

Besturingsmodel Tiwos 2012-2016



Inhoudsopgave

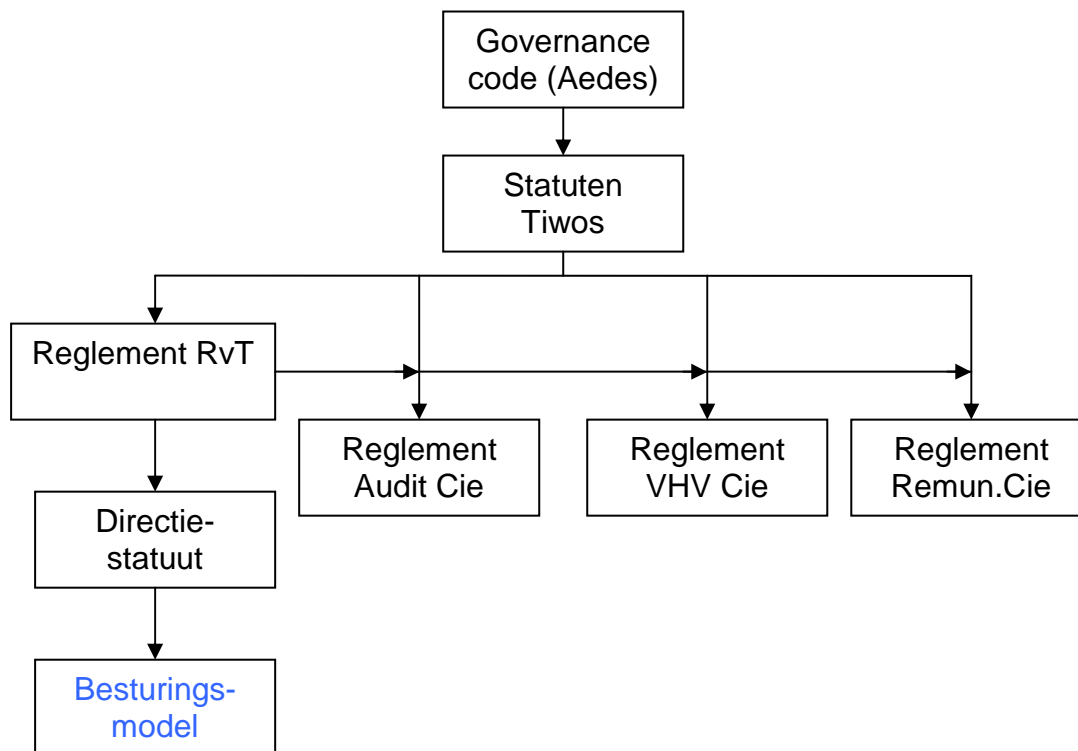
1. Inleiding
2. Samenhangende organisatiefactoren
 - strategie en beleid
 - organisatiestructuur
 - bedrijfsprocessen (systemen)
 - managementstijl
 - cultuur
 - medewerkers
3. Strategie en beleid
4. Organisatiestructuur
5. Planning- en controlcyclus
6. Overlegstructuur

1. Inleiding

Een nieuw beleidsplan voor de jaren 2012 t/m 2016 en een daarop aangepaste organisatiestructuur met bijbehorende verdeling van taken-verantwoordelijkheden-bevoegdheden (tvb) maken het noodzakelijk het “oude” besturingsmodel dat dateert uit 2007 te actualiseren.

In dit besturingsmodel maken we inzichtelijk hoe we van strategie tot resultaat komen. Hoe we daarvoor onze organisatie hebben ingericht; taken-verantwoordelijkheden-bevoegdheden hebben verdeeld, langs welke weg we de plannen van strategisch naar tactisch en operationeel niveau vertalen, monitoren en bijstellen (plan-do-check-act) en tot slot hoe we onze overlegstructuur hebben ingericht.

De plaats van het besturingsmodel in de governancestructuur van Tiwos is als volgt:



Tiwos is een “ouderwetse” corporatie die werkt voor het “nut van het algemeen”. In ons beleidsplan 2012-2016 (met bijbehorend filmpje) laten we zien dat we een wezenlijke bijdrage willen leveren aan de (Tilburgse) maatschappij. Wat Tiwos drijft is het bieden van kansen aan onze doelgroepen om “mee te doen en vooruit te komen”. Deze drijfveer geven we vorm door het bieden van een (t)huis en mee te werken aan een perspectiefrijke buurt.

Die ambitie vraagt – net als in iedere andere organisatie – om goed bestuur.

Het maken van afspraken over verantwoordelijkheden en resultaten heeft alleen zin als we hierop sturen en elkaar aanspreken. Niet alleen in de lijn, maar ook collegiaal. Goed bestuur vraagt om een cultuur die wordt gekenmerkt door constructieve feedback en transparantie.

We vinden bij Tiwos een goede balans tussen ziel en zakelijkheid belangrijk op de weg naar de door ons gewenste resultaten. Onze drijfveer geeft richting aan hoe we werken en wat we doen.

We onderkennen dat de prestaties van Tiwos van verschillende - met elkaar samenhangende - factoren afhankelijk zijn. Je ambitie waarmaken lukt niet wanneer je wel een duidelijke planning- en controlcyclus hebt, maar geen ondersteunende cultuur. Of wanneer je de vaardigheden van je medewerkers onvoldoende benut. Daarbij maken we onderscheid tussen de “harde” factoren

(strategie en beleid, organisatiestructuur en bedrijfsprocessen) en de “zachte” factoren (managementstijl, cultuur en medewerkers).

In dit besturingsmodel worden alle factoren aangestipt maar worden met name de “harde” factoren uitgewerkt. De uitwerking van de “zachte” factoren is onderdeel van het P&O-beleid van Tiwos.

Ons uitgangspunt daarbij is dat in een professionele en betrokken organisatie iedereen verantwoordelijkheid draagt voor zijn bijdrage aan het totaal. Met het beleidsplan als richting formuleren directie en managers samen (in het MT), en met hun afdelingen hun specifieke ambities en doelen in afdelings- en buurtplannen. In de uitvoering daarvan leggen we verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie.

Hoe we binnen Tiwos van plan tot resultaat komen hebben we uiteengezet in dit besturingsmodel.

2. Samenhangende organisatiefactoren

In ons beleidsplan “**Thuis in de buurt**” maken we duidelijk wat onze identiteit is:

Tiwos is een eigenzinnige, zelfstandige en maatschappelijke onderneming, actief in het krachtenveld tussen de overheid, de markt en de lokale gemeenschap(pen). Binnen die driehoek hebben we onze eigen verantwoordelijkheid en opvattingen. Tiwos staat midden in de Tilburgse samenleving. Wij halen in nauw contact met de lokale gemeenschap op wat belanghouders van ons nodig hebben. Die lokale behoefte is de basis van ons handelen en daarover leggen wij verantwoording af. Wij stellen ons ten dienste van de gemeenschap en willen initiatieven van anderen stimuleren, ondersteunen en faciliteren.

De hieronder genoemde organisatiefactoren zijn met elkaar verbonden en bepalen samen de prestaties van Tiwos.

Strategie en beleid

Tiwos richt zich op bijzondere doelgroepen en huishoudens tot en met de lage middeninkomens. In ons meerjarenbeleidsplan en strategisch voorraad beleid maken we duidelijke keuzes. We zijn ook in die zin een ouderwetse corporatie; volkshuisvesting is onze core business. En dan in de breedste zin van het woord. Het gaat ons niet alleen om een fijn (t)huis, maar ook om een kansrijke buurt.

Ons meerjarenbeleidsplan is geen dikke notitie maar een overzichtelijke weergave van onze identiteit, strategie, keuzes en benodigde middelen. Beleid, plannen en resultaatgerichte afspraken (rga) moeten terug te leiden zijn naar dit meerjarenbeleidsplan. We willen bereiken dat iedereen die bij Tiwos werkt, weet wat zijn bijdrage aan de gestelde doelen in het meerjarenbeleidsplan is. We visualiseren dit wel eens door te denken aan een boom c.q. mindmap die de komende jaren steeds verder groeit en waarvan ieder (deel)beleid, werkproces, plan of rga met één of meerdere doelen van het beleidsplan verbonden is.

Het wordt de komende jaren een uitdaging om aan onze doelen vorm en inhoud te geven én om de effectiviteit van onze inspanningen te meten. Die vorm en inhoud wordt uitgewerkt in afdelings-, activiteiten- en buurtplannen. We zullen kritieke prestatie-indicatoren gaan vaststellen om te kunnen meten of we onze doelen halen. Als hulpmiddel hiervoor wordt o.a. gewerkt aan een managementinformatiesysteem. Daarnaast worden onze stakeholders regelmatig bevraagd over onze prestaties.

