



## Besturingsfilosofie

## Inleiding

Als enige woningcorporatie levert De Woningraat een belangrijke bijdrage aan de kwaliteit van het wonen in de gemeenten Oudewater en Lopik. Daarvoor werken wij aan een goed passende woningvoorraad. Via deze Besturingsfilosofie geven wij aan hoe wij de realisatie daarvan intern organiseren. Zo komen we tot een integrale en samenhangende sturing. Doel is de sturing zodanig in te richten, dat beleid, uitvoering en rapportage beter op elkaar aansluiten zodat wij onze doelen zo goed mogelijk realiseren. Daarbij sluiten wij zo veel mogelijk aan op bestaand beleid en processen.

Deze filosofie is opgebouwd uit de volgende hoofdstukken:

- Hoofdstuk 1 Positie en uitgangspunten
- Hoofdstuk 2 Rollen binnen de Woningraat
- Hoofdstuk 3 De Werking van de organisatie
- Hoofdstuk 4 Onze systemen

## 1. Positie en uitgangspunten

### *Positie Besturingsfilosofie*

De Besturingsfilosofie bepaalt het proces en de randvoorwaarden voor de Ondernemingskoers en voor onderliggend beleid, planning en proces en uitvoering. Formeel gelden diverse statuten en reglementen binnen De Woningraat, Governance genoemd. Zij bepalen de formele, interne spelregels voor ons handelen. De Toezichts- en de Besturingsfilosofie vormen de verbindingen tussen de formele Governance en de realisatie van onze doelstellingen. Zij gaan vooral in op de wijze waarop diverse zaken door RvC en bestuurder worden georganiseerd. Centrale vraag hierbij is:

Hoe organiseren wij onze werkwijzen en onze bedrijfsvoering om de Ondernemingskoers te realiseren binnen de kaders van onze Governance?

### *Verbinding Visie op toezicht met Besturingsfilosofie*

Volgens bepaling 1.1 van de Governancecode voor Woningcorporaties is het de bedoeling dat Bestuur en RvC een gezamenlijke visie hebben besturen en toezicht houden. Het realiseren van maatschappelijke waarde op lange termijn staat daarbij voorop. De visie gaat in op de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de doelstellingen, de strategie, het beleid, de financiering en de onderlinge wisselwerking in rollen. De RvC beschrijft hierin zijn rollen (werkgever, toezichthouder en klankbord) en taakuitoefening als intern toezichthouder.

Wij hebben ervoor gekozen om de gezamenlijke visie op te nemen in twee aparte documenten, te weten de Visie op toezicht van de Raad van Commissarissen en de Besturingsfilosofie van de Bestuurder. Beide stukken zijn verbonden en vormen samen de gezamenlijke visie op besturen en toezicht. Ze sluiten op elkaar aan en worden in samenhang vastgesteld dan wel goedgekeurd. We hebben twee redenen om ze niet samen te voegen.

- Ten eerste is de verantwoordelijkheid voor de stukken verschillend. De RvC stelt de Visie op toezicht vast (waarbij de bestuurder een adviserende rol heeft), terwijl de bestuurder dit doet voor de Besturingsfilosofie (de RvC keurt deze wel goed conform de Governance).
- Ten tweede verschil de opzet van beide stukken.

### *Missie en kernwaarden*

Belangrijk element uit onze visie is dat we er zijn voor onze bewoners. De kernwaarden klantgericht, betrokken, flexibel, ambitieus en professioneel zijn sinds de start van De Woningraat ongewijzigd. De missie en kernwaarden zijn stabiel en veranderen niet of nauwelijks. Zij zijn verwoord in onze Ondernemingskoers 2021-2025. Als wij de koers aanpassen of vernieuwen worden missie en kernwaarden tegelijkertijd aangescherpt als dat nodig is.

### *Onze maatschappelijke positie*

De Woningraat is een maatschappelijk organisatie. Wij staan voor het huisvesten van mensen die niet zelfstandig in hun woonruimte kunnen voorzien en voor kwetsbare groepen in de samenleving.

