

(Samen)sturingsmodel Tiwos 2023 - 2026

Versiedatum: 3 oktober 2023, versie 2

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	3
2. Samensturing, onze organisatiefilosofie	4
2.1 Werken binnen heldere kaders.....	4
2.2 Werken zonder managers	5
3. Visie van bestuurder en raad van commissarissen	6
3.1 Bestuurder	6
3.2 Raad van Commissarissen	7
4. Organisatiestructuur en Besturing	9
4.1 Organisatiestructuur	9
4.2 Cultuur	9
4.3 De teams en hun bedoeling	9
5. Besluitvorming, Strategische tafel en mandatering	12
5.1 Kader besluitvorming	12
5.2 Strategische Tafel.....	12
5.3 Besluitvorming in Vastgoedprojecten	13
5.4 Mandatering en ‘bollenschema’	14
6. Planning en Control cyclus	15
6.1 Koersplan	15
6.2 Vertaling langjarige doelen naar jaardoelen en acties.....	15
6.3 Trimesterrapportage en gele draden bijeenkomst	15
6.4 Externe controles	16
Bijlage 1: Visie op toezichthouden	17
Bijlage 2: Voorbeeld ‘Bollenschema’	18
Bijlage 3: Voorbeeld initiatief document	20
Bijlage 4: Visuele uitleg Strategische Tafel	22

1. Inleiding

Zou het niet mooi zijn: iedereen gelukkig in een fijne wereld!

Beetje ambitieus voor een niet zo grote wooncorporatie in een Brabantse stad om dat te willen regelen. We kennen onze beperkingen en we kennen onze kerntaak. Maar toch, als we daar eens een klein stukje aan zouden kunnen bijdragen? Als we eens zouden verkennen wat vanuit onze bescheiden positie onze toegevoegde waarde zou kunnen zijn in het leven van Tilburgers en voor de stad, waar zouden we dan uitkomen?

Met deze inleiding openen we ons beleidsplan in 2017. En de vragen die we onszelf toen stelden zijn nog steeds actueel. Dag in dag uit proberen we bij Tiwos een beetje waarde toe te voegen aan het leven van Tilburgers en aan de stad.

In 2021 hebben we ons beleidsplan nauwkeurig doorgenomen. Die herijking hebben we gemaakt met onze interne mensen en met onze partners in de stad. We stelden vast dat de basis, WAT we doen, nog steeds goed is. En dat we hier en daar willen en moeten bijsturen in HOE we het doen. “Naast mensen staan” en “verschil maken” in bondgenootschap met bewoners en partijen in buurten kan de toegevoegde waarde van Tiwos versterken. Dat is en blijft de rode draad in ons handelen de komende jaren.

We bevestigden op dat moment onze identiteit en missie, onze bedoeling:

Thuis in vitale buurten: ons doel is dat mensen in Tilburg kansen krijgen om hun eigen thuis in een vitale buurt te maken. Tegelijkertijd zijn wij van Tiwos thuis in de buurt. Onze manier van werken is sociaal, dichtbij en gedreven.

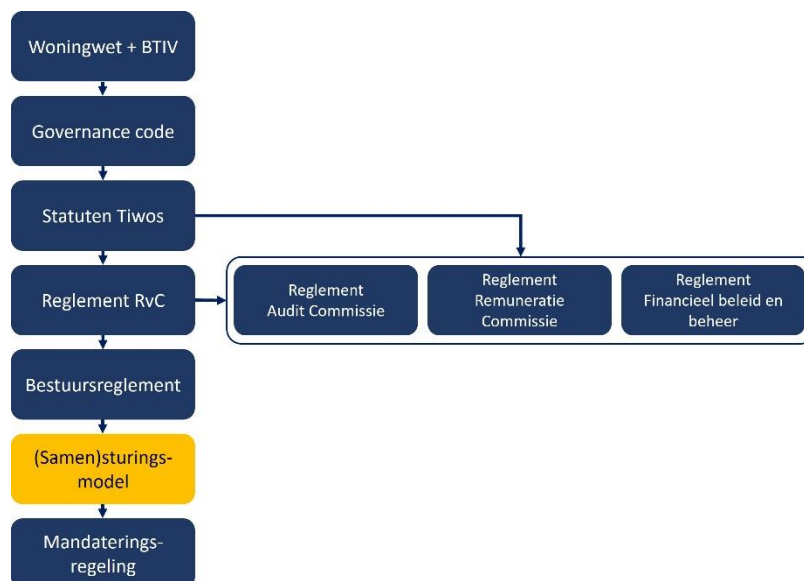
En we stelden onze prioritering vast:

- Op 1... realiseren van meer sociale huurwoningen.
- Ook op 1... zorgen voor het betaalbaar houden van het wonen
- Op 2... onze aanwezigheid en samenwerking in buurten voortzetten en uitbreiden
- Op 3... zorgen voor een duurzaam woningbezit

In het koersplan (www.tiwos.nl) geven we meer inzicht in WAT we doen.

In HOE we van plannen tot resultaat komen – onze besturingsfilosofie en de manier waarop we onze organisatie hebben ingericht en sturing hebben georganiseerd – beschrijven we in dit ‘(samen)sturingsmodel’.

De plaats van het (samen)sturingsmodel in de governancestructuur van Tiwos is als volgt:



2. Samensturing, onze organisatiefilosofie

In een proces waarin we (vanaf 2012) als organisatie stap voor stap ontwikkelen, zijn een aantal uitgangspunten in onze manier van werken erg belangrijk. We hebben een heldere bedoeling en die is leidend in ons werk. Die bedoeling, 'een thuis in een vitale buurt', geeft houvast bij het bieden van maatwerk (verschil maken waar nodig), ons beleid en daaraan ondersteunende processen. Daarbij zijn **verbinding** en **eigenaarschap** belangrijke sleutelwoorden, zowel voor onze collega's als voor onze bewoners en samenwerkingspartners (onze belanghouders).

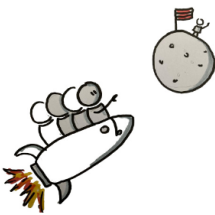
Bij dat eigenaarschap (verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen) past vertrouwen in de professionaliteit van onze collega's. Zij weten wat er speelt en wat er nodig is, zij kennen onze bedoeling, onze koers en onze plannen. En zij kennen onze bewoners en de vraagstukken in onze stad omdat zij in verbinding staan met elkaar en met onze belanghouders.

De afgelopen jaren kwamen we steeds meer tot de conclusie dat hiërarchie onteigent. Een manager die beslissingen neemt, die verantwoordelijk is en die de plannen maakt past niet meer bij onze manier van werken. Onze collega's zijn zelf verantwoordelijk voor hun werk en hun resultaten, samen met hun team. Het team maakt plannen en stuurt hierop, en collega's sturen bij (ook elkaar) waar nodig. Ook in de samenwerking met andere teams overigens. Vandaar onze term: samensturing.

2.1 Werken binnen heldere kaders

De afgelopen jaren hebben we 'samensturing' (samen) vorm en inhoud gegeven. Dit ontwikkelproces is nog in volle gang. Ook daarin doen we wat nodig is om onze plannen te realiseren. We werken met heldere kaders, want dat is erg belangrijk: duidelijke kaders die aangeven tot hoever de eigen beslisruimte reikt en waarin duidelijk wordt welke processtappen van belang zijn. Onze manier van werken is niet vrijblijvend en moet natuurlijk leiden tot de resultaten die we voor ogen hebben op een manier die we passend vinden. Op dit moment werken we met de volgende kaders:

- Besluitvorming
- Belonen
- Declaratie
- Feedback
- Hybride werken
- Jaarplan
- Klachten
- Maatwerk
- Mentorschap
- Werving en Selectie
- Verzuim



Kader jaarplannen

Waarom een jaarplan?
Het jaarplan is de vertaling van het koersplan en de buurtplannen voor het eerstvolgende jaar in concrete doelen, resultaten en activiteiten. In het jaarplan staan vooral de niet reguliere werkzaamheden. Ieder team en vakgroep maakt een jaarplan. Vanuit deze jaarplannen ontstaat het jaarplan voor Tiwos. Daarin staan de gezamenlijke doelen waaraan we werken: de Gele Draden van Tiwos. Zo kunnen we focussen op het gezamenlijke resultaat.
Voor elk team- of vakgroep doel/project/activiteit wordt een eigenaar benoemd. Die is verantwoordelijk voor wat is afgesproken. Door deze plannen vast te leggen en te weten wie waar verantwoordelijk voor is, is het makkelijker om samensturend te werken. Iedereen weet hoe hij bijdraagt aan de doelen van Tiwos, je weet wie je waarop kunt aanspreken en kunt tussentijds monitoren hoe het staat met de voortgang.

