begrijpt dat je bij de ontwikkeling van beleid of de uitrol van activiteiten eerst de buitenwereld naar binnen haalt. Woonopmaat is persoonlijk, neemt haar verantwoordelijkheid, luistert en gaat samen op zoek naar maatwerk als de situatie daarom vraagt. Dit doet Woonopmaat met een trots bevlogen Woonopmaat team!

Wat biedt Woonopmaat?

Woonopmaat biedt betaalbare en comfortabele woningen, die passen bij de woonbehoeften van onze huidige én toekomstige bewoners. De wooncorporatie draagt bij aan een prettige en veilige buurt en is daarin zichtbaar en nabij. Ze biedt een optimaal klantcontact en zorgt voor goed onderhoud. Daarbij kiest de corporatie voor duurzame oplossingen en daarmee wordt gewerkt aan een beter milieu. Met nieuwe woonproducten en dienstverlening wordt ingespeeld op de veranderende wensen van bewoners. Woonopmaat vindt het belangrijk dat haar bewoners zich ook thuis voelen bij Woonopmaat. Gastvrijheid staat daarom centraal bij alles wat we doen.

Zie voor meer informatie over Woonopmaat en het koersplan 'Hier ben ik Thuis' 2019 – 2023 de website: <http://www.Woonopmaat.nl/>

Waar staat Woonopmaat in 2020 en 2023?

Het Koersplan 'Hier ben ik Thuis' 2019 -2023 is inmiddels een jaar onderweg en Woonopmaat is een eind op weg met de realisatie van haar doelstellingen. In dit hoofdstuk wordt het tussenstation van 2020 beschreven en het gewenste eindstation in 2023. Dat is tegelijk ook, naast de realisatie van de strategische doelstellingen uit het Koersplan, de specifieke opgave voor de directeur bestuurder de komende jaren.

Tussenstation 2020

Richten: Met het Koersplan is de koers 'bottum up' nieuw geformuleerd, de doelen zijn concreet benoemd. Er is draagvlak voor de doelen en uitwerking bij belanghouders en Ondernemingsraad. De bijbehorende vermogensinzet is vastgesteld. De programmering voor de aanpak van de voorraad is steviger dan in het verleden maar realistisch opgesteld.

Inrichten: de basis van de bedrijfsvoering is verder op orde gebracht. Er zijn nieuwe kernwaarden geformuleerd en nieuwe managers Vastgoed en Wonen aangesteld. De Manager Financieel, Informatie en Middelenbeheer maakt vanuit persoonlijke carrière overwegingen eind 2020 plaats. De posities van de onafhankelijk controller, bestuurssecretaris en HR Adviseur zijn gepositioneerd en ingevuld. De werkorganisatie is op onderdelen in lijn gebracht met te realiseren doelen zoals de herinrichting wijkbeheer, sociaal beheer, incasso, VvE beheer etc. Er is geen reorganisatie nodig, er is wel sprake van een gedecideerde kwalitatieve personele groei waartoe een meerjarig tijdspad is uitgestippeld. Inmiddels is ook nieuw leiderschap geïntroduceerd welke wordt ondersteund en gefaciliteerd door een leiderschaps-academy. Het verhuurproces wordt lean gemaakt en dankzij een stapsgewijze digitalisering wordt meer persoonlijke aandacht vrijgespeeld voor het aanbieden van maatwerk. De corona crisis leidt tot een versnelling in het thuiswerken en digitalisering van klantprocessen.

Verrichten: De primaire focus is verlegd van vastgoed naar bewoners, deze moet nog verder worden ingebed. Dat vastgoed een middel is en geen doel is bekend. De kantwaardering is, dankzij een organisatie breed ontwikkelprogramma gestegen naar een 8,9 (eind 2019). Er zijn meerdere herstructurerings- en duurzaamheidsprojecten in uitvoering gebracht. Het risicomangement en budgetdisciplineren vraagt daarbij extra ontwikkeling. De werkorganisatie is zich daarvan bewust.

Eindstation 2023

Richten: De bewoners en belanghouders in de IJmond voelen zich betrokken in de keuzes van hun wooncorporatie. Er is een breed vertrouwen in Woonopmaat. Bewoners voelen zich thuis in hun huis, hun omgeving en thuis bij hun wooncorporatie. Kortom: Woonopmaat wordt breed als gastvrij ervaren.