De Woningraat kan dit niet alleen. Daarvoor is de maatschappelijke complexiteit te groot. Daarom betreft ze de primaire belanghouders, de (toekomstige) huurders, De Huurdersraat en de gemeente actief bij de beleidsvorming en de uitvoering daarvan: De Woningraat komt naar u toe! Een goede samenwerking met deze primaire belanghouders is van essentieel belang. De Woningraat stelt zich daarbij toegankelijk en open op. Ons handelen moet maatschappelijk worden gelegitimeerd. We willen ook invloed hebben op elkaars beleid. Tweerichtingsverkeer is het uitgangspunt.

### *Intern samenwerken*

Dagelijks werken bestuur, medewerkers en toezicht aan het bereiken van de doelen van de Woningraat. Dat doen wij door ons zo veel mogelijk voor te stellen wat onze werkzaamheden betekenen voor onze huurders, woningzoekenden en belanghouders. Dragen de stappen die we doen bij aan het geluk van die bewoner? Behandelen we hem/haar zoals we zelf behandeld willen worden? Wat levert hen dit op? Daarbij is het van belang dat we het niet ingewikkelder maken dan nodig. We hebben wel processen, regels en systemen, maar deze zijn er om ons te helpen en niet om het ingewikkelder te maken. Zij passen bij de schaal van De Woningraat.

We werken integer en transparant, hebben vertrouwen in elkaar en gaan met elkaar in gesprek als blijkt dat zaken niet (geheel) naar wens lopen. Integriteit betekent zo handelen dat alle belanghebbenden met respect worden behandeld en hun belangen correct worden afgewogen. Integer handelen betekent ook oprecht, eerlijk en onomkoopbaar zijn. Onze Integriteitscode en Klokkenluidersregeling geven daarvoor de kaders.

Belangrijk bij het realiseren van ons beleid is dat we onze werkzaamheden zoveel mogelijk op elkaar afstemmen en de tijd nemen om beleid, doelstellingen en aanpak goed gezamenlijk door te spreken en daarna uit te voeren. Zo komen wij tot integrale afstemming. Dit moet ertoe leiden dat beleid en voorstellen meer gezamenlijk tot stand komen. Het is nodig dat wij daarbij onze processen en afspraken goed vastleggen en zoveel mogelijk gebruik maken van standaard systemen en werkwijzen. Dan hebben wij ook weinig uitzonderingen en is het makkelijker te snappen voor iedereen.

## **2. Rollen binnen De Woningraat**

De Woningraat kent drie lagen, medewerkers, MT-leden en een bestuurder. Het aantal formatieplaatsen past bij het effectief en efficiënt realiseren van de doelstellingen. De rollen zijn als volgt te duiden.

### *Bestuurder*

De statutair bestuurder is ook de directeur van De Woningraat. De bestuurder “bestuurt de organisatie” en werkt vanuit missie en visie, die zijn vastgelegd in de Ondernemingskoers en in deze filosofie. Vanuit de Ondernemingskoers hebben wij de maatschappelijke, vastgoed- en financiële doelstellingen voor de komende jaren bepaald. Het is de verantwoordelijkheid van de bestuurder dat medewerkers en MT deze doelen realiseren. Daarbij neemt de bestuurder de formele besluiten.

De bestuurder legt verbindingen met de buitenwereld, let erop dat wij de maatschappelijke belangen dienen, voert regie op de strategie en houdt de uitvoering daarvan in de gaten.

In praktijk realiseren de managers de organisatieontwikkeling samen met de medewerkers. De bestuurder is ervoor verantwoordelijk dat het management dat doet zoals wij hebben afgesproken en is facilitator/coach van de MT-leden. Daarbij let zij erop dat wij niet te veel, maar ook niet te weinig processen, regels en systemen hebben.

Daarbij opereert de bestuurder transparant en legt verantwoording af over het handelen. Zij is aanspreekbaar op wat ze doet en laat. Dat blijkt uit een open houding en de bereidheid om zowel het eigen handelen toe te lichten als oor te hebben voor de mening van anderen. Als daar behoefte aan is, fungeert de RvC als klankbord. De bestuurder schept voorwaarden voor en faciliteert een adequaat en kritisch intern toezicht, de bestuurder is er medeverantwoordelijk voor dat goed toezicht kan worden gehouden. Daartoe levert zij betrouwbare, tijdige en relevante informatie. De bestuurder handhaaft de governance structuur, zorg ervoor dat wij voldoen aan wet- en regelgeving en leeft de principes van goed bestuur na.