Uitgangspunten jaarplan

- Elk team en elke vakgroep maakt iemand verantwoordelijk voor het agenderen van het jaarplan en het agenderen van het monitoren van de voortgang.
- Op de 2e pagina van dit kader zie je wanneer wat gepland moet worden.

Welke documenten zijn nodig om een jaarplan op te stellen?

- De 'kaderbrief' van René (eind april) waarin de uitgangspunten en kaders voor de begroting en de jaarplannen voor het komende jaar worden gegeven.
- Complexstrategie en indien aanwezig buurtplannen, vastgoedplanning nieuwbouw en groot onderhoud.
- Documenten zoals het Koersplan en de prestatieafspraken Convenant Wonen.

Afspraken jaarplannen

- Voor de begroting zijn de conceptjaarplannen per team en vakgroep in concept klaar.
- De expert organiseert (samen met anderen) de Gele Draad bijeenkomsten.
- In de eerste Gele Draad bijeenkomst wordt het jaarplan van het betreffende jaar besproken, wat ligt er voor ons aan acties en doelen?
- Tijdens de tweede bijeenkomst worden alle concept jaarplannen voor het volgende jaar gedeeld. Dan wordt gekeken waar teams elkaar nodig hebben, waar overlap zit, etc.
- Bij de derde Gele Draad bijeenkomst worden de jaarplannen definitief gemaakt en worden de gezamenlijke doelen voor het jaar daarop bepaald: het overkoepelende Tiwos Jaarplan.

Monitoring

We koppelen het jaarplan aan de planning van de begroting en trimesterrapportage. Op de volgende bladzijde zie je precies wanneer welk team of vakgroep wat moet doen. 3 keer per jaar is er een Gele Draad bijeenkomst om de stand van zaken van het jaarplan

te monitoren en waar nodig te herijken. Die momenten gebruiken we ook om te kijken naar Tiwos-brede onderwerpen (hoe staat het met samensturing, hoe loopt het met vastgoedprojecten, hoe gaat het met werkgelegenheid etc.).

1 keer per jaar staan we met alle Tiwos medewerkers stil bij de gezamenlijke jaarplannen en het Koersplan. Dit wordt opgepakt door de expert.

Tips voor het jaarplan

- Maak je doelen volgbaar en meetbaar, deel je projecten waar mogelijk op.
- Als je een doel niet zelfstandig kunt uitvoeren neem je contact op met degene die het voor jou moet uitvoeren, zodat deze collega er rekening mee kan houden in zijn planning.
- Prioriteer, zorg dat je planning haalbaar is en houd rekening met je reguliere werkzaamheden.

Ondersteuning

Je kunt gebruik maken van de expertrol Jaarplan of je eigen teamcoach om structuur aan te brengen in je bijeenkomst of het jaarplan zelf.

z.o.z. voor de jaarplanning

Voorbeeld kader
Jaarplannen

2.2 Werken zonder managers

In onze ontwikkeling ontdekten we dat de manager zoals wij die kenden, invulling gaf aan drie rollen. Die van strateeg voor het eigen aandachtsgebied, die van teamcoach en die van individuele coach. We hebben de rol van manager 'ontleed' en op onderdelen verdeeld over nieuwe rollen.

Zo blijft individuele aandacht en coaching op onder andere loopbaanontwikkeling belangrijk. Hiervoor is de rol van individuele coach ontwikkeld. De coaching van het team als geheel (wat heeft een team nodig om tot resultaten te komen) is in een nieuwe rol van teamcoach ondergebracht. De verbinding tussen strategie (koersplan), planvorming (o.a. jaarplannen) en realisatie blijft belangrijk. Van oudsher lag hier een belangrijke rol voor de manager in het MT. Nu werken we met strategen op verschillende terreinen (financiën, gebiedsontwikkeling, volkshuisvesting, vastgoed- en organisatieontwikkeling). De strategen overleggen samen met de bestuurder in een overleg dat we 'de strategische tafel' hebben genoemd. Hier wordt bewaakt of we als organisatie als geheel op koers blijven (zie hoofdstuk 5)

In de teams werken we met procesregisseurs die bewaken of er procesaanpassingen nodig zijn.

Er zijn op dit moment twee rollen met hiërarchische bevoegdheden. De bestuurder is eindverantwoordelijk, neemt besluiten of kan overrulen, en is gericht op de koers en strategie van Tiwos in de wereld om Tiwos heen. Daarnaast is tot in elk geval eind 2024 een transitieleider benoemd. De transitieleider heeft ook hiërarchische bevoegdheden en is vooral gericht op de interne organisatie. Omdat we nog met elkaar aan het leren zijn en een team er soms qua besluitvorming niet (helemaal) uitkomt, kan de transitieleider ingeschakeld worden of zelf naar voren stappen als dit nodig is.

Tot slot zijn voor alle teams experts beschikbaar op verschillende terreinen (financiën, HR, automatisering, secretariaat, ...). We willen natuurlijk wel dat teams vooral tijd besteden aan hun primaire taak.

Verderop onder 'organisatie en besturing' is de manier waarop we sturing geven aan plannen nader toegelicht.

3. Visie van bestuurder en raad van commissarissen

3.1 Bestuurder

Visie op besturen

- De bestuurder is verantwoordelijk voor het besturen van Tiwos en het ontwikkelen van een heldere strategie met daaruit voortvloeiende doelen die zijn opgenomen in het koersplan van Tiwos. Hij is eindverantwoordelijk voor het realiseren van die doelen.
- De bestuurder biedt de medewerkers van Tiwos vertrouwen en ruimte en laat verantwoordelijkheid daar waar hij hoort. Verantwoordelijkheid is daarbij onlosmakelijk verbonden met het afleggen van verantwoording.
- Van iedereen bij Tiwos wordt transparantie verwacht in keuzes en handelen.
- De bestuurder bewaakt de voortgang van gemaakte afspraken en plannen en zorgt bij het nemen van besluiten voor een zorgvuldige (integrale) belangenafweging.
- De bestuurder legt verantwoording af over genomen besluiten.

Eigenaarschap bij Tiwos

We geven ruimte en vertrouwen, en sturen (samen) bij wanneer dat nodig is.

Onze leidende principes:

- Onze bedoeling is duidelijk. We leggen elkaar het waarom altijd uit; of het nu over Tiwos, het team, beleid of over individuele keuzes en beslissingen gaat.
- Vertrouwen als basis. We werken op basis van vertrouwen over en weer. Als dit geschaad wordt grijpen we in; “high trust – low tolerance”.
- Balans tussen “ziel en zakelijkheid”. We hebben aandacht en oog voor verschillende situaties, en maken een evenwichtige afweging tussen persoonlijke en zakelijke belangen.
- We geven het goede voorbeeld. We geloven in “practice what you preach” en krijgen graag feedback als dit niet zo gevoeld of gezien wordt.
- We kunnen bij elkaar terecht. We zijn dichtbij en gericht op contact.
- We bieden elkaar houvast en laten los. We geven sturing door duidelijkheid en kaders maar geven en nemen ook verantwoordelijkheid.
- We doen het samen. Alleen door samen te werken en gebruik te maken van elkaars kennis en vaardigheden komen we verder.

De bestuurder vervult een voorbeeldrol als het gaat om leiderschap, integriteit en het naleven van de principes van goed bestuur. Hij draagt zorg voor een organisatie waarin medewerkers ruimte ervaren om zich te ontwikkelen, waar een constructief kritische aanspreekcultuur heerst en waar medewerkers hun talent maximaal kunnen inzetten.

Rol

Het bestuur van Tiwos bestaat uit één bestuurder.

De 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 bestuurder legt verantwoording af aan de Raad van Commissarissen (RvC).

De bestuurder richt zich bij de vervulling van zijn taak op de realisatie van de doelen zoals verwoord in het koersplan 2021-2025 en het bestendigen van de (financiële) continuïteit van de organisatie. De bestuurder is verantwoordelijk, samen met de RvC, voor de inrichting en toepassing van de Governance, ieder voor zijn eigen deel, en de naleving van de Governancecode Woningcorporaties.