Inrichten: De werkorganisatie is opgewassen tegen de veranderende opgaven. Er is een nieuw elan zichtbaar. De huidige afdelingen Wonen, Vastgoed en Financieel, Informatie en

Middelenbeheer bestaan nog maar functioneren duidelijk anders. Er zijn minder interne 'silo's', meer integrale projectteams, meer eigentijdse en vooral ruimere functiebeschrijvingen, meer taakvolwassenheid en er is sprake van een lerende cultuur. Dit alles gefaciliteerd en gestimuleerd door gastvrij-leiderschap.

Er is een duidelijk onderscheid tussen de dagelijkse werkstromen en tijdelijke integrale projecten. We werken op basis van regisserend opdrachtgeverschap met onze bouwpartners. De formatie is 1 fte op 125 verhuureenheden en gebaseerd op normale werkstromen. Pieken worden opgevangen met een flexibele schil. Het nieuwe hybride kantoorconcept draait waarbij medewerkers deels op kantoor en deels thuis werken. De netwerkorganisatie heeft zich zowel intern als extern 'gezet'. Een fusie is nog steeds niet noodzakelijk, er wordt wel meer samengewerkt en afgestemd met collega-corporaties in de regio IJmond.

Verrichten: Woonopmaat komt haar klantbeloften op een gastvrije wijze na en legt daarover transparant verantwoording af. De Netto Promotor Score (NPS) is gestegen naar + 25. De eerste fase van het investeringsprogramma is uitgevoerd. Belanghouders waarderen de op samenwerking gerichte houding van Woonopmaat. De begroting is nog steeds sluitend en het risicomangement is naar een next-level gebracht. Budgetdiscipline is breed in de organisatie vanzelfsprekend geworden.

Taken en verantwoordelijkheden

De directeur-bestuurder is verantwoordelijk voor de strategische, inhoudelijke, personele en financiële ontwikkeling van de organisatie.

Aandachtsgebieden

De aandachtsgebieden van de directeur-bestuurder kunnen als volgt samengevat worden:

- geeft leiding aan de organisatie zodat deze effectief en efficiënt functioneert en legt verantwoording af aan de RvC;
- draagt met enthousiasme de nieuwe rol en positie van de corporatie in het maatschappelijk veld uit en opereert binnen de context van de nieuwe wet- en regelgeving;
- stuurt de werkorganisatie en de beleidsgebieden aan in algemene zin op het gebied van personele, organisatorische en budgettaire aangelegenheden;
- onderhoudt de contacten met de belangrijkste stakeholder, de huurdersvertegenwoordiging, en vindt daarin de juiste balans tussen ziel en zakelijkheid;
- draagt zorg voor de continuïteit van de organisatie; houdt de organisatieontwikkeling in balans met de beschikbare middelen; draagt zorg voor een gezonde financiële onderneming; houdt daarbij rekening met de maatschappelijke functie van de organisatie en weet financieel en maatschappelijk rendement met elkaar te verbinden;
- is verantwoordelijk voor het 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;

- treedt op als kritische sparringpartner van het MT, levert een bijdrage aan verdere professionalisering van het team en zorgt voor draagvlak en besluitvorming;
- 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 Woonopmaat op bestuurlijke niveaus en platforms;
- realiseert en onderhoudt strategische verbindingen en samenwerkingsvormen met onder andere zorg- en welzijnsinstellingen, ketenpartners en de gemeenten tegen de achtergrond van een snel veranderend speelveld;
- geeft inhoud aan maatschappelijk ondernemerschap, weet kansen te benutten vanuit (wijzigende) financiering, wet- en regelgeving; zoekt samenwerking met andere partijen;
- draagt zorg voor het (laten) opstellen van jaarplannen, begrotingen en managementrapportages;
- 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 toezichtinformatie adequaat over het gevoerde beleid, de voortgang en relevante ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie; beschouwt de RvC als een belangrijke sparringpartner.