De bestuurder waarborgt een gezonde financiële positie, zodat we ook op lange termijn onze missie kunnen uitvoeren. Zij gaat zorgvuldig om met het maatschappelijk vermogen van De Woningraat.

De bestuurder richt een professionele, effectief en efficiënt werkende organisatie in met een gedegen en doelmatige bedrijfsvoering. Zij zorgt voor toereikende en goed functionerende risicobeheersings- en controlesystemen. Daarvoor organiseert zij intern “tegenkracht”, door goed opgeleide en mondige medewerkers om zich heen te verzamelen. Ze stimuleert hen om hun mening te geven over onze strategie en het beleid van De Woningraat en de wijze waarop wij dit uitvoeren. Zij past de beginselen van goed werkgeverschap toe. Ze geeft de Ondernemingsraad een sterke rol als vertegenwoordiger van de medewerkers. De bestuurder is hierop aanspreekbaar en legt hierover verantwoording af.

### *MT-leden*

De MT-leden zijn gezamenlijk integraal verantwoordelijk voor hun afdeling. In de context van De Woningraat betekent dit de volgende rollen voor de gezamenlijke MT leden:

- Verbinder tussen mensen, teams en bestuurder
- Toekomstgericht meedenker vanuit een breed perspectief
- Tegenkracht voor de bestuurder
- Een eigen Woningraat-brede verantwoordelijke op een bepaald thema
- Versterker van het eigen externe netwerk
- Voor MT leden die tevens leidinggevende zijn, geldt daarnaast:
  - Coach van medewerkers in hun rol binnen de organisatie en in het bereiken van de beoogde resultaten. Daarbij sluit de vorm van het leiderschap aan op de behoeften van de medewerkers.
  - Sparringpartner voor de medewerkers over de koppeling tussen strategie en uitvoering. Open staan voor ‘escalatie naar boven’ als medewerkers er zelf niet uit komen.
  - Kwaliteitsstimulator voor zijn/haar afdeling
  - HRM-verantwoordelijke voor de mensen in zijn/haar afdeling.

Uitgangspunt hierbij is dat de MT-leden gezamenlijk deze rollen vervullen. Zij vullen elkaar hierbij aan. De optelling van hun kennis en vaardigheden zijn voldoende om al deze rollen goed te kunnen vervullen.

### *Medewerkers*

Onze medewerkers zijn de professionals die werken vanuit het belang van de huurders en woningzoekenden. Bestuurder en MT ondersteunen en faciliteren hen hierbij. Allen zijn betrokken en geven invulling aan de kernwaarden. We toetsen daarvoor onze afspraken en besluiten aan de kernwaarden. Daarbij zijn ze bereid om te leren van hun ervaringen. Dat leidt tot tijdig bijsturen en verbeteren. Dit doen zij met elkaar en met onze belanghouders. Dit betekent dat zij ook aandacht hebben voor de wijze waarop ze met elkaar omgaan. We verwachten van onze medewerkers dat ze kritisch zijn op hun resultaten en die van hun collega's. En dat zij rekening houden met de gevolgen van hun werkzaamheden voor hun collega's. Dat vergt dat we duidelijker in beeld brengen wanneer welke activiteiten plaatsvinden en hoe die aansluiten op de activiteiten van collega's. Voor aanpassingen of nieuwe werkzaamheden betekent dit dat we vooraf de gevolgen bepalen en bespreken.

Voor goed samenwerken is het van belang dat we eerlijk met elkaar communiceren. Alleen zo kan afspraak ook afspraak zijn. Daarnaast is het bij goed samenwerken van belang dat er een open sfeer is, dat je respect hebt voor elkaar, dat je de verschillen tussen mensen benut, dat je niet uitgaat van je eigen mening, maar van het belang voor de huurder of woningzoekende.