De bestuurder is daarnaast verantwoordelijk voor het creëren van een uitdagende en veilige werksfeer en –omgeving.

3.2 Raad van Commissarissen

Visie op toezichthouden

De raad van commissarissen houdt toezicht volgens ‘de bedoeling’ en kernwaarden van Tiwos: “Thuis in vitale buurten: onze bedoeling is dat mensen in Tilburg kansen krijgen om hun eigen thuis in een vitale buurt te maken. Tegelijkertijd zijn wij van Tiwos thuis in de buurt. Onze manier van werken is sociaal, dichtbij en gedreven.”

Context van de visie op toezicht

Tiwos is een eigenzinnige, zelfstandige maatschappelijke onderneming, actief in het krachtenveld tussen overheid, de markt en lokale gemeenschap(pen). Onze activiteiten als wooncorporatie betreffen wonen en samenleven. De mate waarin we gelegitimeerd zijn in ons handelen wordt bepaald door de erkenning, de waardering en het vertrouwen dat we krijgen. Onze prestaties worden gewaardeerd door bewoners en door onze partners maar we beseffen dat we onze toegevoegde waarde kunnen vergroten door beter aan te sluiten bij hun leefwereld. We kiezen ervoor om onze maatschappelijke verbinding te versterken. Niet “wij zijn er voor”, maar “wij zijn samen met” de Tilburgse samenleving.

Werken vanuit de bedoeling en kernwaarden vraagt hierom. De wederkerigheid tussen collega’s, teams en externe partners krijgt dan vorm in de relatie tussen Raad van Commissarissen, bestuurder en Tiwos medewerkers. Overigens, net als in de samenwerkingen in de wijk, zonder ieders eigen rol te verliezen. Kortom: met handelingsruimte voor de organisatie enerzijds en passend toezicht door de RvC anderzijds. En tegelijk met wederzijdse verrijking vanuit ieders specifieke kwaliteiten.

De Tiwos visie op toezicht is in één beeld samen te vatten (zie bijlage 1). Centraal in deze visie staat het toezichthouden volgens de bedoeling en kernwaarden van Tiwos. Dit is door vertaald in een zevental principes die kleur geven aan hoe de RvC aan de toezichtsrol, werkgeversrol en klanbordrol invulling geeft.

Toezicht houden volgens de bedoeling en kernwaarden van Tiwos – 7 principes

1. *We benutten onze diversiteit, kwaliteit en energie*

We zijn een veelkleurige raad qua kennis, vaardigheden en persoonlijkheden. Deze diversiteit benutten we maximaal door ieder met zijn/haar eigen kwaliteit te laten kijken en op deze wijze waarde toe te voegen. We vormen een team en krijgen energie van onze taak. En hoewel we allemaal anders zijn hebben we wel dezelfde blik op Tiwos en voelen we ons verbonden met de stad Tilburg.

2. *We kennen onze rol*

De raad steunt van harte de prestaties die de Tiwos-medewerkers, stakeholders en huurders met elkaar leveren. We zien erop toe hoe Tiwos in haar netwerk samenwerkt met haar netwerkpartners. We kennen onze rol en zijn dienend voor stad, huurders en de organisatie.

3. *We spiegelen en adviseren om zoveel mogelijk te bereiken*

We houden toezicht, adviseren, spiegelen en klankborden. Dit doen we op een transparante manier vanuit de volkshuisvestelijke rol en blik en minder vanuit de cijfers en dat wat al afgekaart is in het institutioneel kader. Samen met de bestuurder zoekt de raad, in echt contact, naar zijn toegevoegde waarde en de mogelijkheden om tot meer kwaliteit te komen voor Tiwos. We spiegelen daarnaast ook onszelf en zijn een lerende RvC. De raad is nabij de bestuurder wanneer het spannend wordt.

4. *We willen nabij zijn, ook buiten de gebaande paden*

We kennen de wet- en regelgeving en de politieke context maar de bewoner staat bij ons centraal. Medewerkers gaan terecht op zoek naar de grenzen en gaan ook buiten de gebaande paden op zoek naar mogelijkheden om hun doel te bereiken. Als er buiten de gebaande paden gewerkt wordt hoort de raad heel nabij te zijn.

Niet alleen om commitment af te geven maar ook om waar nodig de expertise van de raad in te zetten.

5. We zetten onze antennes uit

We temperen en zetten onze antennes uit, zowel naar de buitenwereld als naar de binnenwereld. Dit doen we om te volgen hoe alles reilt en zeilt bij de stakeholders en huurders. We zorgen er hiermee voor dat de koers echt gericht is op het mooie waarvoor Tiwos op aarde is en houden zo toezicht op de koers die is uitgezet.

6. We maken ons hard voor huurdersparticipatie

De huurder staat niet alleen centraal, maar heeft ook echt zeggenschap.

En we maken ons er hard voor dat de huurder betrokken wordt en kan bijdragen aan de doelen, zodat er voor hem het maximale uitkomt.

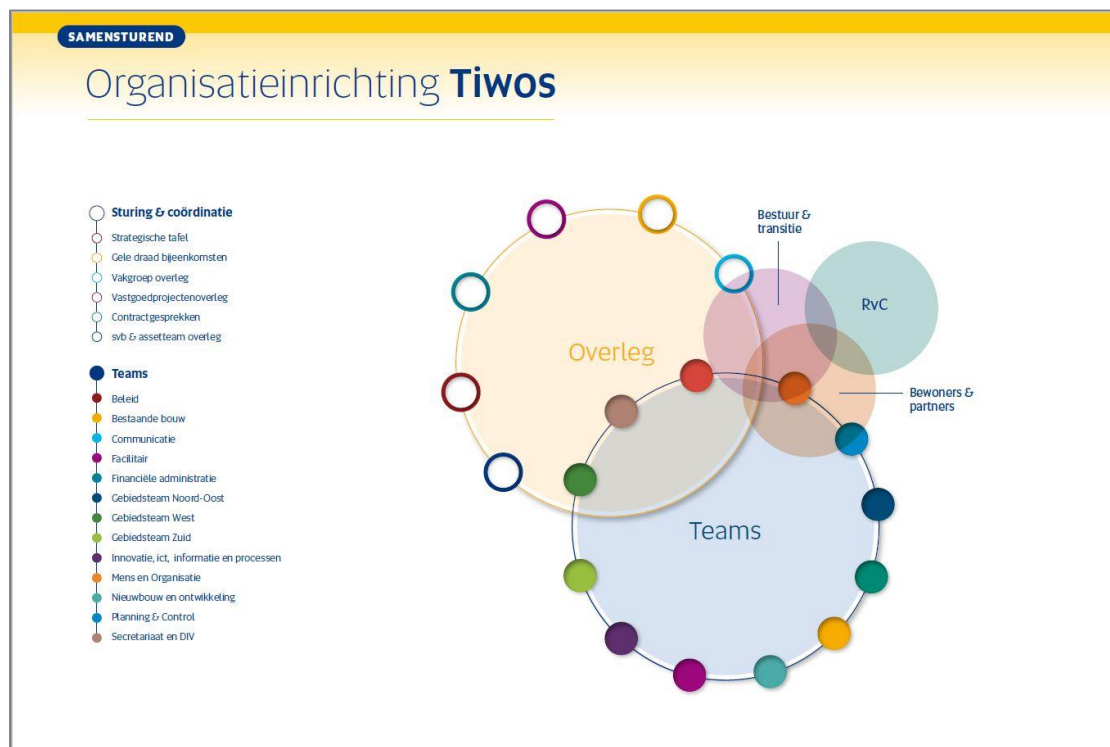
7. We gaan voor optimaal maatschappelijk rendement

We zien erop toe dat het maatschappelijk geld zo optimaal mogelijk benut wordt voor de maatschappelijke opgave. Het doel is dat de (zittende) huurder als ook de hele maatschappij blij is op gebied van beschikbaarheid, betaalbaarheid, leefbaarheid en duurzaamheid.