Organisatiestructuur

We hebben onze organisatie ingericht op basis van te onderscheiden primaire en ondersteunende processen. Dat zijn: het klant-, buurt- en vastgoedproces. Daarnaast de ondersteunende processen; Financiën&Informatie, Beleid&Communicatie en Personeel&Organisatie. Door de organisatie op deze manier in te richten hebben we deskundigheid, focus en resultaatgerichtheid gebundeld en geborgd.

De managers van deze afdelingen vormen het MT dat tweewekelijks met de directeur/bestuurder overlegt. We kennen onder de directeur/bestuurder twee leidinggevende niveaus; manager en teamleider/gebiedsregisseur. In hoofdstuk 4 wordt de structuur verder uitgewerkt en toegelicht.

Bedrijfsprocessen (systemen)

De processen (klant, buurt en vastgoed) die onder organisatiestructuur zijn genoemd kennen natuurlijk allerlei ondersteunende- en deelprocessen. Deze processen zijn in beschrijvingen uitgewerkt. Enkele voorbeelden zijn het verhuur- en mutatieproces, het klachtenproces maar ook een proces als de begroting.

Een belangrijk proces in de bedrijfsvoering is de planning- en controlcyclus waarin de hele beleidscyclus is uitgewerkt aan de hand van de bekende 4 stappen: plan-do-check-act. In hoofdstuk 5 wordt dit proces beschreven. Door langs deze 4 stappen te werken houden we continu in de gaten of we onze resultaten halen, waar we in onze bedrijfsvoering kunnen verbeteren, en waar plannen eventueel moeten worden bijgesteld.

Managementstijl

We typeren onze stijl als sociaal, dichtbij en gedreven. Dat geldt voor de manier waarop we “buiten” werken, maar zeker ook voor de interne organisatie. Een uitgangspunt daarbij is dat we ons verantwoordelijk voelen en verantwoordelijkheid geven. We kunnen onze managementstijl het best als “coachend” typeren.

We vinden het belangrijk om samen te werken. Op alle niveaus en zowel binnen als buiten. Leidinggevend en van Tiwos nodigen daar toe uit en geven daarin het voorbeeld. Pro-activiteit, creativiteit en maatwerk worden gestimuleerd zonder daarbij binnen Tiwos geldende kaders uit het oog te verliezen. Om onze doelen te bereiken, met name in onze buurten, moeten we samenwerken met bewoners en partners

Ons werk laat zich niet vatten in waterdichte checklists, maar vraagt om dialoog en afstemming. Dat vraagt om managers die de eerder genoemde balans tussen ziel en zakelijkheid niet alleen bezitten maar ook weten over te brengen.

Goed bestuur associëren we bij Tiwos ook met een heldere koers, integer leiderschap, respect en focus op het gewenste resultaat.

Cultuur

Als je een organisatie bent met een sterk maatschappelijke drijfveer, dan is het niet verwonderlijk dat je medewerkers werft die diezelfde drijfveer bezitten. Dat heeft gevolgen voor de cultuur. Enige jaren geleden werd die aangeduid als “een warm bad” en “één familie”. In zo’n cultuur is het geven van constructieve feedback een lastig thema. We willen nog verder doorprofessionaliseren naar een cultuur waarin je elkaar meer aanspreekt, je samen verantwoordelijk voelt en waarin helpen vooral uitgaat van de mogelijkheden van de ander. Zo’n cultuur is nodig om onze doelstellingen te kunnen realiseren.

Medewerkers

Of we onze doelen halen is bovenal afhankelijk van de kwaliteit (en kwantiteit) van ons personeel. We investeren daarin door kritische werving- en selectie, opleidingen, de HRM-cyclus en beloning. En we spreken met elkaar af welk gedrag we van elkaar verwachten; uitgaande van intrinsiek gemotiveerde medewerkers die de drijfveer van Tiwos delen.

We hebben afgesproken dat we de komende jaren onze formatie niet uitbreiden en onderzoeken waar efficiëntie mogelijk is.

3. Strategie en beleid

Het beleidsplan - dat onze leidraad is voor de komende 5 jaar - is als overkoepelend Tiwosplan de basis voor de plannen op afdelings- en buurtniveau.



Visie

Tiwos is een eigenzinnige, zelfstandige en maatschappelijke onderneming, actief in het krachtenveld tussen de overheid, de markt en de lokale gemeenschap(en). Binnen die driehoek hebben we onze eigen verantwoordelijkheid en opvattingen. Tiwos staat midden in de Tilburgse samenleving. Wij halen in nauw contact met de lokale gemeenschap op wat belanghouders van ons nodig hebben. Die lokale behoefte is de basis van ons handelen en daarover leggen wij verantwoording af. Wij stellen ons ten dienste van de gemeenschap en willen initiatieven van anderen stimuleren, ondersteunen en faciliteren.

Missie en focus

Ons uiteindelijke doel is dat mensen in Tilburg kansen krijgen om hun eigen **thuis** in een **kansrijke** buurt te maken. Tegelijkertijd zijn wij van Tiwos **Thuis in de buurt**.

Onze manier van werken is sociaal, dichtbij en gedreven.

Onze focus ligt op **kansen en perspectief**.

We onderschrijven de doelstellingen van het Tilburgs Akkoord: elk huishouden heeft een kostwinner, inwoners leven boven de armoedegrens en jongeren halen een diploma op school. Als wij deelnemen in projecten die verder van het wonen afliegen is dat erop gericht armoede te voorkomen en te bestrijden. Voor volwassenen richten we ons dan op mogelijkheden om aan het werk te komen, voor jongeren gaat het om kansen op sociale stijging door participatie en leertrajecten.

Strategische keuze en doelen

We kiezen ervoor om ons te richten op bijzondere doelgroepen en de huishoudens tot en met de lagere middeninkomens.

- ❖ We gaan voor **tevreden klanten** die ruimte hebben om van hun huis een thuis te maken.
- ❖ We gaan voor **buurten met perspectief** waar bewoners zich goed en veilig voelen, kunnen deelnemen in de maatschappij en hun talenten kunnen ontwikkelen.

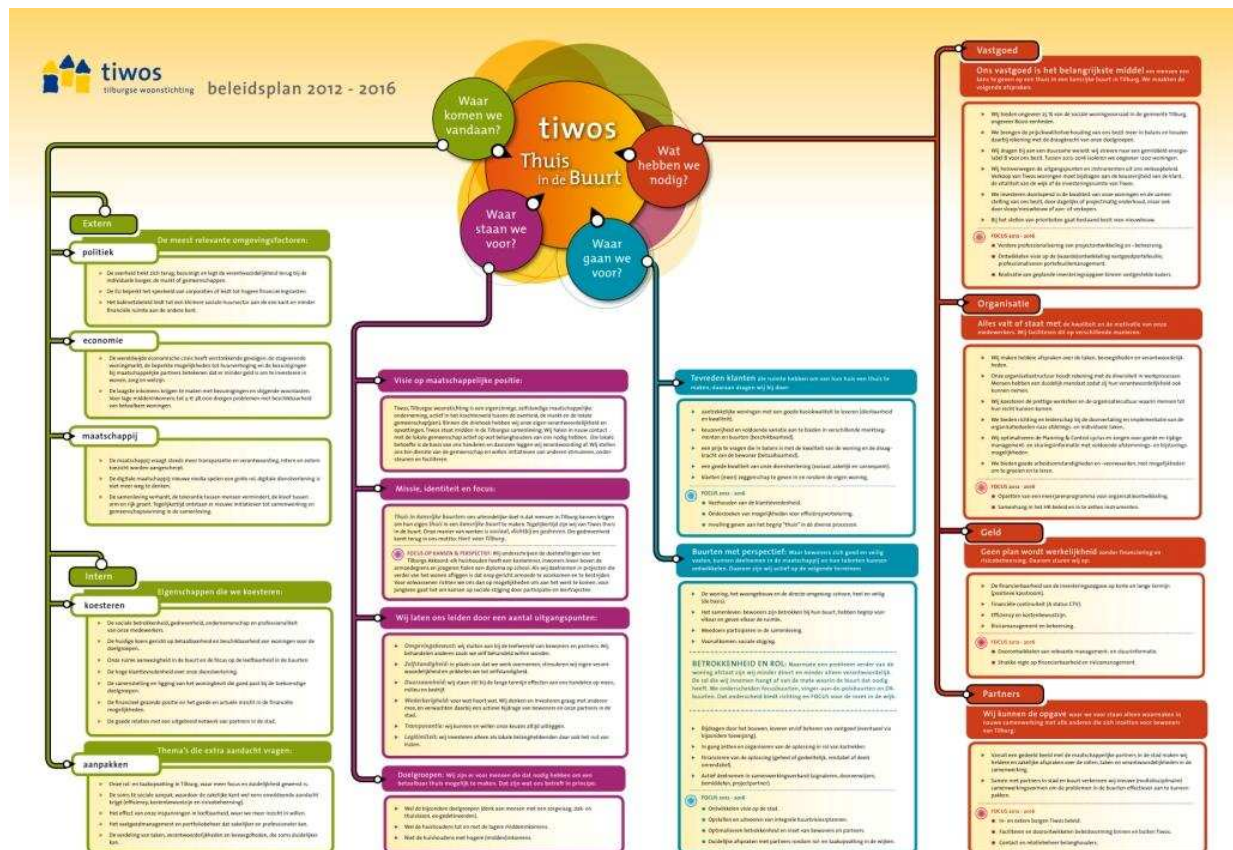
We laten ons hierbij leiden door een aantal uitgangspunten:

- ❖ We zijn omgevingsbewust: we sluiten aan bij de leefwereld van bewoners en partners. Wij behandelen anderen zoals we zelf behandeld willen worden.
- ❖ We stimuleren zelfstandigheid: in plaats van dat we werk overnemen, stimuleren we eigen verantwoordelijkheid en prikkelen we tot zelfstandigheid.
- ❖ We zijn gericht op duurzaamheid: we staan stil bij de lange termijneffecten van ons handelen op mens, milieu en bedrijf.