Specifiek profiel

Wij zoeken een directeur-bestuurder die de koers van Woonopmaat zakelijk gedreven en menselijk betrokken voortzet. Een bestuurder die vertrouwd is met de in's en out's van de Woningwet en de taal spreekt van de huurders, de medewerkers en het MT. Een stevige bestuurder die het vanzelfsprekend vindt een goede verbinding te onderhouden met belanghouders van een grote diversiteit en uiteenlopende communicatielevels. Beschikt over een 'hands-on mentaliteit' zonder de drang om werk van anderen uit handen te nemen. Ziet veranderingen niet als doel op zich, maar als middel tot verbetering. Anticipeert daarop en geeft daaraan ook inspirerend en met succes uitvoering. Is gewend om maatschappelijke opgaven in scenario's uit te zetten.

Is ook nauw betrokken bij het realiseren van de interne doelstellingen. Heeft oog voor een juiste verbinding en inzet van de medewerkers van Woonopmaat. Zij bepalen het succes en de waardering van huurders en andere belanghouders. Bij de interne organisatie van Woonopmaat gaat het vooral om invulling te geven aan eigen verantwoordelijkheid, vakmanschap, collegialiteit en samenwerking. "Het beschikbaar stellen van betaalbare en duurzame woningen voor mensen met een smalle beurs" blijft de onveranderde doelstelling van Woonopmaat. Daarmee is het tevens een van de belangrijkste opdrachten van de nieuwe directeur-bestuurder.

In het Koersplan Hier ben ik Thuis (2019-2023) heeft Woonopmaat haar missie en doelstellingen verder uitgewerkt, hoe zij die denkt te realiseren en met wie zij daarbij wil samenwerken. Want samenwerking is noodzakelijk. Woonopmaat heeft de focus op haar

activiteiten verscherpt tot het bieden van gastvrije dienstverlening en goede, betaalbare en duurzame huisvesting in leefbare wijken met goede voorzieningen. Om leefbare wijken te creëren is samenwerking met andere corporaties in de regio, gemeenten, welzijnswerk en bewoners noodzakelijk. Voor de voorzieningen is Woonopmaat eveneens aangewezen op samenwerking met maatschappelijke organisaties die de zorg en andere diensten rond het wonen leveren.

Van de directeur-bestuurder wordt extern en intern verwacht dat samenwerking de sleutel is voor verandering, vooruitgang en succes. Daarbij heeft samenwerking echte toegevoegde waarde indien alle participanten bereid zijn om hun woorden om te zetten in daden. Een inspirerende bestuurder die mensen meekrijgt, vertrouwen geeft en door voorbeeldgedrag medewerkers meeneemt in nieuwe ontwikkelingen, zowel op inhoud als op gedrag. Het inspireren en motiveren van mensen om die daadkracht te laten zien wordt bij de beoogd directeur-bestuurder als een belangrijke competentie gezien.

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. Een persoonlijkheid die gewend is zijn/haar opinie in bijeenkomsten kenbaar te maken, makkelijk in het openbaar spreekt en over de vaardigheid beschikt zijn/haar gehoor opinievormend 'mee te nemen'.

Woonopmaat heeft de organisatie op orde. De richting is bepaald en de kaders liggen vast. Er is veel vertrouwen in het Management Team en de medewerkers. De directeur-bestuurder moet ervoor zorgen dat zowel bij de medewerkers als bij de stakeholders het vertrouwen blijft dat Woonopmaat ondanks alle veranderingen in de tijd in betaalbare woningen voor mensen met een smalle beurs blijft voorzien.

Funcctie-eisen

Voor de directeur-bestuurder gelden de volgende functie-eisen:

Funcctie-eisen:

- academisch werk- en denkniveau;
- goed strategisch inzicht;
- ruime ervaring in een integraal verantwoordelijke positie;
- hart voor de doelgroep;
- affiniteit met de regio Heemskerk, Beverwijk en Wijk aan Zee;
- kennis van de volkshuisvesting;
- oog voor financiën en organisatie;
- aantoonbare ervaring met verandermanagement en succesvolle implementaties;
- uitstekende sociale en communicatieve vaardigheden;
- goed ontwikkelde onderhandelingsvaardigheden;
- heeft een verbindend vermogen naar de RvC, de managers, de medewerkers, huurders en andere externe stakeholders;

- heeft een goed ontwikkeld gevoel voor bestuurlijke, ambtelijke en politieke verhoudingen;
- communicator en netwerker, is bekend met en beweegt zich makkelijk in diverse kringen.