4. Organisatiestructuur en Besturing

4.1 Organisatiestructuur

Voor de ontwikkelroute naar samensturing wordt gewerkt op basis van een plan van aanpak waarin alle organisatieaspecten zijn opgenomen die samensturend moeten worden aangepast en ingericht. Eén van die aspecten is de inrichting van onze organisatie; onze organisatiestructuur. Na een intensief proces met een intern meedenkteam en externe begeleiding is voor onderstaand model gekozen. Geen hiërarchische lagen, maar een model waarin 13 teams resultaatverantwoordelijk zijn en elkaar vinden in samenwerking en overleg. De RvC houdt toezicht, heeft contact met de bestuurder en de bestuurssecretaris (team bestuur & transitie) en de huurdersbelangenorganisatie (HBO). De transitieleider die de transitie naar samensturing coördineert en bewaakt is onderdeel van dit team.



4.2 Cultuur

Tiwos is een organisatie met een sterk maatschappelijke drijfveer. Dat heeft gevolgen voor de cultuur. Enige jaren geleden werd die cultuur omschreven als “een warm bad” en “één familie”.

In zo’n cultuur blijft het geven van constructieve feedback een aandachtspunt. Tiwos werkt aan een cultuur waarin medewerkers elkaar met respect en eerlijk aanspreken, zich verantwoordelijk voelen en waarin helpen niet hetzelfde is als overnemen. We gaan uit van de mogelijkheden van de ander. Zo’n cultuur is een belangrijke randvoorwaarde voor het realiseren van onze doelstellingen. We zijn “hard op het resultaat, zacht op de relatie”.

4.3 De teams en hun bedoeling

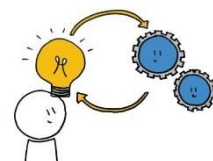
Elk team heeft zelf een eigen team bedoeling geformuleerd, waaruit blijkt waar het team voor aan de lat staat.

Bestuur en transitie

Het team Bestuur en Transitie is voorwaardenscheppend, dit doen we zowel intern als extern. Daarnaast is het team ondersteunend voor zowel interne als externe contacten. We houden koers.

Beleid

Met onze voelsprietten in de organisatie kijken en luisteren we naar wat er binnen gebeurt en vertalen dit door naar beleidsontwikkelingen voor Tiwos. Wij vertalen landelijke, regionale en lokale ontwikkelingen en wet- en regelgeving op het gebied van de volkshuisvesting naar beleidsvoorstellen. Wij ontwikkelen beleid en adviseren collega's en bestuur. Altijd zo dat het aansluit op de bedoeling van Tiwos.



Mens en organisatie

Binnen doen wat we buiten willen bereiken!

We beloven bewoners een thuis in een vitale buurt. Om dit 'buiten' te kunnen realiseren willen we 'binnen' een organisatie zijn waar werkgeluk centraal staat en collega's zich thuis voelen.

Mens en Organisatie zet zich in om bij te dragen aan een vitale organisatie door persoonlijk leiderschap te stimuleren, talent de ruimte te geven en te benutten, de samenwerking op te zoeken en gericht te zijn op ontwikkeling van de organisatie, teams en het individu.

We staan voor goed werkgeverschap; we willen een werkgever zijn waar iedereen tot zijn recht komt die gelooft in dat waar Tiwos voor staat.

Financiële administratie

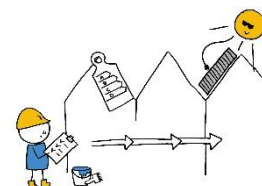
Onze teambedoeling is het efficiënt en doelmatig financieel administratief ondersteunen van de organisatie.

Team Nieuwbouw en Ontwikkeling

Wij ontwikkelen en realiseren de herontwikkeling- en nieuwbouwopgaves voor Tiwos, passend binnen onze wensportefeuille en buurtvisies/gebiedsstrategie. Dit doen we samen met interne en externe stakeholders en met een bijzondere focus op duurzame woonkwaliteit en betaalbaarheid.

Team bestaande bouw

Het bestaande Vastgoed onderhouden en verbeteren en zorgen dat deze blijft voldoen aan de kwaliteitseisen zoals die in de wet en bij Tiwos worden gesteld. Door verduurzaming dragen we (door energielastenverlaging) bij aan de betaalbaarheid.

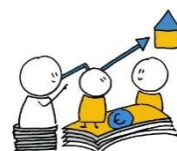


Het team bestaande bouw:

- Denkt mee op strategisch niveau over de toekomstvisie van ons bestaand vastgoed
- Onderhoudt en verbetert het bestaand vastgoed door een complex- en projectmatige aanpak
- Geeft invulling aan onze verduurzamingsopgaven door uitvoering van projecten en pilots
- Is technisch adviseur voor vastgoedvraagstukken
- Beheert de technische vastgoeddata van ons bestaand bezit
- Maakt voor het uitvoerend werk (langjarige) afspraken met vaste ketenpartners
- Verzorgt de inkoop van materialen en diensten ten behoeve van het vastgoedbeheer en projectontwikkeling

Planning & Control

Periodiek inzichtelijk maken van de financiële stand van zaken, (on)gevraagd advies geven over financiële onderwerpen, financiële onderbouwing bij het maken van besluiten (zoals investeringen).

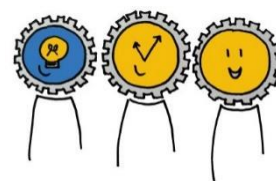


Communicatie

Het team communicatie zorgt voor de interne en externe communicatie van Tiwos. We kijken en luisteren naar wat er speelt en vertalen dit door naar acties of middelen voor Tiwos. Extern gaat dit van vastgoedprojecten (met nu veel focus op duurzaamheid/energie besparen) tot leefbaarheid (energiearmoede) en intern van interne verbinding en vitaliteit collega's tot de route naar samensturing. Naast inhoudelijk advies en ondersteuning aan collega's zijn wij in te zetten als sparringpartner, concrete doorpakker en procesbegeleider. Altijd benaderbaar, flexibel en met een onafhankelijke en creatieve blik, zonder de deadline uit het oog te verliezen. Met als doel de boodschap helder over te brengen aan bewoners, de stad en collega's.

Slim werken (ICT, informatie en processen)

Doen wat nodig is om iedereen slim en met plezier te laten werken.



Gebiedsteams

De gebiedsteams zijn het hart van onze organisatie. Hier komen de primaire processen verhuur, service, incasso, techniek en leefbaarheid samen. We zijn het eerste aanspreekpunt voor onze bewoners, zowel telefonisch als in de buurt. We zorgen voor een thuis, waar alles heel en veilig is.

En werken we samen om een 'thuis in een vitale buurt' te creëren, waar het schoon heel en veilig is. Met onze voelsprietten in de buurt kijken we en luisteren we naar wat er in onze buurten speelt en doen wat nodig is voor de bewoners. Dit doen we inhoudelijk en in verbinding met onze bewoners. De verbinding maken we door oprecht nieuwsgierig te zijn, zonder oordeel te luisteren en ons in te leven in de ander!

- We zijn pro-actief en streven naar "beter voorkomen dan genezen", die uit zich bijvoorbeeld in een preventieve aanpak op huurachterstanden.
- We zijn niet bang om buiten de lijntjes te kleuren en over de grenzen van het eigen vakgebied en de eigen organisatie heen te kijken. Waar het kader knelt omdat de bedoeling ervan niet wordt gehaald passen we maatwerk toe met als doel een 'thuis in een vitale buurt'.
- We zoeken nadrukkelijk de samenwerking met de bewoners, netwerkpartners en onze eigen collega's op, omdat we ons ervan bewust zijn dat we het niet alleen kunnen. Daarbij is onze rol duidelijk en laten we zaken liggen waar ze horen. We laten echter pas los als de ander het heeft overgenomen, waarbij we er wel alles aan doen dat de ander het oppakt.
- We volgen de bewonerstevredenheid om te horen hoe we het doen en wat onze ontwikkelpunten zijn. We sturen waar nodig bij om de huurderstevredenheid onverminderd hoog te houden.
- Alle kennis die wij hebben vanuit de buurt gebruiken wij - gevraagd of ongevraagd - als input voor onze buurtvisies, gebiedsontwikkelingen, vastgoedprojecten en al het ander waar wij voeding aan kunnen geven.

Dit doen we samensturend en dat is voor ons met vertrouwen en verantwoordelijkheid de kaders creëren om samen te groeien. Zo zetten de gebiedsteams zich in om waarde toe te voegen aan onze missie van Tiwos 'thuis in een vitale buurt'.

Facilitair

Zorgt voor een opgeruimd kantoor en verzorgt lunches en bijeenkomsten.