- ❖ We gaan uit van wederkerigheid; voor wat hoort wat. Wij denken en investeren graag met anderen mee en verwachten daarbij een actieve bijdrage van bewoners en onze partners in de stad.
- ❖ We zijn transparant: we kunnen en willen onze keuzes altijd uitleggen.
- ❖ Er moet sprake zijn van legitimiteit: wij investeren alleen als lokale belanghebbenden daar ook het nut van inzien.

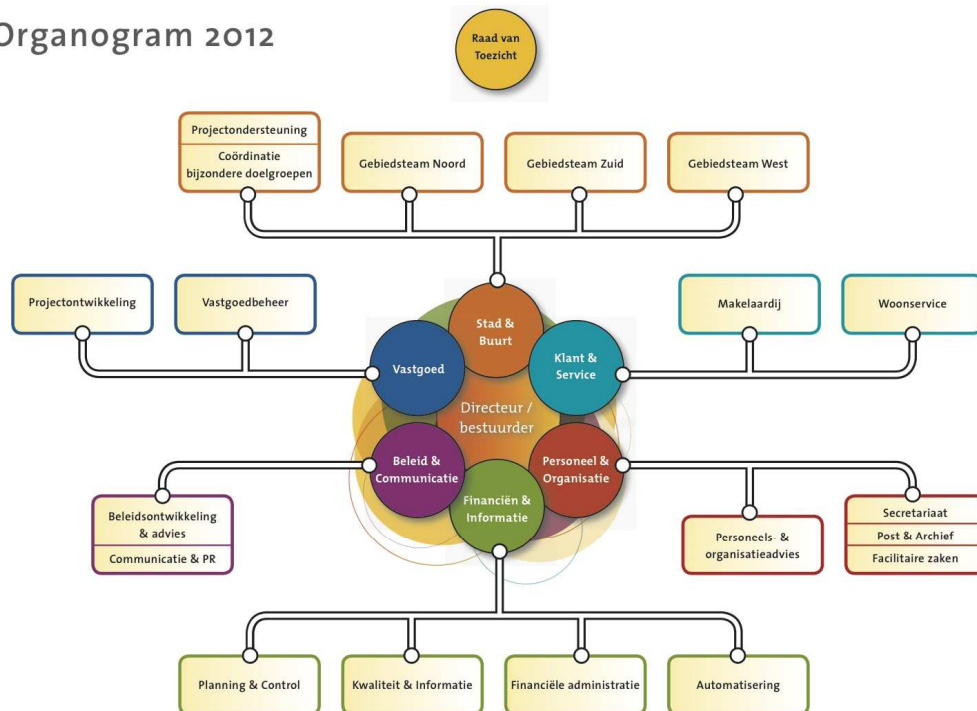
In het beleidsplan zijn onze doelen verder uitgewerkt en is per resultaatgebied (afdeling) de focus voor de komende 5 jaar geformuleerd.

In het volgende hoofdstuk wordt op basis van de inrichting van de organisatie per afdeling uitgewerkt wat de rol en focus van de verschillende afdelingen is en hoe de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn verdeeld en vastgelegd.



4. Organisatiestructuur

Organogram 2012



Verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

De organisatie bestaat uit 6 te onderscheiden afdelingen. 3 afdelingen in het primaire proces: Stad&Buurt, Klant&Service en Vastgoed. 3 ondersteunende afdelingen: Financien&Informatie, Beleid&Communicatie en Personeel&Organisatie. Tiwos wordt aangestuurd door 1 directeur/bestuurder. De Raad van Toezicht vervult de rol van intern toezichthouder.

De uitwerking van het meerjarenbeleidsplan gebeurt in afdelingsplannen en de daaraan gekoppelde begroting. Vanuit een visie op de opgave van de afdeling wordt in een afdelingsplan de focus verder uitgewerkt. De afdeling Stad&Buurt is daarnaast verantwoordelijk voor een stadsvisie en buurtplannen. Daarnaast werken we in multidisciplinaire projectteams samen aan vastgoed-, sociale en andere projecten.

Ieder onderdeel van de organisatie kent zijn eigen rol en taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Deze worden hieronder omschreven.

4.1 Raad van Toezicht



De Raad van Toezicht (RvT) is primair toezichthouder en werkgever van de directeur/bestuurder. De RvT houdt de onderscheiden rollen van de RvT en de directeur/bestuurder scherp in de gaten; gaat dus niet op de stoel van de directeur/bestuurder zitten en bewaart voldoende afstand.

De RvT is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren. De RvT beslist over benoeming, beoordeling, beloning, schorsing en ontslag van de de directeur/bestuurder. De RvT is verantwoordelijk (samen met de directeur/bestuurder) voor de inrichting en toepassing van de governance van Tiwos en de naleving van de Governancecode Woningcorporaties.

Het toezicht van de RvT omvat in ieder geval:

- a. de realisatie van de doelstellingen van Tiwos;
- b. de strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten van Tiwos;
- c. de opzet en de werking van interne risicobeheersing- en controlesystemen;
- d. het kwaliteitsbeleid;
- e. de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording;
- f. het financiële verslaggevingsproces;
- g. de naleving van toepasselijke wet- en regelgeving;
- h. het risicomanagement en de interne beheersing van verbindingen.

4.2 Directeur/bestuurder



De directeur/bestuurder is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen van Tiwos, de strategie, de financiering en het beleid en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling en het beleid ten aanzien van de deelnemingen van Tiwos. De directeur/bestuurder legt hierover verantwoording af aan de RvT.

De directeur/bestuurder richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van Tiwos in het licht van haar volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstelling en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van bij Tiwos betrokkenen af. De directeur/bestuurder verschaft de RvT tijdig de informatie die nodig is voor de uitoefening van de taak van de RvT.

De directeur/bestuurder is verantwoordelijk (samen met de RvT) voor de inrichting en toepassing van de governance van Tiwos en de naleving van de Governancecode Woningcorporaties.

De directeur/bestuurder geeft rechtstreeks leiding aan de managers die lid zijn van het managementteam (MT). Dit zijn de managers Stad&Buurt, Klant&Service, Vastgoed, Financiën&Informatie, Beleid&communicatie en Personeel&Organisatie. Hij draagt zorg voor resultaatgerichte sturing o.a. door middel van de binnen Tiwos afgesproken HRM-cyclus¹ en het voeren van structureel bilateraal overleg. Daarnaast stuurt hij op een doorvertaling van het beleidsplan naar afdelings- en buurtplannen.

¹ Een cyclus van 3 gesprekken: 1. Maken van resultaatafspraken (RGA's), 2. Bespreken van de voortgang. 3. De jaarlijkse beoordeling (van het totale functioneren).

4.3 Managementteam (MT)



Het woord “managementteam” bestaat uit de woorden “management” en “team”. Volgens Van Dale wordt onder “management” het besturen van een onderneming verstaan. Het woord “team” kan worden omschreven als een groep mensen die samenwerken. Een managementteam is dus “een groep mensen die samenwerken om een onderneming te besturen”. Een mooie korte en doeltreffende definitie.

Als MT-lid dragen de managers strategisch en beleidsvormend bij aan de totstandkoming van de organisatiestrategie en de voortgangsbewaking van het meerjarenbeleidsplan.

Het managementteam van Tiwos bestaat uit de hiervoor genoemde managers en zij werken samen met de directeur/bestuurder aan de besturing van Tiwos. In het MT overlegt de directeur/bestuurder met het management over beleidsontwikkeling, -monitoring en -verantwoording.