Het is van belang dat medewerkers zich continu ontwikkelen. Bestuurder en MT faciliteren dit, zodat medewerkers kunnen groeien in hun ontwikkeling, die past bij de ontwikkeling van De Woningraat. Zo is het mogelijk om veranderingen makkelijker te volgen. Dit kan via opleidingen en via ontwikkelgesprekken tussen medewerkers onderling of tussen medewerkers en Managers. Een deel van de opleidingen is individueel, maar een deel kan ook collectief worden gevolgd. Jaarlijks

bepalen wij de (meerjaren) opleidingsplannen per medeweker. De bestuurder vindt het van belang zich regelmatig (bij) te scholen.

### 3. De werking van de organisatie

We hebben onze de besluitvorming en onze processen zo ingericht dat de rollen (zoals beschreven in hoofdstuk 2) optimaal werken.

#### *Besluitvorming via het MT*

Strategische overwegingen en besluiten vinden plaats in het managementteam. Formeel is de lijn 'de bestuurder besluit; gehoord de MT-leden'. We verwachten daarbij dat managers en de bestuurder vanuit de samenhang afwegingen maken en besluiten nemen. Dit betekent dat wij een vraagstuk integraal benaderen (in hoofdstuk 4 werken wij dit verder uit). Hiervoor is het nodig zo veel en zo vroeg mogelijk in het proces de gezamenlijkheid op te zoeken, maar ook kritisch tegenspel te bieden aan elkaar. We streven er naar dat niemand een overwegend bezwaar heeft.

In de MT-vergadering worden de bestuursbesluiten genomen. Basis hiervoor zijn schriftelijke voorstellen van een MT-lid (dat kan ook de bestuurder zijn). Voorwaarde hiervoor is dat stukken gedragen zijn in het MT en bij de afdelingen. Dat betekent dat alle relevante collega's op de juiste wijze zijn geraadpleegd en dat dit aantoonbaar is in het stuk.

De bestuursbesluiten zijn benoemd in de wet- en regelgeving (met name artikel 26 van de Woningwet) en in onze statuten en reglementen. Dit betreft met name de strategische besluiten. Daarnaast worden besluiten genomen over beleid, planning en (soms) uitvoering, deze zijn meer op tactisch en operationeel niveau en volgen uit de strategie.

Naast het bespreken en vaststellen van formele besluiten is het MT-overleg een 'broedkamer', waarin toekomstgerichte thema's besproken worden. Hier is juist ruimte voor vragen, dilemma's en scenario's. Hier komen de strategie en innovatie tot stand en worden die uitgewerkt in toekomstgerichte plannen. Daarbij is het van belang dat bestuurder en MT-leden vraagstukken breed benaderen, waarbij zoveel mogelijk relevante externe en interne ontwikkelingen worden meegenomen. Het is mogelijk om actief anderen uit te nodigen bij deze overleggen. Dat kunnen medewerkers zijn, maar ook externen zoals onze huurders(vertegenwoordigers), gemeenten en andere belanghouders. Zo'n brede benadering zorgt ervoor dat wij zo veel mogelijk aansluiten op de relevante ontwikkelingen.

#### *Procesmanagement*

Procesmanagement is een belangrijk onderdeel van onze manier van werken, omdat het bijdraagt aan een aantal ontwikkelingen. Wij hebben meer grip op onze werkzaamheden, door het evalueren van (de uitvoering van) het beleid en de consequenties voor de dagelijkse gang van zaken. Processen gaan steeds meer dwars door afdelingen heen; het is van belang dat we deze daarom goed inrichten. We sturen processen regelmatig bij en zetten in permanent verbeteren ervan.

Bij het ontwikkelen van processen zijn twee rollen cruciaal.

- De proceseigenaar richt het proces in (ook in de ICT) en houdt dit actueel. Daarbij betreft deze de collega's (en eventueel externe partijen) die een rol hebben in het proces. Bij de inrichting houdt de proceseigenaar rekening met andere processen en afdelingen. Ook let de proceseigenaar op de relevante wettelijke ontwikkelingen.
- Het verantwoordelijk MT-lid draagt er als procesverantwoordelijke zorg voor dat alle betrokkenen het proces ook uitvoeren zoals beschreven. Hij ondersteunt en spreekt collega's aan. Hij stelt heldere en aantrekkelijke doelen, zorgt ervoor dat er een verbeterproces is en gaat actief in gesprek met collega's.