Secretariaat & Digitale Informatie Voorziening (DIV)

Secretariaat: We hebben een ondersteunende rol binnen de organisatie. We bewaken de kwaliteit van de brieven. We zijn het visitekaartje zowel intern als extern.

We communiceren eenduidig en in begrijpelijke taal. We zijn laagdrempelig en zichtbaar in de organisatie. Dit doen wij door tussen de collega's van de teams te gaan zitten.

Door onze fysieke plek signaleren en anticiperen wij op zaken die de teams aangaan.

We zijn de verbindende factor op het gebied van schriftelijke correspondentie tussen collega's en externen. We ontlasten collega's door regelzaken over te nemen.



DIV: We maken informatie voor collega's toegankelijk. Dit doen wij door documenten op de juiste manier te indexeren. We beheren het papier en digitale archief. En zorgen dat dit up-to-date blijft. We instrueren nieuwe collega's zodat zij het systeem op de juiste manier gebruiken. We zijn dienstverlenend door vragen van collega's te beantwoorden en op te zoeken. Dit doen wij samensturend door regelmatig met elkaar te overleggen. Waarbij nodig feedback te geven. Dit doen wij met vertrouwen en verantwoordelijkheid om samen te groeien."

5. Besluitvorming, Strategische tafel en mandatering

Binnen onze samensturende organisatie wordt op allerlei momenten besluiten genomen. De 'traditionele' structuur van besluitvorming via het team leidinggevend en de bestuurder bestaat niet meer. Dat zegt niet dat we besluitvorming niet zorgvuldig doen. Besluiten worden bewust genomen, soms in teams, soms samen met andere teams. En soms wordt door de bestuurder een besluit genomen op basis van een advies dat wordt geformuleerd door de deelnemers aan de strategische tafel. In dit hoofdstuk meer toelichting daarop.

5.1 Kader besluitvorming

Elke dag, misschien wel elk uur, worden besluiten genomen. Van heel klein tot besluiten die grote impact hebben. Het is belangrijk om stil te staan bij gevolgen van besluiten. Bijvoorbeeld door vragen te stellen als:

- Past dit besluit bij onze manier van werken?
- Kan iemand dit besluit alleen nemen of zijn anderen nodig?
- Heeft het besluit grote financiële gevolgen of gevolgen voor anderen?
- Wie moeten er allemaal weten dat dit besluit is genomen?

Allerlei vragen die voorheen voor een groot deel door managers werden beantwoord. En die in een samensturende organisatie door alle medewerkers zelf, samen met het team, beantwoord moeten worden.

Om daarin te ondersteunen is het Kader besluitvorming gemaakt, waarin wordt uitgelegd hoe iemand met besluitvorming aan de slag kan en welk proces moet worden doorlopen bij grotere besluiten.

Het uitwerken van een idee voor besluitvorming

Als een medewerker of een team een goed idee heeft waarover een beslissing moet worden genomen, dan gaat de medewerker zelf aan de slag met de uitwerking van het idee. Voor het concreet maken van initiatieven die niet zijn begroot en waar voorheen de manager over besloot, is het 'Initiatiefdocument' ontwikkeld (zie bijlage 3).

Bij het invullen van dit document beantwoordt de medewerker allerlei vragen. Uit deze antwoorden blijkt of het team het besluit kan nemen, of dat het besluit eerst wordt ingebracht bij de Strategische Tafel. Dat moet bijvoorbeeld als het idee veel geld kost, veel mensen raakt of als het afwijkt van bestaande plannen of beleid. De Strategische Tafel zelf neemt geen besluiten, maar heeft een adviserende rol voor de bestuurder.

5.2 Strategische Tafel

Coördinatie en sturing geven we binnen de samensturende organisatie vorm door meerdere overleggen. Een van de overleggen die hieraan bijdraagt is de Strategische Tafel.

De bedoeling van de Strategische Tafel is dat we vanuit de verschillende hoeken van onze organisatie de verbinding leggen met onze strategische koers en doelstellingen. We bespreken wat buiten nodig is en wat er binnen speelt. De deelnemers aan de Strategische Tafel zijn adviserend voor eventueel bestuurlijke besluiten die de bestuurder moet nemen. We willen juist dat samensturende teams, zoveel mogelijk samen tot beslissingen kunnen komen. Maar er zijn en blijven onderwerpen die veel organisatieonderdelen raken, of veel geld gaan kosten. Dan is het goed dat er vanuit verschillende brillen naar gekeken gaat worden, voordat er een besluit genomen wordt.

Aan de Strategische Tafel zitten Tiwossers die verbonden zijn aan de strategische keuzes die Tiwos maakt, in- en extern. De gevolgen van deze keuzes worden daarna tactisch en operationeel verder uitgewerkt door bijvoorbeeld team bestaande bouw, team nieuwbouw, de Gebiedsteams, of een van de andere teams.

De bedoeling van de Strategische Tafel

De volgende onderwerpen kunnen aan bod komen:

- Koers vasthouden: de strategische doelen uit het koersplan volgen en vertalen naar verschillende projecten en keuzes voor Tiwos. En de nieuwe langjarige Tiwos koers uitzetten als de tijd daarom vraagt.
- Het integrale gesprek over het brede Tiwos perspectief. Met daarin aandacht voor de afwegingen vanuit vastgoed, financiën, de stad en de buurten en onze organisatie.
- Landelijke ontwikkelingen omzetten naar Tilburg en Tiwos.
- Lokale prestatieafspraken vanuit het Woonconvenant (stand van zaken en gevolgen voor Tiwos)
- De integrale kijk op ons vastgoed. Waar staat wat? Wat komen we dan tekort of hebben we over? Aan welke behoefte kunnen nieuwbouwwontwikkelingen een invulling geven? Wat heeft een buurt nodig als we daar grootschalige renovaties gaan plannen?
- Hoe staan we er intern voor? Dus volgen van de begroting, de trimesterrapportage, het overkoepelende jaarplan voor Tiwos etc. Is er bijsturing nodig?
- Doornemen van integrale rapportages, zoals de klachtenrapportage, de benchmark en huurderstevredenheid.
- Organisatievraagstukken om te bepalen of de organisatie inrichting en bemensing nog aansluit op wat nodig is.
- Opdracht gevend voor organisatie brede strategische initiatieven (ook vastgoed initiatieven).
- Verkennen van initiatieven, gevoed door interne en externe ontwikkelingen.

Wie zitten aan de Strategische Tafel?

De volgende rollen hebben plaats aan de Strategische Tafel:

- | | |
|--------------------------------|------------------------|
| • Gebiedsstrategie | • Organisatiestrategie |
| • Volkshuisvestelijk strategie | • Informatiemanager |
| • Vastgoedstrategie | • Bestuurder |
| • Portefeuillestrategie | • Transitieleider |
| • Financiële strategie | • Bestuurssecretaris |

Werkwijze van de Strategische Tafel

In het document 'De bedoeling van de strategische tafel' is omschreven hoe de agenda setting wordt gedaan. Ook wordt daarin de afspraken over de voorbereiding en de afronding van een Strategische Tafel uitgelegd. De deelnemers van de ST komen 1x in de drie weken bij elkaar. Vooraf wordt de agenda openbaar gedeeld via intranet. Na afloop wordt direct een korte update per onderwerp van de vergadering gedeeld met alle medewerkers. Er wordt gewerkt met een roulerend voorzitterschap. Er is een visuele uitleg gemaakt over de wat en hoe van de Strategische Tafel, zie bijlage 4.

5.3 Besluitvorming in Vastgoedprojecten

Een vastgoedproject start met een startbesluit waarin staat hoe het project bijdraagt aan het strategisch voorraadbeleid of welk probleem er mee wordt opgelost. Hierin staat ook een duidelijke projectopdracht voor de projectgroep. Dit startbesluit wordt opgesteld door het team nieuwbouw of bestaande bouw in samenspraak met de betreffende gebiedsstrategie. Het startbesluit wordt vervolgens besproken met de deelnemers aan de Strategische Tafel. Op basis hiervan neemt de bestuurder een besluit waarna het projectteam kan starten met het vastgoedproject.

Na de ontwerpfase, als het investeringsbedrag bekend is, wordt er een investeringsbesluit opgesteld. De investeringsbesluiten worden met de direct betrokkenen besproken. De opsteller licht het document toe en legt het ter besluitvorming voor aan de bestuurder. Ook de projectevaluaties worden tijdens het projectteamoverleg in aanwezigheid van de bestuurder besproken. Zowel de investeringsbesluiten als de evaluaties worden ter informatie gedeeld met de deelnemers aan de Strategische Tafel.