Arbeidsvoorwaarden

Het bruto jaarinkomen zal bepaald worden conform de VtW-beroepsregel (afgeleid van de Wet Normering Topinkomens 2). Inschaling van de functie ligt in categorie F.

De Governancecode 2020

Het vervullen van de maatschappelijke opdracht van woningcorporaties vraagt om deskundige bestuurders en toezichthouders, die permanent investeren in hun kennis en kunde. Daarbij een zodanige samenstelling van bestuur en RvC 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 RvC. Bij de uitvoering van zijn taak laat het bestuur zich bovenal leiden door de doelstelling van de corporatie. Het bestuur verschaft de RvC tijdig de informatie die nodig is voor het uitoefenen van goed toezicht.

Hierbij gelden de volgende bepalingen waarbij voor de vet gedrukte bepalingen alleen ‘pas toe’ geldt. Voor de overige bepalingen geldt dat daarvan afwijken mag als dit tot een beter maatschappelijk resultaat leidt:

Het bestuur is geschikt voor zijn taak in relatie tot de opgave van de corporatie, en is deskundig, competent, denkt onafhankelijk en heeft kritisch vermogen. Als het bestuur uit meerdere leden bestaat, worden de taken in het bestuur onderling verdeeld. Deze taakverdeling wordt op de website geplaatst en in het jaarverslag opgenomen.

De RvC is verantwoordelijk voor de werving en selectie van bestuursleden en neemt daarbij de geldende regelgeving in acht⁶. De RvC maakt daartoe een profielschets en betreft daarbij de input van medewerkers, bewonersorganisatie en eventueel andere belanghebbenden.

Bestuursleden mogen in de drie jaar voorafgaand aan de benoeming tot bestuurder geen lid zijn geweest van de RvC van de woningcorporatie. Uitzondering hierop vormt het tijdelijk voorzien in het bestuur door een lid van de RvC bij belet en ontstentenis van bestuurders.

De RvC stelt het beloningsbeleid van het bestuur vast conform de geldende 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.

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 RvC en de overige leden van het bestuur. Daarbij geeft het bestuurslid inzicht in alle relevante informatie. De RvC 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 hele RvC beoordeelt jaarlijks het functioneren van de bestuurder(s) en rapporteert over het proces in het jaarverslag.

Een meerhoofdig bestuur bespreekt onderling ten minste één keer per jaar het gezamenlijk functioneren en dat van individuele leden. Hierbij wordt besproken in hoeverre men een kritische en open geest heeft en hoe in het functioneren durf, onafhankelijk denken, samenwerkingsbereidheid en oog en respect voor elkaars rollen aan bod komt. Het bestuur deelt de uitkomsten van dit gesprek met de RvC.

De bestuurder volgt na benoeming een introductieprogramma waarin de relevante aspecten van de functie aan bod komen. Na het introductieprogramma formuleert de bestuurder opleidingsdoelen die bijdragen aan zijn ontwikkeling, mede in relatie tot de opgave van de corporatie.

Leden van bestuur blijven hun kennis ontwikkelen via trainingen en cursussen. Daarbij wordt aandacht besteed aan gewenst gedrag. De afgesproken Permanente Educatie-systematiek is hierop van toepassing⁹. In de PE-portal van Aedes en het jaarverslag worden de in het verslagjaar behaalde PE-punten van bestuur vermeld.

Bijlage 2:

Competenties

Woonopmaat neemt de competenties over zoals vastgesteld in het BTIV bijlage 1 bij artikel 19. De competenties waar de toekomstige bestuurder 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.

Besluitvaardigheid

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 toezicht.

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 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.

Resultaatgerichtheid en klantgerichtheid

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 groepsbelangen levert een bijdrage aan het gemeenschappelijke resultaat. Is tevens in staat in collegiaal verband te functioneren en geenpleitbezorger te zijn van individuele belangen. Weet intern en extern mensen aan zich te binden en draagvlak te creëren voor zijn/haar handelen.

Vakinhoudelijke kennis en visie

Beschikt over de voor de bestuurlijke functie vereiste vakinhoudelijke kennis, bijvoorbeeld kennis van financiën bij toegelaten instellingen, van de ontwikkeling en het beheer van vastgoed en kennis op het gebied van volkshuisvestelijke vraagstukken. Heeft een voldoende realistische visie op toekomstige ontwikkelingen op het gebied van de volkshuisvesting 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.