Binnen het MT wordt van iedere deelnemer vanuit zijn of haar specifieke deskundigheid, persoonlijkheid en vaardigheden een constructieve bijdrage aan de besturing van Tiwos verwacht. Binnen het MT wordt de ambitie en het belang van de eigen afdeling afgezet tegen dat van de ander en van de totale organisatie. Daarmee wordt voorafgaand aan een besluit een onderwerp vanuit de diverse invalshoeken en belangen bestudeerd en bediscussieerd en daarmee wordt de integrale kwaliteit van besluitvorming bevorderd.

Voor de besluitvorming bij Tiwos geldt dat de directeur/bestuurder de eindverantwoordelijkheid draagt en dus ook de eindbeslissing neemt (zie hiervoor o.a. ook het directiestatuut). De MT leden zijn verantwoordelijk voor de vertaling van het beleidsplan van Tiwos naar de eigen afdelingsplannen (en manager Stad&Buurt ook voor stadsvisie en buurtplannen).

In een afzonderlijk overzicht (het bollenschema) is schematisch weergegeven hoe de primaire verantwoordelijkheid binnen het MT per beleidsonderdeel is verdeeld. Zie bijlage 1.

De (financiële) bevoegdheden van de MT leden en overige medewerkers van Tiwos zijn opgenomen in de mandateringsregeling.

Bevoegdheden managers

Managers van Tiwos zijn binnen gezamenlijk (in het MT) afgesproken kaders integraal verantwoordelijk voor de aansturing en resultaten van hun afdeling. Deze kaders zijn:

- a. Plannen (beleids-, afdelings-, buurt- en activiteitenplannen)
- b. Beleid
- c. De begroting

Integraal is niet hetzelfde als *alleen*. Tiwos is gericht op samenwerking zowel in- als extern.

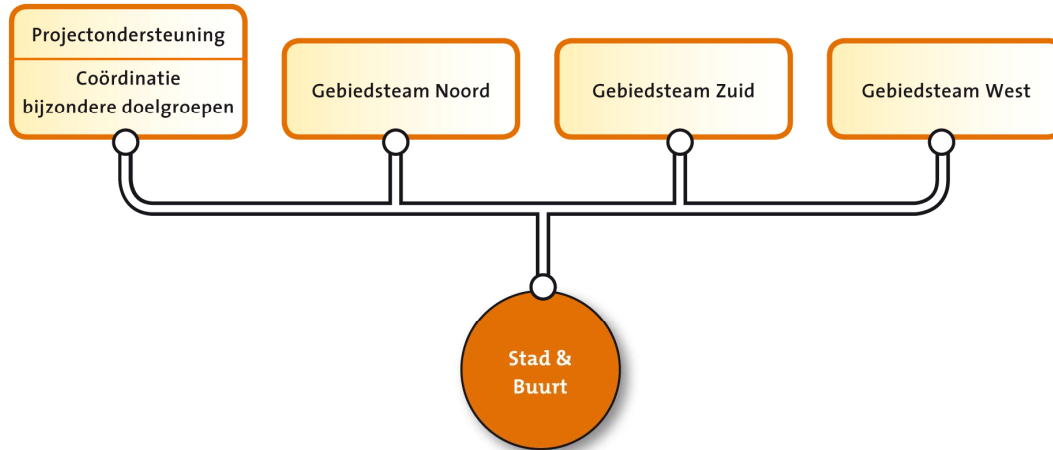
De afdelingen Financiën&Informatie, Beleid&Communicatie en Personeel&Organisatie vervullen hierbij een adviserende en ondersteunende rol.

De bevoegdheden van de Raad van Toezicht, de directeur/bestuurder, MT-leden en overige functies binnen Tiwos zijn vastgelegd in de mandateringsregeling.

De taken en verantwoordelijkheden per afdeling worden hieronder aangegeven.

Afdelingen in het primaire proces

4.4 Stad&Buurt



De vertaling van het strategische doel: het bijdragen aan “Buurten met perspectief” naar concrete plannen ligt bij uitstek bij de afdeling Stad&Buurt.

Taken en verantwoordelijkheden

Taken

De inzet van de afdeling Stad&Buurt is gericht op:

- de basis: de woning, het woongebouw en de directe omgeving zijn schoon, heel en veilig.
- Het samenleven: bewoners zijn betrokken bij hun buurt, hebben begrip voor elkaar en geven elkaar de ruimte.
- Meedoen: participeren in de samenleving.
- Vooruitkomen: sociale stijging.

De afdeling heeft als taak/focus:

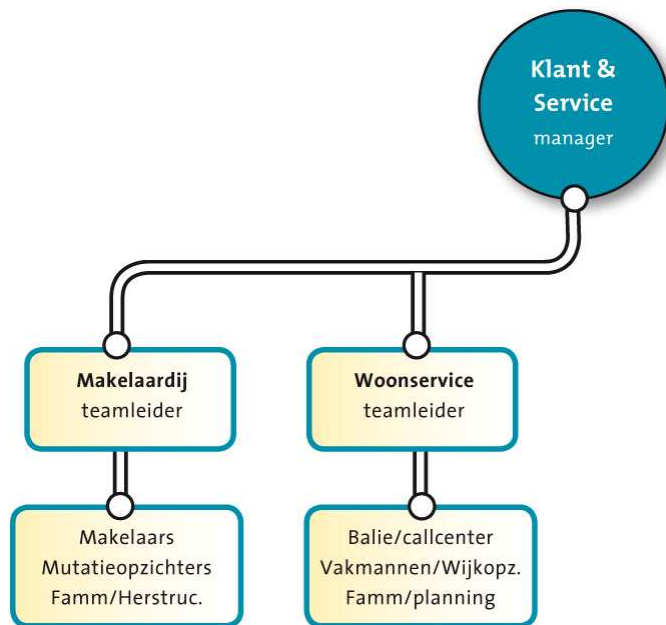
- Het ontwikkelen van een (stads)visie op de bijdrage van Tiwos aan de stad Tilburg .
- Het opstellen van integrale buurtplannen.
- Het optimaliseren van de betrokkenheid en inzet van bewoners en partners.
- Het maken van duidelijke afspraken met partners rondom rol- en taakopvatting in wijken.
- Het (door) ontwikkelen van beleid en afspraken rondom het wonen van bijzondere doelgroepen.
- Het realiseren van bewonersparticipatie in projecten.

Verantwoordelijkheden

De manager Stad&Buurt

- neemt verantwoordelijkheid voor de strategische doelen: visie op de stad, integrale buurtplannen, betrokkenheid en inzet van bewoners en in-/externe partners en werken aan buurten vanuit een heldere rolopvatting.
- heeft voor onze huidige en toekomstige doelgroepen een heldere visie op de vier kernthema's: de woning, samenleven, meedoen en vooruitkomen.
- heeft visie op de (gewenste) samenstelling en ligging van het woningbezit (wonen).
- vervult bij projectontwikkeling (fysiek en sociaal) met de afdeling Stad&Buurt de rol van opdrachtgever (en in projectteams projectleider c.q. projectlid).

4.5 Klant&Service



De vertaling van ons strategische doel: “Tevreden klanten die ruimte hebben om van hun huis een thuis te maken” naar concrete plannen ligt bij uitstek bij de afdeling Klant&Service.

Taken en verantwoordelijkheden

Taken

De inzet van Makelaardij en Woonservice is gericht op:

- Aanbieden van aantrekkelijke woningen met een goede basiskwaliteit
- Keuzevrijheid en voldoende variatie aanbieden in verschillende marktsegmenten (beschikbaarheid).
- Een prijs vragen die in balans is met de kwaliteit van de woning (betaalbaarheid).
- Bieden van een goede kwaliteit van dienstverlening.
- Klanten (meer) zeggenschap bieden in en rondom de eigen woning.

De afdeling heeft als taak/focus:

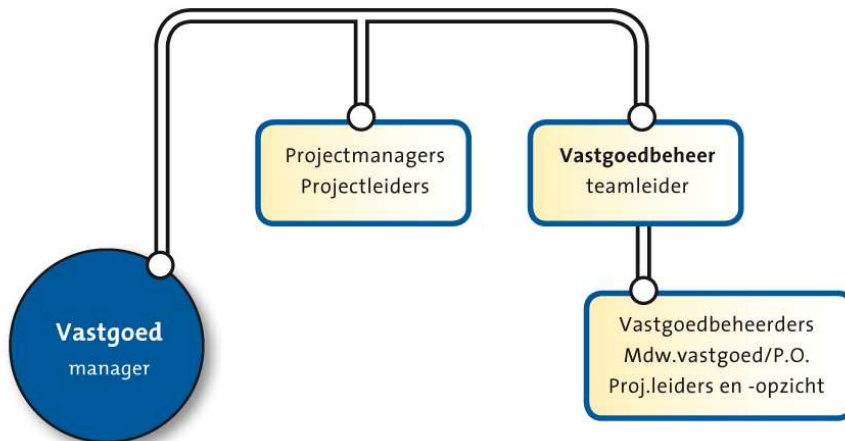
- Opstellen van een klantvisie.
- Vasthouden van klanttevredenheid.
- Onderzoeken mogelijkheden voor efficiëncyverbetering.
- Invulling geven aan het begrip “thuis” in de diverse klantprocessen.