Investeringsbesluiten boven 3 miljoen euro worden na het besluit door de bestuurder nog ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC. Startbesluiten en evaluaties worden ter informatie voorgelegd aan de RvC.

5.4 Mandatering en 'bollenschema'

In een samensturende organisatie is het belangrijk om goed vast te leggen wie waarvoor verantwoordelijk is en welk mandaat elke medewerker heeft. Deze huidige regeling wordt nog aangepast voor de nieuwe organisatiestructuur. De laatste, meest actuele versie van het mandateringsschema wordt gepubliceerd op intranet.

Aanvullend op de financieel ingestoken mandateringsregeling is het 'bollenschema' opgesteld. In dit bollenschema staan alle interne (beleids-) documenten en processen benoemd, met daarbij aangegeven wie eigenaar is, wie input moet leveren en welke documenten de bestuurder moet vaststellen. Een voorbeeld van het bollenschema is opgenomen in bijlage 2. Het volledige, actuele schema is opvraagbaar bij de bestuurssecretaris.

6. Planning en Control cyclus

6.1 Koersplan

Binnen Tiwos worden verschillende plannen gemaakt, met verschillende looptijden en op verschillende niveaus. Het koersplan “Echt contact” is een vertaling van de missie naar strategische doelen met een looptijd van 4 jaar.

6.2 Vertaling langjarige doelen naar jaardoelen en acties

De langjarige doelen uit het koersplan, worden via jaarafspraken omgezet naar concrete acties. Dat gebeurt in de volgende documenten:

Kaderbrief

De kaderbrief dient als leidraad voor teams om samen de plannen en doelen voor het daarop volgende jaar op te stellen. In de kaderbrief worden de externe ontwikkelingen benoemd die van invloed zijn op het werk en de doelen van Tiwos.

Jaarplan per team

Op basis van de kaderbrief levert elk team een team-jaarplannen op. Daarin staan de (reguliere) werkzaamheden die geen extra inzet vragen, maar wel handig zijn om overzicht over te houden.

Contractafspraken per team

In de contractafspraken die de bestuurder (en de transitieleider) maakt met ieder team, staan de afspraken die extra inzet - naast het regulier werk - van de teams vragen.

Overkoepelend jaarplan

De jaarplan- en contractafspraken die meerdere teams raken, of de uitzonderlijke reguliere werkzaamheden (bijvoorbeeld oplevering nieuwbouw), worden samengevat naar het overkoepelende Tiwos jaarplan.

Begroting en jaarverslag

Alle doelen en acties worden financieel vertaald in de jaarbegroting en de meerjarenbegroting. De check wordt gedaan in het jaarverslag, zowel op financieel gebied als op de acties die zijn opgepakt en afgerond.

6.3 Trimesterrapportage en gele draden bijeenkomst

Om overkoepelend te kunnen monitoren hoe we er intern voor staan, zijn er per trimester twee belangrijke bronnen die voeding geven:

Trimesterrapportage

In de trimesterrapportage worden zowel harde- als zachte resultaten opgenomen. Bijvoorbeeld de cijfers rondom mutatie, onderhoud, nieuwbouw en klanttevredenheid. Maar ook inzichten hoe het gaat bij Tiwos en in de stad, of we zorgen hebben over bepaalde ontwikkelingen en waar we vinden dat we moeten bijsturen.

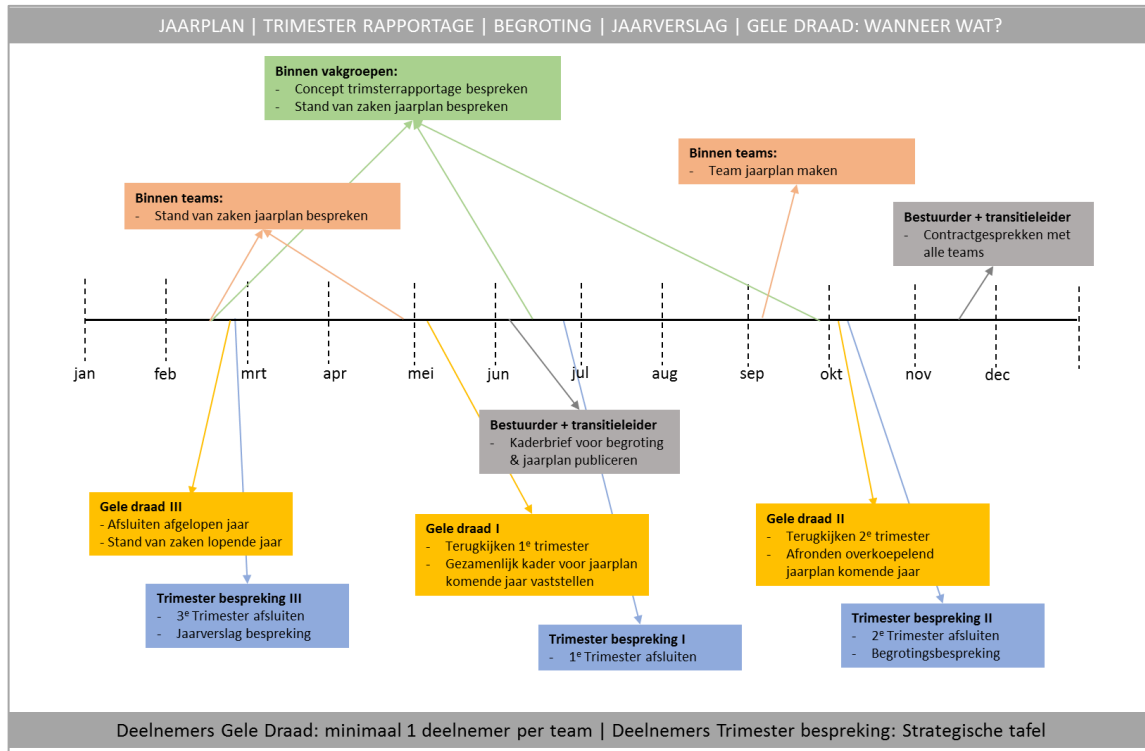
De ‘harde cijfers’ in de concept Trimesterrapportage wordt altijd eerst binnen de teams en bij de gebiedsteams binnen de vakgroepen besproken. De uitkomsten daarvan vormen input voor de trimesterrapportage. Deze rapportage wordt vervolgens besproken aan de Strategische Tafel.

Gele Draad bijeenkomsten

De Gele Draad bijeenkomst kan worden beschouwd als de werkconferentie van de Strategische Tafel. We bespreken daar samen met afgevaardigden per team, hoe het staat met bijvoorbeeld de doelen uit het overkoepelende jaarplan: loopt alles, zijn er zorgen, is er ergens bijsturing nodig? Ook bespreken we hoe het verder gaat in de organisatie op thema's als samensturing, werkdruk, projecten. Deze Gele Draad bijeenkomsten geven input aan de ‘zachte’ kant van de

trimesterrapportage. Dit wordt ook altijd eerst binnen de teams besproken. De uitkomsten daarvan vormen input voor de gele draad bijeenkomst.