### 4. Onze systemen

We willen onze zaken op orde hebben bij De Woningraat. Dat betekent dat wij op een beheerste wijze onze doelen willen bereiken. Wij werken integraal en cyclisch, en effectief en efficiënt. Daarbij beheersen wij de risico's die wij zien.

### Integraal en cyclisch werken

Van belang is om integraal te sturen. Zowel horizontaal als verticaal. De **horizontale sturing** betreft de samenhang tussen de diverse beleidsvelden van De Woningraat. Grofweg zijn deze te verdelen in Maatschappelijk, Vastgoed en Financiën. Ofwel mensen, stenen en geld. Onze opgave is een evenwicht te vinden tussen de verschillende beleidsvelden. Alle drie de disciplines worden gevraagd om hun eigen visie en doelstellingen te bepalen. Vervolgens maken wij gezamenlijk keuzes. Leidraad daarbij is de Ondernemingskoers, inclusief de wensen van onze belanghouders, met name onze Huurdersraat en de gemeenten Oudewater en Lopik. In onze besluitvorming beoordelen wij onze plannen op:

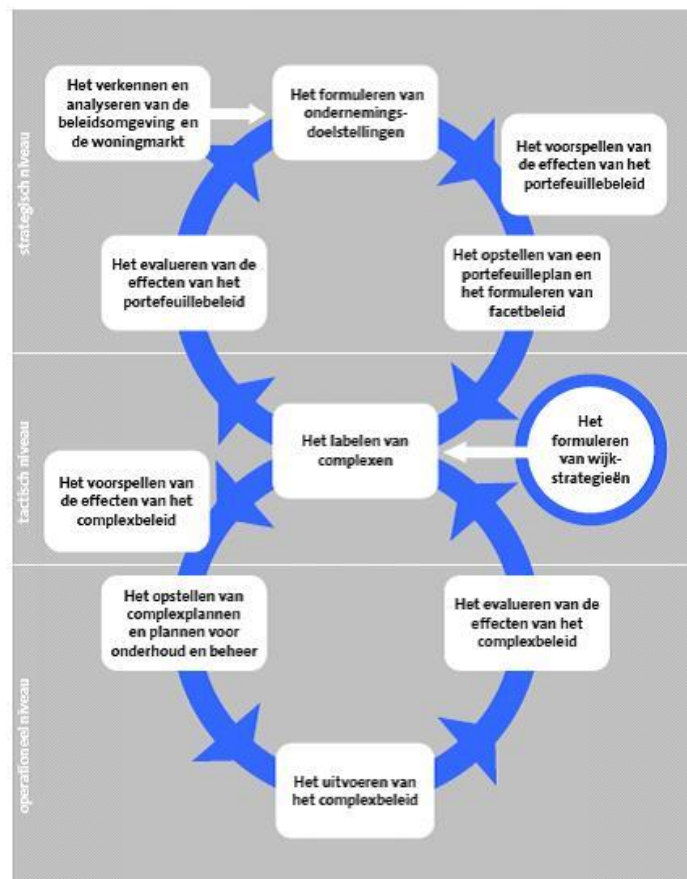
- Deze drie elementen (mensen, stenen en geld)
- Beheersing: Hebben we de risico's goed beheerst en het proces goed gevolgd?
- Integrale waarde toevoeging: Is dit nu echt het beste van drie werelden? Of is het een compromis?

Daarbij is de Ondernemingskoers leidend voor onze aanpak. Belangrijke sturingsmiddelen zijn het vastgoed en het maatschappelijk beleid.

De samenstelling van de portefeuille is een continu proces, waarbij vanuit de gewenste portefeuille die we willen realiseren, steeds beoordeeld wordt of dit past binnen de financiële grenzen of dat bijstelling of bijsturing noodzakelijk is. Door middel van regulier beheer en transities (zoals verkoop, nieuwbouw en onderhoud) passen wij de huidige portefeuille aan om de portefeuille te realiseren die zoveel mogelijk voldoet aan onze wensen.

Daarnaast is er een **verticale samenhang** tussen strategie, tactische afweging en operationele processen. Het gaat dan over het maken van de jaarplannen en de plannen die volgen uit het beleid.