Verantwoordelijkheden

De manager Klant & Service:

- neemt verantwoordelijkheid voor de strategische doelen: consolideren van klanttevredenheid, onderzoeken van mogelijkheden tot efficiëncyverbetering K&S en concretiseren van het begrip ‘thuis’ binnen de diverse processen;
- vertaalt deze doelen naar tactisch en operationeel niveau.
- heeft een heldere korte en lange termijn visie op de markt, de klant, klanttevredenheid en klantservice.

4.6 Vastgoed



Het vastgoed van Tiwos is het belangrijkste middel om mensen een kans te geven op een (t)huis in een kansrijke buurt in Tilburg.

Taken en verantwoordelijkheden

Taken

De inzet van de afdeling Vastgoed is gericht op:

- Het realiseren van de investeringsopgaven die nodig zijn om het vastgoed van Tiwos op peil te houden.
- Het opstellen van de meerjarenonderhoudsplanning en de uitvoering van het technisch beheer van de Tiwos-woningen.
- Het geven van vastgoedadviezen.

De afdeling heeft als taak/focus:

- Opstellen van plannen volgens een fasegewijze projectaanpak.
- Opstellen van het onderhoudsbeleid.
- Implementatie van het duurzaamheidsbeleid.
- Opstellen van het aanbestedingsbeleid.

Bij de uitvoering van zijn taken, streeft de afdeling Vastgoed naar een zo hoog mogelijke dienstverlening. Bewoners en externe partners worden nadrukkelijk betrokken met als uitgangspunten meer zelfstandigheid en wederkerigheid.

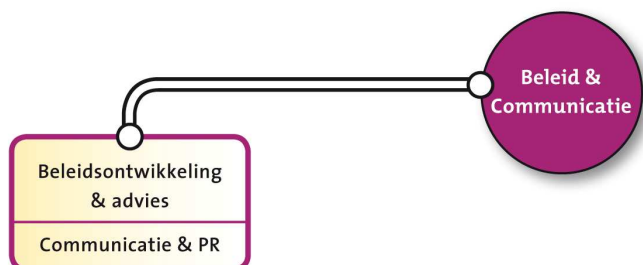
Verantwoordelijkheden

De manager Vastgoed:

- is verantwoordelijk voor een goede basiskwaliteit van de fysieke woningen en woonomgevingen ("de stenen") binnen het Tiwos-bezit. Dit betekent dat dit bezit schoon, heel en veilig is conform de eisen die Tiwos daaraan stelt.
- neemt verantwoordelijkheid voor de strategische doelen: professionalisering van projectontwikkeling en -beheersing, visie op de (waarde)ontwikkeling van de vastgoedportefeuille en portefeuillemanagement alsmede realisatie van investeringsopgave binnen de gestelde kaders;
- Een heldere visie op (waarde)ontwikkeling van de vastgoedportefeuille op korte en lange termijn. Dit voor wat betreft beschikbaarheid, betaalbaarheid, zeggenschap, aantrekkelijkheid en kwaliteit van diensten en producten.

Ondersteunende afdelingen

4.7 Beleid&Communicatie



De afdeling ontwikkelt of actualiseert samenhangend beleid op alle onderdelen van volkshuisvesting en doet dit samen met medewerkers van betrokken afdelingen. Daarnaast ontwikkelt de afdeling een communicatiestrategie en adviseert en coördineert de externe communicatie.

Taken en verantwoordelijkheden

Taken

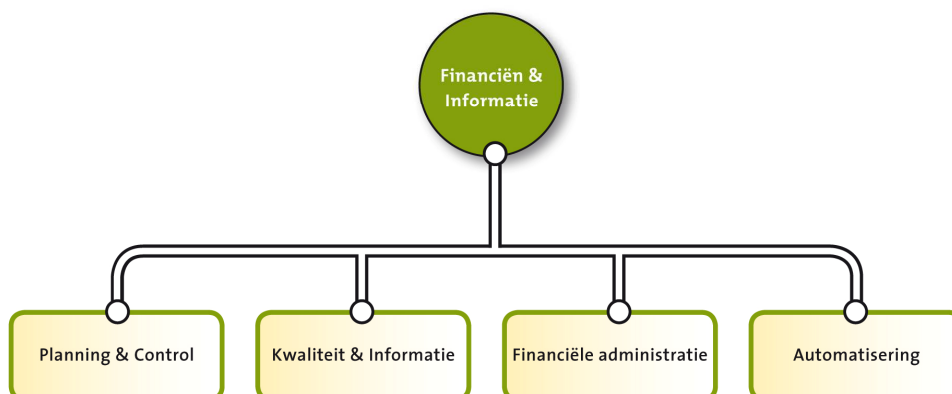
- Uitbouwen belanghoudersbetrokkenheid; de lokale behoefte is de basis van ons handelen, wij halen actief op wat belanghouders van ons nodig hebben.
- Bewustwording maatschappelijk rendement: breed bevorderen van grip op en begrip van de maatschappelijke meerwaarde van ons werk (zowel intern als extern, gericht op besluitvorming en op verantwoording, legitimatie).
- Coördineren van de professionaliseringsslag in het portefeuillemanagement.
- Opstellen van het meerjarenbeleidsplan en het daaraan gekoppelde activiteitenplan.
- Faciliteren van collega's bij de realisatie van de strategische doelstellingen van Tiwos (via beleids- en/of communicatieadvies, (door)ontwikkeling, implementatie en borging beleid (intern en extern)).

Verantwoordelijkheden

De manager Beleid&Communicatie:

- Neemt verantwoordelijkheid voor de strategische doelen: in- en extern borgen van Tiwos beleid, doorontwikkeling beleidsvorming en contact en relatiebeheer belanghouders;
- Signaleert ontwikkelingen op het gebied van doelgroepen, stakeholders, markten en diensten en kan dit vertalen naar korte- en langetermijn uitgangspunten voor beleid en communicatie;
- Faciliteert de doorontwikkeling van beleidsvorming binnen en buiten Tiwos;
- Stelt algemene uitgangspunten op voor communicatie- en bewonersparticipatiebeleid. Tevens wordt bijvoorbeeld huur-, verkoop-, toewijzings- en woonruimteverdelingsbeleid opgesteld met aandacht voor een optimale match tussen doelgroep en bezit;
- Heeft (op eigen initiatief) schriftelijk en mondeling contact met media, bewoners en overige stakeholders t.a.v. imago(branding), participatie en informatiedeling van Tiwos-relevante aangelegenheden. Realiseert de tijdige totstandkoming van relevante verslagen (vb. visitatie, jaarverslag) en verricht periodiek onderzoek onder stakeholders naar de uitwerking van het communicatiebeleid;

4.8 Financiën&Informatie



De afdeling Financiën & Informatie draagt vanuit zijn ondersteunende en adviserende rol bij aan het realiseren van het organisatiebeleid van Tiwos. De afdeling neemt hierbij verantwoordelijkheid voor de strategische thema's risicomanagement, financierbaarheid en managementinformatie. Stuur hiertoe aan op inrichting en verbetering van bedrijfsprocessen, stuur- en managementinformatie alsmede de organisatiebrede inrichting en prestaties voor financiën, control, risicobeheersing en automatisering.

Taken en verantwoordelijkheden

Financiële Administratie

Zonder tijdige, juiste en volledige vastlegging van gegevens kunnen veel afdelingen binnen Tiwos onmogelijk hun werk goed doen. FA voert de huur-, salaris-, crediteuren-, debiteuren-, bank/kas en projectadministratie.

Automatisering

Afdeling Automatisering staat voor het ondersteunen van de primaire en secundaire processen binnen Tiwos op het gebied van automatisering, informatievoorziening en communicatie. Ze leveren computers, randapparatuur, software en telefoons die stabiel en veilig zijn. Als medewerkers hierbij problemen ervaren, helpt Automatisering de oplossing te vinden.

Kwaliteit & Informatie (K&I)

Afdeling Informatisering staat voor kennis van werkprocessen en informatie. Informatisering matcht beschikbare informatie met de informatiebehoefte op verschillende niveau's (informatiebehoefte om het operationele werk zo efficiënt mogelijk te maken en informatiebehoefte om organisatiedoelen te monitoren).

Afdeling kwaliteit staat voor kennis van processen en de optimalisering van de processen. Tevens verzorgt Kwaliteit informatie over de tevredenheid van onze klanten over de verschillende diensten en producten die Tiwos haar klanten biedt.