Schematische weergave van de jaarcyclus

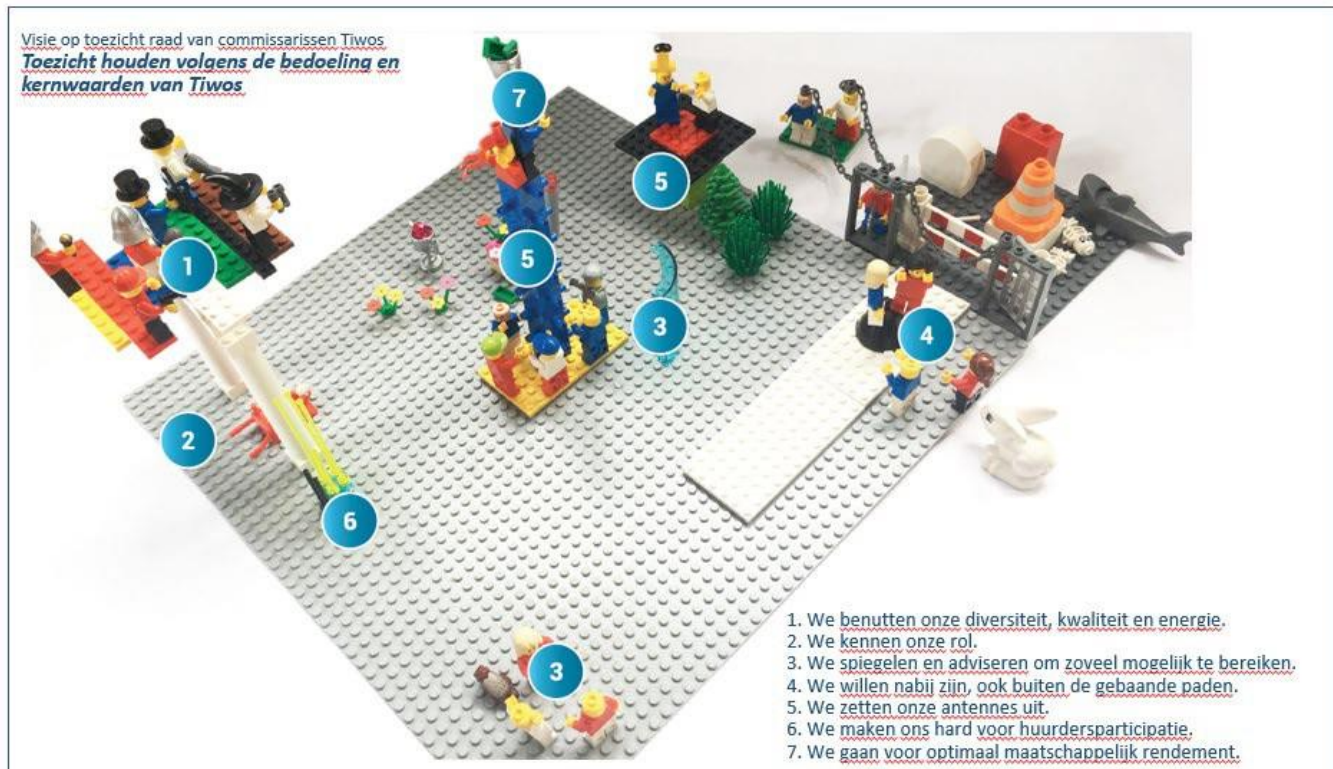


6.4 Externe controles

Naast bovengenoemde interne instrumenten om te meten en bespreken 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 Autoriteit Woningcorporaties (AW)
- Beoordeling Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)
- Lemon (leefbaarheidsmonitor gemeente Tilburg)
- Meting medewerkerstevredenheid
- Bewonerstevredenheidsonderzoeken

Bijlage 1: Visie op toezichthouden Raad van Commissarissen



Bijlage 2: Voorbeeld 'Bollenschema'

De meest actuele versie van het bollenschema is op te vragen bij de bestuurssecretaris.

Versie: 29.03.2023		Laatste Versie datum	Nieuwe versie	Op website publiceren	Rol Raad van Commissarissen	Rol Bestuurder	Bestuur en Transitie	Planning en Control	Controler	Financiële administratie	Sim werken	Nieuwbouw & Ontwikkeling	Bestaande bouw	Gebedslechts	Beleed	Mens en organisatie	Communicatie	Faciliter	Secretariaat en DIV
Zwarte Bol: Verantwoordelijk voor de het opstellen van het stuk en het betrekken van de "witte bol(len)"																			
Witte Bol: Verantwoordelijk voor het leveren van advies en/of bijdrage aan het realiseren van het stuk																			
1. ALGEMEEN																			
Koersplan	2021	2025	ja	Goedgekeuren	Vaststellen														
Strategisch Voorraad Beleed	2016	2023	nee	Goedgekeuren	Vaststellen														
Langjarig huurbeleed (Tiwos brede uitgangspunten)	2022	2025	nee	Goedgekeuren	Vaststellen														
Verkoopbeleed opstellen (Tiwos brede uitgangspunten)	2023	2025	nee	Goedgekeuren	Vaststellen														
Langjarige Woonconvenant gemeente, corporaties en huurders	2020	2025	ja	Goedgekeuren	Vaststellen														
Jaarlijkse prestatieafspraken opstellen	2023	2024	ja	Informeren	Vaststellen														
2. BESTAANDE BOUW EN NIEUWBOUW																			
Kwaliteitsbeleed (bestaand en nieuwbouw)	2022		nee	Informeren	Vaststellen														
Onderhoudsbeleed	2017		nee	Informeren	Vaststellen														
Aanbestedingsbeleed	2020		nee	Goedgekeuren	Vaststellen														
Duurzaamheidsbeleed	2021	2027	nee	Informeren	Vaststellen														
ZAV beleed	2019		ja		Vaststellen														
Inkoopbeleed	2023		nee		Vaststellen														
3. PLANNING, CONTROL, FINANCIEN																			
Kaderbrief voor jaar + 1	2023		nee	Informeren	Vaststellen														
Jaarplan per team	2023	2024	nee	Informeren	Vaststellen														
Risicomanagement	2022	2024	nee	Goedgekeuren	Vaststellen														
Begroting	2023	2024	nee	Goedgekeuren	Vaststellen														
Trimesterrapportage Financieel	2023	2024	nee	Informeren	Vaststellen														
Trimesterrapportage Activiteiten	2023	2024	nee	Informeren	Vaststellen														
Stresstest risicomanagement	2020	2021	nee	Informeren	Vaststellen														
Managementletier	2022	2023	nee	Informeren	Vaststellen														
Interne controleplan	2022	2023	nee	Vaststellen															
Bestuursverslag (jaarverslag)	2021	2022	ja	Vaststellen															
Jaarrekening inclusief die van de deenemingen	2021	2022	ja	Vaststellen															
Jaarlijkse oordeelsbrieven AW en WSW	2022	2023	nee	Informeren															
Financieel beleed	2017	2021	nee	Goedgekeuren	Vaststellen														
Incassobeleed	2016		nee		Vaststellen														
Fraude risicoanalyse	2021		nee	Informeren	Vaststellen														
Analyse Benchmark Aedes	2022	2023	nee	Informeren	Vaststellen														
Evaluatie wijkkaennemers	2022	2023	nee		Vaststellen														
Huuderstevredenheid dienstverlening	2022	2023	nee	Informeren	Vaststellen														
Financieringsbeleed	2023		nee		Vaststellen														
4. MENS EN ORGANISATIE																			
Strategische personeelsplanning	2021		nee		Vaststellen														
Opleidingsbeleed en kader	2010		nee		Vaststellen														
Werving & Selectiebeleed en kader	2023		nee		Vaststellen														
Verzuimbeleed/kader	2023		nee		Vaststellen														
Beloningsbeleed	2022		nee		Vaststellen														
Arbo beleidsplan (Inol RIE)	2016		nee		Vaststellen														
Crisiscommunicatieplan	2023		nee		Vaststellen														
Duurzame inzetbaarheid (inclusief onderzoek)	2021	2023	nee	Informeren	Vaststellen														
Kader declaraties	2023		nee		Vaststellen														

Versie: 29.03.2023

Zwarte Bol:
Verantwoordelijk voor de het opstellen van het stuk en het betrekken van de "witte bol(len)"

Witte Bol:
Verantwoordelijk voor het leveren van advies en/of bijdrage aan het realiseren van het stuk.