Voor het realiseren van deze aanpak is samenhang nodig tussen de verschillende werkzaamheden die wij uitvoeren binnen De Woningraat. Dit doe wij via de Planning- & Control cyclus op basis van de beleidsachtbaan van RIGO. Voor het vastgoed ziet deze er als volgt uit:



Deze **achtbaan** kunnen wij ook opstellen voor elk ander beleid binnen de Woningraat. In deze achtbaan worden de doelstellingen bepaald vanuit een externe analyse. Vervolgens wordt dit vertaald in een portefeuilleplan inclusief facetbeleid dat weer basis is voor de wijkstrategieën. Dit vindt allemaal plaats in de bovenste cirkel. Vervolgens wordt dit uitgewerkt in complexplannen. Na uitvoering volgt evaluatie. De uitkomsten hiervan zijn basis voor aanpassing van de ondernemingsdoelstellingen, waarbij de nieuwste inzichten uit de markt worden meegenomen. Deze cyclus heeft een looptijd van een jaar. Elke twee jaar optimaliseren wij een van de twee cirkels.

Het totale beleid heeft een soortgelijke cyclus. Daarbij is de Ondernemingskoers basis voor het **beleid**. Dit wordt uitgewerkt in **meerjarenplannen** voor investeringen, onderhoud en bedrijfsvoering. Via het jaarplan wordt hieraan uitvoering gegeven. De uitkomsten van de uitvoering, zijn weer input voor **bijstelling** van plannen en van beleid. Daarbij maken wij telkens plannen voor voortschrijdend 4 jaar. We stellen onze Ondernemingskoers tweejaarlijks bij voor opnieuw 4 jaar en herzien het elke 4 jaar in zijn geheel. Wij kijken daarbij minimaal 10 tot 15 vooruit (maar rekenen 30 tot 50 jaar door om alle effecten te kunnen overzien). Zo voorkomen wij dat huidige keuzes op termijn leiden tot ongewenste gevolgen. Via gestructureerd risicomangement houden wij rekening met externe ontwikkelingen.

In de Ondernemingskoers geven wij de kaders voor ons **maatschappelijk beleid**:

- Passend aanbod (beschikbaarheid)
- Een betaalbaar huis (betaalbaarheid)
- Een duurzaam en goed huis (kwaliteit en duurzaamheid)
- Diverse en leefbaar woonomgeving (leefbaarheid)
- Betrouwbare en persoonlijke dienstverlening.

Dit model is te toetsen via een door Aedes opgesteld model.

Het **financieel beleid** wordt vooral begrenst door de eisen van onze externe toezichthouders, te weten Aw en WSW. Deze hanteren het Gezamenlijk beoordelingskader AW/WSW. Meer informatie vindt u hier (inclusief update medio 2020): <https://www.wsw.nl/corporaties/gezamenlijk-beoordelingskader>. Daarbij realiseren wij ons dat we werken met het geld van mensen met een kleine portemonnee en met producten die een lange levenscyclus hebben. Daarom is het nodig dat wij op de kosten letten en dat wij onze financiën beheren als een goed rentmeester, zodat onze continuïteit op lange termijn zeker is.

De Ondernemingskoers bestaat uit een document dat de gewenste positionering, ontwikkelrichting en meerjarendoelen in samenhang en zo concreet mogelijk beschrijft. Het is het uitgangspunt voor het handelen van de organisatie. Het is een samenstel van kernwaarden, missie, visie, sturingsfilosofie, ambities, keuzes en doelen.

Ter uitwerking van de Ondernemingskoers is het nodig dat wij de volgende beleidsstukken hanteren:

- Sociaal-maatschappelijke strategie, inclusief belanghebbenden;
- Portefeuillestrategie met portefeuille, inclusief transitie-opgave en huur-, exploitatie-, investerings- en onderhoudsbeleid;
- Benodigde middelen op het gebied van organisatie & medewerkers, automatisering & informatisering, opdrachtgeverschap & inkoop en public relations & communicatie;
- Financiële doelen en het financieel beheer, inclusief fiscaal beleid en het beleid ten aanzien van treasury en beleggingen, waaronder derivaten;
- Risicobeheersing.