Planning & Control (P&C)

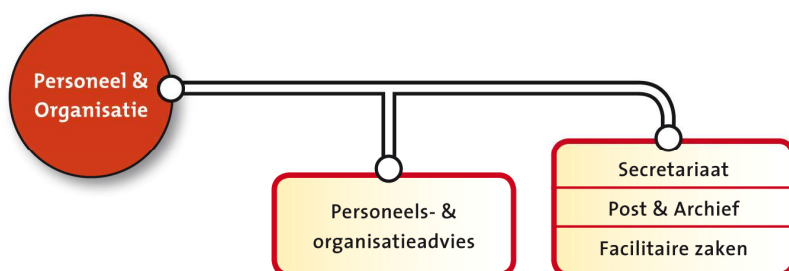
P&C staat voor de bewaking van de financiële continuïteit op de korte en lange termijn en het managen van risico's. P&C draagt tevens zorg voor de financiële verantwoording richting verschillende externe partijen

Verantwoordelijkheden

De manager Financiën en Informatie:

- Neemt verantwoordelijkheid voor de strategische doelen: financierbaarheid van de investeringsopgave op korte en lange termijn, financiële continuïteit, efficiency en kostenbewustzijn en risicomanagement en –beheersing;
- Heeft een heldere, beargumenteerde visie op financiële sturing en –continuïteit, risicomanagement alsmede managementinformatie(processen) op korte en langere termijn;
- Signaleert ontwikkelingen op het gebied van governance, financiën & control, automatisering en ICT. Vertaalt dit naar korte- en langetermijn uitgangspunten voor de inrichting en verbetering van bedrijfsprocessen, stuur- en managementinformatie;

4.9 Personeel&Organisatie



Personeels&organisatieadvies

De afdeling P&O ontwikkelt personeels- en organisatiebeleid voor Tiwos en adviseert en ondersteunt leidinggevenden in de uitvoering en toepassing hiervan.

P&O wil bijdragen aan het creëren van een organisatie waarin op basis van inspirerend leiderschap medewerkers verantwoordelijkheid krijgen én nemen; waarin medewerkers zich onderdeel voelen van hun team en van Tiwos (van het grotere geheel); waarin ruimte is om talent(en) optimaal in te zetten en te ontwikkelen en waarin we doen wat wordt beloofd.

Taken en verantwoordelijkheden

- Opzetten van een ontwikkelprogramma voor de organisatie voor de komende jaren.
- Ontwikkelen van rechtvaardig P&O- beleid en - instrumenten die met wijsheid en compassie worden toegepast.
- We doen dat door het geven van gevraagd en ongevraagd advies op onderwerpen als leiderschap, cultuur, overleg- en omgangsvormen, samenwerking, taken-verantwoordelijkheden- bevoegdheden, en integriteit.

De komende jaren richt de afdeling P&O zich op de volgende speerpunten:

- Een transparant en evenwichtig beloningsbeleid.
- Verbeteren van in- en externe samenwerking.
- Duidelijke en actuele functieprofielen (heldere rolverdeling).
- Personele bezetting: zowel in kwantitatief als kwalitatief opzicht duurzaam.
- Cultuur: (nog meer) balans tussen ziel en zakelijkheid.

Verantwoordelijkheden

De manager

- Neemt verantwoordelijkheid voor de strategische doelen: meerjarenprogramma voor organisatieontwikkeling, samenhang in het P&O-beleid en P&O-instrumenten;
- Heeft een heldere visie op organisatieoptimalisatie en personeelsmanagement op korte en langere termijn;
- Signaleert ontwikkelingen op het gebied van mens, kennis en organisatie en kan dit vertalen naar korte- en langetermijn uitgangspunten voor personeels- en organisatiebeleid binnen Tiwos;

Secretariaat/Post&Archief en Facilitaire Zaken

Deze 3 ondersteunende afdelingen verrichten secretariële/administratieve werkzaamheden voor de hele organisatie en zorgen voor postverwerking en vastlegging en archivering van relevante informatie. De afdeling Facilitaire zaken zorgt o.a. voor schoonmaak, catering en magazijnbeheer.

Taken en verantwoordelijkheden

Secretariaat

Secretariële ondersteuning van directie /MT/RvT/OR en andere overlegorganen. Verantwoordelijk voor verslaglegging, correspondentie en mailings.

Post&Archief

Waarborgen adequate toegankelijkheid en het beheren van relevante informatie conform Tiwos afspraken en wettelijke richtlijnen. Verantwoordelijk voor tijdige postverwerking.

Facilitaire zaken

- Verzorgen en aanvullen pantries.
- Contactpersoon voor externe schoonmaakdienst (teamleider).
- Kantine schoonhouden en inrichten bij activiteiten.
- Vergaderlocaties/kamers voorzien van koffie/thee/broodjes.
- Organisatie en catering van lunch en activiteiten (recepties, bbq, personeelsbijeenkomsten).
- Voorraden beheren: drukwerk, huishoudelijke zaken.

5. DE PLANNING & CONTROL CYCLUS BIJ TIWOS



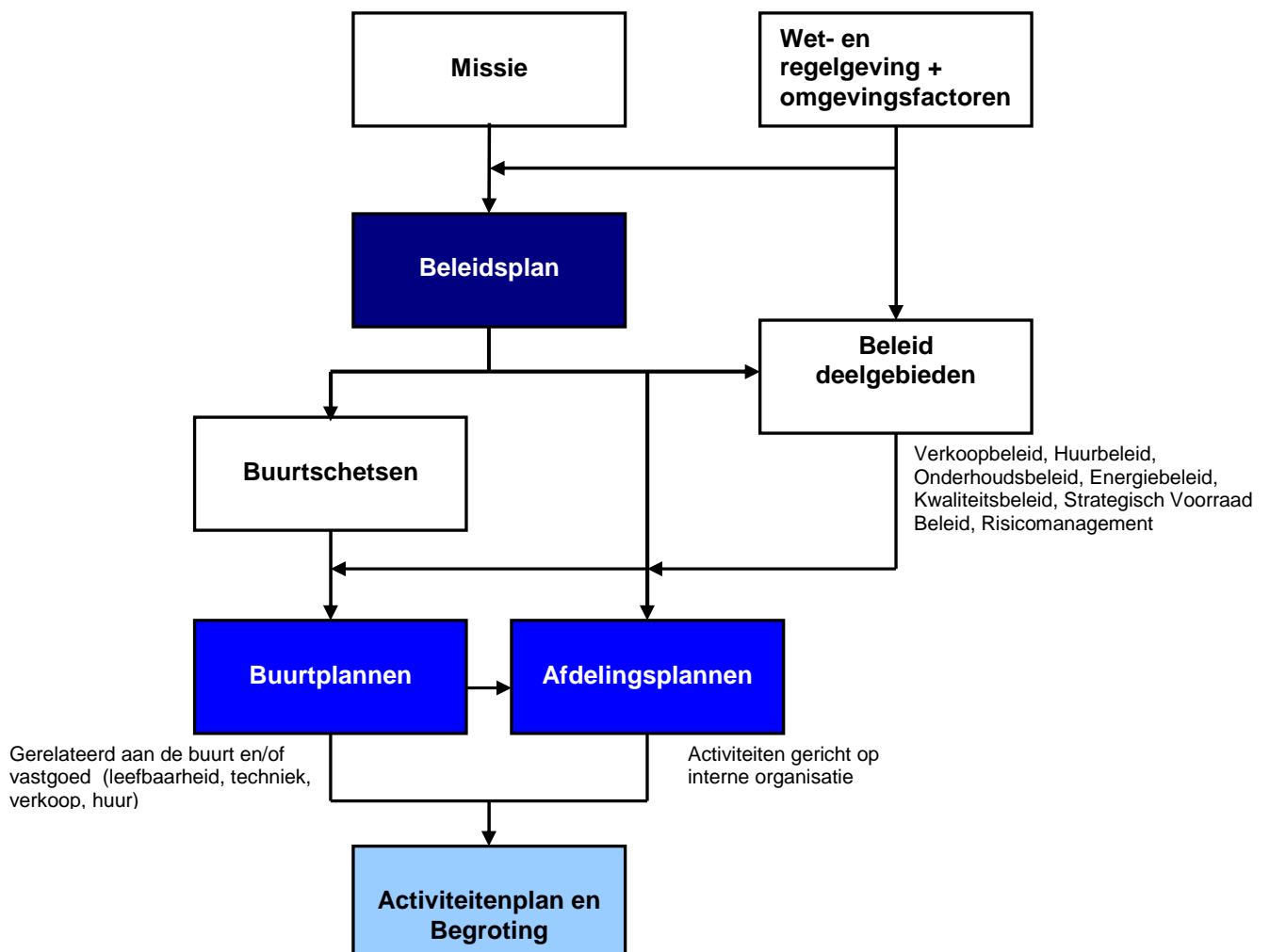
Een onmisbaar instrument voor goed en slagvaardig bestuur is de Planning en Control Cyclus (P&C cyclus). De P&C cyclus is een belangrijk hulpmiddel dat je helpt de gestelde doelen te realiseren. De doelen uit het Beleidsplan "**Thuis in de Buurt**" staan hierin centraal. De P&C cyclus gaat over het maken van afspraken en het monitoren van de realisatie daarvan.



