

# Hoe scherp willen we aan de wind varen?

## Een goed gesprek over ambities, kansen en risico's

### Realiseren strategische agenda

Het bieden van betaalbare huisvesting van voldoende kwaliteit aan mensen die dat echt nodig hebben en het realiseren van de afgesproken duurzaamheidsdoelstellingen staan hoog op de strategische agenda van bestuurders en toezichhouders van woningcorporaties. Het realiseren van deze strategische agenda vraagt om het bewust maken van keuzes in een vaak onzekere externe omgeving. Veelal zijn de beschikbare financiële middelen beperkt om aan alle doelstellingen te kunnen voldoen.

Om toch de ambities op het gebied van beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit, duurzaamheid, leefbaarheid maar ook de interne sturing waar te kunnen maken moeten bestuurders goed weten wat de belangrijkste kansen en risico's op strategisch niveau zijn. Hierbij geldt dat het benutten van kansen en het benoemen en bewust nemen van risico's voorwaardelijk is om de (volkshuisvestelijke) doelstellingen te kunnen bereiken.

Het expliciteren van strategische keuzes is niet altijd een makkelijk proces. Daarom ga je als bestuurders in een vroegtijdig stadium het gesprek aan binnen het bestuur en management team maar ook met andere belanghebbenden (gemeente, maatschappelijke partners, huurdersraad, OR, Raad van Commissarissen). De crux is om deze gesprekken te voeren vóórdat er sprake is van korte termijn druk of casuïstiek. Deze gesprekken leiden tot richtinggevende kaders voor het maken van keuzes in de toekomst. Ook scheppen zij helderheid naar belangenhouders en medewerkers.

Een aantal kwalitatieve uitspraken over de prioritering van doelstellingen en randvoorwaarden kunnen daarbij behulpzaam zijn.

### Dilemma's

De onderwerpen en dilemma's waarover 'uitspraken' in het gesprek naar voren komen verschillen per corporatie, maar hebben in het algemeen betrekking op:

- Als het financieel spannend wordt, welke van onze strategische doelstellingen gaat dan voor? Hoe prioriteren we binnen deze strategische doelen en maken we onze keuzes helder? ('waar zijn we nu echt van' en 'wat vinden we nu echt belangrijk').
- Het benutten van kansen, bijvoorbeeld innovatie of aangaan van strategische samenwerkingsverbanden, betekent risico's nemen. Hoeveel inzet van maatschappelijk geld is nog te verantwoorden als innovaties niet succesvol blijken te zijn? Welke kansen en risico's nemen we bewust en waar zetten we (een vorm van) beheersing op zodat we onze doelstellingen realiseren?
- Hoe kunnen we goede en betaalbare huisvesting aanbieden, doelmatig en tegen de laagste kosten werken en met de beste kwaliteit. Welke rol hebben we ten aanzien van leefbaarheid en veiligheid? In hoeverre mogen deze opgaven ten koste gaan van de efficiency van de organisatie?
- Hoe behouden we voldoende externe langere termijn oriëntatie en flexibiliteit als de focus op interne, dringende problematiek dominant is? Waar besteden we onze (management) tijd aan?
- Binnen welke financiële randvoorwaarden moeten de doelstellingen worden gerealiseerd? Zijn we bereid om daar (tijdelijk) van af te wijken. Welke ruimte hebben we om te versnellen, en hoeveel tijd is nodig om bij te kunnen sturen als financieringsstromen teruglopen?
- Wat is onze 'overall' besluitvormings- en risicofilosofie en hoe is onze risicobereidheid ten aanzien van het realiseren van onze doelstellingen. Oftewel 'hoe scherp willen we aan de wind varen'?



# Accent, uw partner in Strategisch Risicomanagement

Een goed gesprek over ambities, kansen en risico's

## Het goede gesprek

Uit onze ervaring weten wij dat het organiseren van 'het goede gesprek' over het expliciteren van ambities, doelen en risico's een uitdaging is. Daar waar wij het gesprek organiseren en faciliteren kijken onze klanten vaak terug op een waardevol proces. Tijdens het gesprek wordt duidelijk dat het belangrijk is om de doelstellingen concreet en helder te formuleren. Maar ook dat deze duidelijkheid helpt in het gesprek met belangenhouders en leidt tot aanwijsbaar betere besluitvorming over de sturing van de organisatie.

## Onze aanpak

Onze aanpak van 'het goede gesprek' is gebaseerd op het faciliteren van de dialoog, we houden deelnemers een kritische spiegel voor en zorgen dat het gesprek concrete resultaten oplevert.

Op basis van interviews, bureau-onderzoek en onze kennis en ervaring stellen we in overleg met u de strategische dilemma's op en benoemen we de belangrijkste strategische risico's en kansen.

Vervolgens gaan we met het bestuur en management team (eventueel in combinatie de RvC) op een interactieve manier aan de slag om richting te geven aan deze keuzes in de vorm van kwalitatieve uitspraken. Dit leggen we vast in een concreet afwegingskader voor besluitvorming.

Na het vastleggen van de 'kwalitatieve uitspraken' kunnen we rondom de belangrijkste strategische doelstellingen, kansen en risico's een aantal scenario's definiëren en deze met u doorrekenen op hun lange(re) termijn effecten.

Op basis van deze scenario analyses en afhankelijk van uw risicobereidheid, geven wij samen met u invulling aan het vastleggen van concrete kwantitatieve, financiële en organisatorische randvoorwaarden.

## Het resultaat

Het belangrijkste resultaat van onze aanpak is dat door het duidelijk verbinden van strategische doelstellingen met kansen en risico's, de sturing op de doelstellingen effectiever, meer gefocust en transparanter is.

De gemaakte keuzes en uitspraken kunnen concreet worden vastgelegd als onderdeel van bijvoorbeeld de toezichtvisie, ondernemings- en beleidsplannen, kaderbrieven, jaarverslagen en/of de website.

Duidelijke en vastgelegde keuzes scheppen ook helderheid voor de tactische en operationele sturing, maakt besluitvorming transparanter en beter geaccepteerd binnen de organisatie en draagt het bij aan een vereenvoudigt jaarlijkse begrotingsproces. Tot slot kunt u krachtiger en proactiever de dialoog aangaan met externe en interne belangenhouders, met een heldere formulering van de expliciete keuzes op basis van een goede feitelijke onderbouwing.

## Wij helpen u graag verder.

Onze adviseurs staan klaar om u te ondersteunen bij het strategisch risicomanagement. Neem gerust contact met ons op.



**Frank van Egeraat**

06-23 16 23 82

[f.vanegeraat@accentadvies.nl](mailto:f.vanegeraat@accentadvies.nl)



**Marc Breij**

06-13 23 25 48

[m.breij@accentadvies.nl](mailto:m.breij@accentadvies.nl)



**A c c e n t**  
Organisatie Advies