Het is van belang om deze aanpak te verwerken in een **jaarplanning**. De basisgedachte hierbij is:

Maanden	Actie	Belangrijkste producten
01 - 02	Resultaten voorgaand jaar opstellen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarstukken en 3<sup>e</sup> viermaands rapportage</li> </ul>
03 - 04	Met belanghouders in gesprek over resultaten en wensen voor bijstelling Ondernemingskoers en Beleid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een keer per twee jaar</li> <li>• Aangepaste Ondernemingskoers</li> <li>• Eventueel aangepast beleid</li> </ul>
05 - 06	Vertalen naar meerjarenplannen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meerjarenplan en - begroting</li> <li>• Aangepaste wijk en- complexplannen</li> <li>• Bod voor gemeenten</li> <li>• Beleidskader voor komende jaar</li> </ul>
07 - 11	Uitwerken en verfijnen naar jaarschijf	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarplan en -begroting</li> <li>• Diverse deelplannen</li> <li>• Prestatieafspraken</li> </ul>
Continu	Monitoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viermaands rapportages</li> </ul>
Continu	Beheer bezit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploiteren en investeren</li> <li>• Intern organiseren</li> </ul>
Continu	Risicomanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoren risico's</li> </ul>

### *Effectief en efficiënt werken*

Al onze werkzaamheden zijn erop gericht onze doelen te realiseren, om daarmee een bijdrage te leveren aan het invullen van maatschappelijke behoeften. Daarbij moeten wij in contact blijven met de buitenwereld over de maatschappelijke opgave en de waarde die wij (kunnen) toevoegen. Het is daarbij van belang dat we signalen van buiten opvangen en dat we goede contacten onderhouden. Deze signalen en informatie vertalen we in werkzaamheden die passen bij onze doelen. Zo bereiken wij de maximale effectiviteit. Onze Ondernemingskoers gebruiken wij als toetssteen voor het handelen.

Daarnaast willen wij ook efficiënt werken. Onze financiële middelen worden door onze huurders betaald. Hoe efficiënter we werken en hoe groter ons kostenbewustzijn is, hoe meer ruimte er is om onze doelen te bereiken of om de huren laag te houden. In het financieel beleid geven we hier invulling aan. Onze kosten zijn daarbij marktconform. Daarvoor is het ook nodig om inzicht te hebben in de kosten die wij maken.

### *Risicobeheersing*

Risico's nemen is mogelijk, maar dat moet wel passen binnen de grenzen die wij stellen. Deze grenzen worden gesteld door met name relevante wet- en regelgeving, onze interne normen voor vastgoed, financiën en maatschappelijke prestaties en onze visie op risicomanagement (Hoever willen we gaan? Spelen wij op save? Of zoeken wij de grenzen op?). Wij brengen belangrijke risico's in kaart en zorgen voor zorgvuldige bespreking en afweging alvorens een beslissing wordt genomen.

Bij alle handelingen houden wij ex- of impliciet rekening met de risico's. Soms gaat dit onbewust (met name bij routinezaken). Soms doen wij dit heel bewust.

De manager Financiën en ICT is verantwoordelijk voor de technieken en methodieken voor risicomanagement en manager Beleid en Communicatie voor de strategische risico's. De risicobeheersing vindt echter op de afdelingen plaats die ook verantwoordelijk zijn voor de werkzaamheden.

In ons **Raamwerk voor risicobeheersing** werken wij dit verder uit. Daarbij kwantificeren wij ook onze risico's naar financiële buffers. Hierbij bepalen wij welke risico's we lopen, nadat wij onze beheermaatregelen hebben genomen. Voor deze risico's berekenen wij de financiële gevolgen die wij vervolgens vergelijken met onze financiële positie.



Het is nodig om helder te houden welke rol eenieder neemt en hoe de rollen zich tot elkaar verhouden bij besluitvorming. Welke **taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden** hanteren wij daarbij? Daarvoor bepalen wij voor alle producten uit de P&C cyclus wie verantwoordelijk is voor het product en wie hierbij betrokken worden en in welke rol (met name ondersteunend en controlerend).

Basis voor de inrichting van de organisatie en voor de verdeling van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden is dat wij werken met functiebeschrijvingen. Gedachte hierbij is dat generieke functies beter passen bij het mensgericht organiseren. Daardoor zijn we meer flexibel inzetbaar en bij veranderingen in het takenpakket hoeven er geen formele veranderingen plaats te vinden.