Binnen Tiwos worden verschillende plannen gemaakt, met verschillende looptijden en op verschillende niveaus. Het *beleidsplan* "Thuis in de buurt" is een vertaling van de missie naar strategische doelen met een looptijd van 5 jaar.

Het beleidsplan wordt vervolgens geconcretiseerd naar onze buurten en afdelingen. Van elke buurt (31 in totaal) wordt een buurtschets gemaakt. De buurtschets maakt op basis van verschillende criteria inzichtelijk of er de komende jaren extra aandacht op technisch en sociaal gebied nodig is. Een buurt waar dit van toepassing is, is een *aandachtsbuurt*. Per aandachtsbuurt wordt een *buurtplan* opgesteld waarin concrete doelen en acties staan geformuleerd. Voor elke afdeling binnen Tiwos (5 in totaal) wordt een afdelingsplan gemaakt.

Buurt- en afdelingsplannen (tactisch niveau) hebben een looptijd van 5 jaar. De tactische plannen worden jaarlijks geoperationaliseerd in het activiteitenplan.



De verschillende niveaus hebben elk hun eigen P&C cyclus die met elkaar verweven zijn. **Cruciaal** bij een werkende P&C cyclus is dat er "durf" is om doelen/plannen concreet (Smart) te maken. Probeer het resultaat zoveel mogelijk SMART te formuleren. Dat hoeft niet te betekenen dat elke doelstelling gericht moet zijn op meetbare output. Zeker bij doelstellingen op een wat "zachter"

terrein is het soms raadzaam om juist de input Smart te maken, aangevuld met een beschrijving van de verwachte output. Deze output is dan niet persé concreet meetbaar.

Voor de plan fase is het tevens cruciaal dat taken en verantwoordelijkheden helder zijn. Met medewerkers worden aansluitend individuele afspraken (RGA's) gemaakt in de jaarlijkse HRM cyclus. Deze individuele afspraken bevatten in ieder geval de activiteiten in het activiteitenplan. Zo heeft iedereen zijn eigen jaarlijkse individuele PLAN.

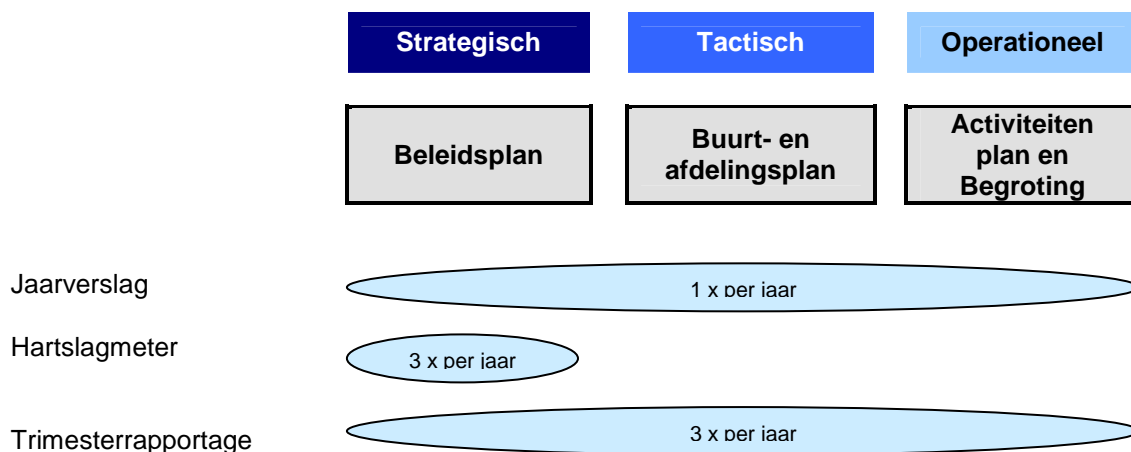
	Beleidsplan	Buurt- en afdelingsplan	Activiteitenplan en Begroting
Looptijd	5 Jaar	1 jaar (vaak gekoppeld aan meerjarendoelen)	1 jaar
Gereed	Juli	Augustus	September

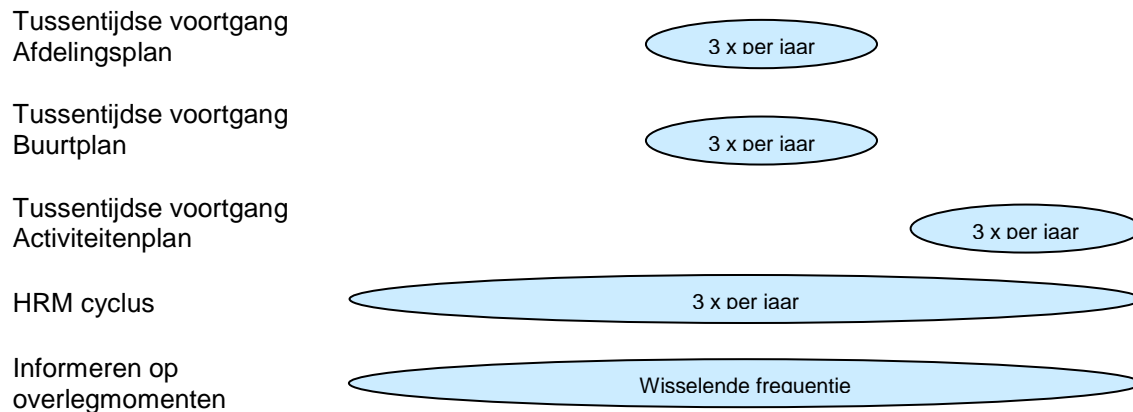


De plannen zijn gemaakt en voor iedereen zijn de doelen helder. Vervolgens gaan de medewerkers, eventueel samen met onze samenwerkingspartners, aan de slag om de gemaakte afspraken te realiseren. De een doet dat fysiek in onze buurten, de ander op de afdeling vanuit ons kantoor. In veel gevallen wordt bij de realisatie van de doelen gebruik gemaakt van een projectmatige aanpak (projectmatig werken). **Cruciaal** bij een doelmatige en efficiënte uitvoering is dat bevoegdheden, structuur en werkprocessen helder zijn.



Dit onderdeel van de P&C cyclus is van wezenlijk belang. Er wordt gemeten in welke mate de doelstelling wordt gerealiseerd en hoe het risicoprofiel zich ontwikkelt. Meten heeft pas zin als de doelen (input of output) SMART zijn gemaakt. In onderstaand schema is te zien welke Check instrumenten Tiwos heeft en welk plan ermee wordt gemonitord.





Cruciaal voor een kwalitatieve CHECK is een goed werkend Management Informatiesysteem dat tijdige, volledige en juiste informatie verstrekt over de realisatie van onze doelen op alle niveaus.

Naast bovengenoemde interne instrumenten om te meten of de doelen worden gehaald, worden er door externen ook Checks gedaan die inzage geven in de realisatie van onze doelen. Onder andere de volgende worden door Tiwos gebruikt.

- Visitatie
- Beoordelingen Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV)
- Beoordeling Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)
- Lemon
- Meteo
- Imago-onderzoek
- Klanttevredenheidsonderzoek



Zolang de realisatie van de gestelde doelen op schema ligt, is de ACT fase niet echt spannend. Dit verandert indien de gestelde doelen (dreigen) niet gerealiseerd (te) gaan worden. Dan zijn er twee wegen te behandelen. Of de doelen worden bijgesteld, of er wordt ingegrepen op de DO fase waardoor het gestelde doel wel gerealiseerd gaat worden. Binnen Tiwos zijn verschillende gelegenheden waar de ACT fase plaatsvindt:

- RvT / AC vergadering
- MT-overleg
- HBO-overleg
- OR-overleg
- BILA / afdelingsoverleg
- HRM-cyclus gesprekken

Cruciaal in de ACT fase, is dat er tijdig door leidinggevendend gestuurd wordt op taken en verantwoordelijkheden. Hierbij is zijn de soft-controls (met name gedrag) doorslaggevend.

6. Overlegstructuur

Voor een totaaloverzicht van het overleg binnen Tiwos verwijzen we naar **de overlegstructuur** in bijlage 2 die een weergave is van het formele overleg.

Algemeen uitgangspunt van overleg binnen Tiwos is; aandacht voor efficiëncy en effectiviteit. Dat vraagt om een goede voorbereiding, een passende frequentie en vergaderdiscipline.

**Bijlage 1 Verdeling verantwoordelijkheid per beleids/deelgebied
(bollenschema)**

	<p>Laatste keer /Versie</p>	
--	---------------------------------	--

		Laatste keer / Versie	Raad van Toezicht	Directie / Bestuurder	Manager F & I	Manager B & C	Manager S & B	Manager Vastgoed	Manager P&O	Manager K & S
4. VASTGOED ONTWIKKELING EN BEHEER										
A	Prijzenboek opstellen							●		○
B	Projectinitiatieven vanuit buurtplan opstellen	doorlopend			○	○	●	○		○
C	Project haalbaarheidsanalyse opstellen	doorlopend			○	○	○	●		○
D	Projectplan opstellen	doorlopend			○	○	○	●		○
E	Projectevaluaties opstellen	doorlopend			○	○	○	●		○
F	ZAV- en Woonproductenbeleid opstellen	2012				○	○	○		●
G	PvE / standaard bestek opstellen, obv vastgestelde basis woonkwaliteit (1.1 L)						○	●		○
H	Aanbestedingsbeleid projecten opstellen				○			●		
I	Bovenstaande (beleids)onderdelen en plannen vaststellen in MT verband	XXXX		●	○	○	○	○	○	○
J	Contracten aangaan tbv projecten (intentie, samenwerking, en koopovereenkomst)	XXXX		●	○			○		
K	Goedkeuren projectplannen boven de € 5.000.000	XXXX	●	○						
5. INFORMATIE EN COMMUNICATIE TECHNOLOGIE										
A	ICT meerjarenbeleidsplan (incl. applicatiebeheer) opstellen	2012			●					
B	Programma van eisen functionaliteit opstellen	2008			●	○	○	○	○	○
C	ICT handboek personeel opstellen	nog niet			●				○	
E	Bovenstaande (beleids)onderdelen en plannen vaststellen in MT verband	XXXX		●	○	○	○	○	○	○
6. COMMUNICATIE										
A	Corporate communicatiebeleid opstellen				○	●	○	○	○	○
B	Bewonersparticipatiebeleid opstellen					●	○	○		
C	Huisstijl ontwikkelen					●				
D	Imago-onderzoek uit laten voeren	2012				●	○	○		○
E	Bovenstaande (beleids)onderdelen en plannen vaststellen in MT verband	XXXX		●	○	○	○	○	○	○
7. OVERIG										

Bijlage 2 Overlegstructuur

Afdeling/Onderdeel	Aanwezig
Raad van Toezicht	RvT-leden, directeur, MT-leden en genodigden
RVT- VHV commissie	Directeur, Manager B&C, leden VHV commissie
RVT-Audit commissie	Directeur, Manager F&I, sr.adv. P&C, leden auditcommissie
Tiwos-HBO	Directeur, Manager B&C
Afdelingsoverstijgend	
Directie-OR overlegvergadering	OR-leden, directeur, manager P&O
Managementteam (MT)	MT leden + medewerkers op afroep
Managersoverleg (MO)	Managers
Intervisie leidinggevenden	Managers, teamleiders en gebiedsregisseurs
Personeelsbijeenkomst	Alle medewerkers
Risicomangement-overleg (strategisch projectoverleg)	Directeur, manager F&I, projectmanagers, Teamleider Vastgoed, P&C, projectadministrateur
HRM cyclus (directeur met managers)	Directeur met manager
Bilateraal overleg directie managers	Directeur en manager
Trimesteroverleg	MT, gebiedsregisseurs, BEO, beleidsmedewerkers...
Thema / interview Opzichersoverleg	Teamleiders klant & service, alle opzichers (mutatie, wijk en project) en beheerder vastgoed
Afas gebruikersgroep	P&O, salarisadministrateur, ICT
Overleg Stad & Buurt en Klant & Service	gebiedsregisseurs, teamleiders managers. Jan
Agendaoverleg	Directeur, directiesecretaresses
Overleg huurincasso/Leefbaarheids	Leefbaarheidsconsulenten en medewerkers huurincasso
Algemeen beleidsoverleg	Directeur, manager B&C, beleidsmedewerkers
Stad & Buurt	
Gebiedsteamoverleg	Gebiedsregisseur, leefbaarheidsconsulenten en buurtbeheerders
Afdelingsoverleg	Alle medewerkers van Stad&Buurt
Bilateraal overleg manager jan/peter	leidinggevende en betrokken medewerker
Bilateraal overleg manager gebiedsregisseurs	leidinggevende en betrokken medewerker
Bilateraal overleg manager en beleidsadviseur	Carlo en Rian
Overleg gebiedsregisseurs	Gebiedsregisseurs
Overleg gebiedsregisseurs plus jan en peter	Gebiedsregisseurs, Jan en Peter
Bilateraal overleg gebied west bh	buurtbeheerders en frank
Bilateraaloverleg leefbaarheidsconsulent	Gebiedsregisseurs
Gebiedsteamoverleg west	Gebiedsregisseur, leefbaarheidsconsulenten en buurtbeheerders
Bilateraal overleg gebied noord	Gebiedsregisseur, leefbaarheidsconsulenten en buurtbeheerders
Gebiedsteamoverleg Noord	Gebiedsregisseur, leefbaarheidsconsulenten en buurtbeheerders
Bilateraal overleg gebied zuid	Gebiedsregisseur, leefbaarheidsconsulenten en buurtbeheerders
Gebiedsteamoverleg Zuid	Gebiedsregisseur, leefbaarheidsconsulenten en buurtbeheerders
Buurtbeheerdersoverleg	Buurtbeheerders
Intervisie buurtbeheerders	Buurtbeheerders
HRM cyclus manager gebiedsregisseurs/jan/peter	Leidinggevende met betrokken medewerker
HRM cyclus gebied zuid	Gebiedsregisseur, leefbaarheidsconsulenten en buurtbeheerders
HRM cyclus gebied noord	Gebiedsregisseur, leefbaarheidsconsulenten en buurtbeheerders
HRM cyclus gebied west	Gebiedsregisseur, leefbaarheidsconsulenten en buurtbeheerders
KLANT&SERVICE	
Teamleidersoverleg	Manager en teamleiders
BILA teamleiders	Manager en teamleiders
Overleg Makelaardij	Teamleider en medewerkers makelaardij
BILA Famm	Teamleider makelaardij en FAMM
BILA herstructurering	Teamleider makelaardij en medewerkers herstructurering
BILA mutatieopzichters	Teamleider makelaardij en mutatieopzichters
BILA makelaars	Teamleider makelaardij en per gebied de betreffende makelaars
Werkoverleg Callcenter	teamleider woonservice, en mwrs callcenter
Werkoverleg vakmannen	teamleider woonservice, vakmannen
Werkoverleg FAMM woonservice	Teamleider woonservice, FAMM woonservice
BILA wijkopzichters	Teamleider woonservice, wijkopzichters
BILA mw planning	Teamleider woonservice, mw planning
HRM cyclus	Leidinggevende met betrokken medewerker
VASTGOED	
Afdelingsoverleg	Alle medewerkers afdeling Vastgoed
Cockpit gesprek	Projectmanager met projectleider
Bilateraal overleg projectontwikkeling	Manager Vastgoed met projectmanager
Vastgoedoverleg	Manager Vastgoed met projectmanagers en teamleider vastgoed,
Projectleidersoverleg	Projectleiders
Bilateraal overleg met teamleider Vastgoedbeheer	Teamleider Vastgoedbeheer en betrokken medewerker
Planning onderhoud	Teamleider Vastgoedbeheer en projectleiders, opzichters, vastgoedbeheerder
HRM cyclus	Leidinggevende met betrokken medewerker
FINANCIËN & INFORMATIE	
Werkoverleg FA	Teamleider FA en medewerkers FA
Werkoverleg Planning&Control	Manager F&I en medewerkers P&C
Werkoverleg ICT	Manager F&I en medewerkers ICT
Werkoverleg Informatisering en Kwaliteit	Manager F&I en betrokken medewerkers
Bilateraal overleg met Teamleider FA	Manager F&I en teamleider FA
HRM cyclus	Leidinggevende met betrokken medewerker
BELEID&COMMUNICATIE	
Bilateraal overleg beleidsmedewerker 1	Manager B&C en beleidsmedewerkers
Bilateraal overleg beleidsmedewerker 2	Manager B&C en beleidsmedewerkers
Bilateraal overleg Communicatie 1	Manager B&C en communicatieadviseurs
Bilateraal overleg Communicatie 2	Manager B&C en communicatieadviseurs
HRM cyclus	Manager B&C met betrokken medewerker
PERSONEEL & ORGANISATIE	
Werkoverleg P&O	Manager P&O en P&O-adviseur en -medewerker
HRM cyclus	Leidinggevende met betrokken medewerker
Werkoverleg teamleider secretariaat/FZ	Manager P&O en Teamleider secretariaat/FZ
Bila teamleider secretariaat en facilitair medewerker	Teamleider secretariaat en facilitair medewerker
Werkoverleg secretariaat	Teamleider secretariaat en medewerkers