	Laatste Versie datum	Nieuwe versie	Op website publiceren	Rol Raad van Commissarissen	Rol Bestuurder	Bestuur en Transitie	Planning en Control	Controller	Financiële administratie	Sim werken	Nieuwbouw & Ontwikkeling	Bestaande bouw	Gebiedsleams	Beleed	Mens en organisatie	Communicatie	Faciliteit	Secretariaat en DV
Kader hybride werken	2023	nee		Vaststellen	○	○		○	○	○	○	○	○	○	●	○	○	○
Kader verlof	2023	nee		Vaststellen	○	○		○	○	○	○	○	○	○	●	○	○	○
Kader disfunctioneren	2023	nee		Vaststellen	○	○		○	○	○	○	○	○	○	●	○	○	○
Introductie nieuwe medewerkers	2022	nee		Vaststellen	○	○		○	○	○	○	○	○	○	●	○	○	○
5. OVERIG																		
Beleed Informatie(data)beveiliging	2021	nee		Vaststellen		○			●									
Privacyreglement	2018	Ja	Informeren	Vaststellen		○			●						○			
Procedure datalek	2016	Nee		Vaststellen		○			●									
Gebiedsstrategieën	Divers	Divers	nee	Vaststellen	○						○	○	●	○				
Buurtplannen	Divers	Divers	nee	Vaststellen	○						○	○	●	○				
Beleed bijzondere doelgroepen		nee		Vaststellen	○								○	●				
Toewijzingsbeleid / Woonruimteverdeling		nee		Vaststellen	○								○	●				
Communicatiestrategie	2013	nee		Vaststellen	○								○			●		
Klachtenbeleid	2022	2023	Ja	Informeren	Vaststellen	○				●	○	○	○	○	○	○		
Klachtenrapportage	2022	2023	nee	Informeren	Vaststellen		○			●	○	○	○					
Participatiebeleid		2023	nee	Informeren	Vaststellen	○					○	○	○	●		○		
6. GOVERNANCE																		
Jaarlijkse Toets Governance	2022	2023	Ja	Vaststellen		●									○	○		
Statuten opstellen (inclusief verbindingen)	2019		Ja	Vaststellen		●		○										
Reglement RvC	2017		Ja	Vaststellen		●												
Rooster aftreden	2022	2023	Ja	Vaststellen		●										●		
Profielschets RvC	2017		Ja	Vaststellen		○										●		
Profielschets bestuur	2017		Ja	Vaststellen		○										●		
Reglement AC	2014		Ja	Vaststellen		●												
Reglement Remuneratiecommissie	2014	2017	Ja	Vaststellen		●												
Bezoldigingsbeleid	2023	2023	Ja	Vaststellen		○										●		
Werving- en selectieprocedure en herbenoeming RvC	2017		Ja	Vaststellen		○										●		
Reglement Bestuur	2017		Ja	Goedgekeuren	Vaststellen	●	○											
Mandateringsregeling	2019	2021	nee	Goedgekeuren	Vaststellen	○	●	○			○	○	○					
Reglement Financieel beleid en beheer	2017		nee	Goedgekeuren	Vaststellen	○	●	○										
Treasurystatuut (Incl. beleggingenstatuut)	2017		nee	Goedgekeuren	Vaststellen	○	●	○										
Investeringsstatuut	2017	2021	nee	Goedgekeuren	Vaststellen	○	●	○			○	○						
Verbindingsstatuut	2020		nee	Goedgekeuren	Vaststellen	○	●	○										
Besturingsmodel	2021		Ja	Informeren	Vaststellen	○	○				○	○	○	○	●			
Bolienchema	2023	2024	nee	Informeren	Vaststellen	●	○				○	○	○	○	○			
P&C cyclus	2019	2021	Ja	Informeren	Vaststellen	○	●											
Gewenstgedrag Tiwos (Integriteit, klokkenluidersregeling, gedrag	2015		Ja	Goedgekeuren	Vaststellen	○	○	○			○	○	○		●	○		
4 jaarlijkse evaluatie accountant	2021	2024	nee	Vaststellen		○	●				○							
Visittatie	2021	2025	Ja	Informeren		○	○				○	○	○	●		○		
Visie op Toezicht Raad van Commissarissen	2022		Ja	Vaststellen		●												
7. PROJECTENPROCES																		
Startbesluit opstellen	nvt.	nvt.	nee	Informeren	Vaststellen	○					●	●	○					
Investeringsbesluit < € 3 min	nvt.	nvt.	nee		Vaststellen		○				●	●	○					
Investeringsbesluit > € 3 min	nvt.	nvt.	nee	Goedgekeuren	Vaststellen	○	○	○			●	●	○					
Projectevaluatie < € 3 min	nvt.	nvt.	nee	Informeren	Vaststellen		●				○	○	○					
Projectevaluatie > € 3 min	nvt.	nvt.	nee	Informeren	Vaststellen		●	○			○	○	○					
Projectmemo buiten kaders en/of < € 3 min	nvt.	nvt.	nee		Vaststellen	○	○	○			●	●	○					
Aangaan contract (intentie, samenwerking, koop)	nvt.	nvt.	nee	Goedgekeuren	Vaststellen	○	○	○			●	●						

Bijlage 3: Voorbeeld initiatief document

(versie 24 september 2023)

Gebruik dit document voor het concreet maken van initiatieven, plannen waarvoorheen de manager over besloot.

Opsteller	jouw naam / teamnaam
Datum	datum
Onderwerp	naam van het idee
Bijlage	indien aanwezig naar verwijzen

1. Aanleiding & context

(Waarom ontstaat het idee? Wat is de behoefte?)

2. Omschrijving van het initiatief of idee

(Wat is het idee, wat wil je ermee bereiken, wat lost het op etc.)

3. Checkvragen

Heb je bij A en/of B JA geantwoord? Dan moet het idee eerst langs de Strategische Tafel en neemt René besluit. Bij de andere onderdelen een Ja? Overleg dan met de genoemde collega of het besluit naar de Strategische Tafel moet of dat je als team zelf kan besluiten.

A. Wijkt het af van het koersplan of jaarplan?

Ja? Betrek team Beleid

Ja / Nee + eventuele toelichting

B. Wijkt het af van bestaand beleid?

Ja? Betrek team Beleid

Ja / Nee + eventuele toelichting

C. Gaat het idee meer kosten dan jullie mandaat?

Ja? Betrek Financieel adviseur

Ja / Nee + eventuele toelichting. Zie blauw kader onderaan voor mandaat check

D. Zijn er collega's van andere teams nodig bij de uitvoering?

Ja? Leg uit wie en betrek ze

Ja / Nee + eventuele toelichting

E. Heeft het idee impact op onze stenen (vastgoed)?

Ja? Betrek Vastgoedteam

Ja / Nee + eventuele toelichting

F. Heeft het idee impact op de bewoners?

Ja? Betrek Gebiedsteam

Ja / Nee + eventuele toelichting

G. Heeft het idee impact op ICT?

Ja? Betrek ICT

Ja / Nee + eventuele toelichting

H. Wijkt het af afspraken in het Woonconvenant?

Ja? Betrek team Beleid

Ja / Nee + eventuele toelichting

I. Valt het buiten het bestaande Samensturingskaders?

Ja? Betrek de expert

Ja / Nee + eventuele toelichting

J. Wijkt het af van bestaande processen?

Ja? Betrek Ontwikkelaar kwaliteit & proces

Ja / Nee + eventuele toelichting

4. Uitvoering van het idee

(Wie pakt de uitvoering van het idee op. Wie is de contactpersoon? Wie zijn er nog meer nodig en welke taak pakken zij op?)

5. Planning en evaluatiemoment

(Wanneer start het idee en wanneer is het klaar? Hoe en met wie ga je de uitvoering evalueren?)

6. Bijlagen

(Als er bijvoorbeeld offertes zijn, dan geef je dat hier aan en voeg de je bijlage toe)

7. Besluit plus toelichting en datum

(Formuleer het besluit)

Werkwijze

Heb je bij 3 A of B een JA geantwoord? Stuur het document dan naar Mieke. Zij bespreekt samen met jullie of het op de agenda de Strategische Tafel moet, omdat René besluit moet nemen.

Als uit de checkvragen bij onderdeel 3 blijkt dat je jullie binnen het team kunnen besluiten, vul je het hele document verder in en neem je samen het besluit. Stuur het document daarna ook naar Mieke, zodat zij samen met jullie het besluit goed kan vastleggen.

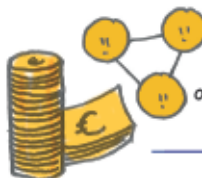
Mandaat checken

Voor welk bedrag moet een idee langs de Strategische Tafel? Check daarvoor de mandaatregeling (intranet bij Kantoor ABC)

Bijlage 4: Visuele uitleg Strategische Tafel

Wat doet de strategische tafel?

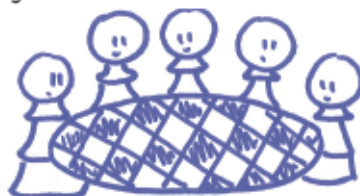
Liever de uitgebreide toelichting? Kijk op intranet onder samensturing!



We willen dat samensturende teams zoveel mogelijk zelf besluiten nemen. Maar bij onderwerpen die veel organisatieonderdelen raken, of veel geld gaan kosten, is het goed dat er vanuit verschillende brillen naar gekeken wordt. Dan gaat een initiatief eerst naar de strategische tafel.



Aan de strategische tafel zitten Tiwosers die verbonden zijn aan de strategische keuzes die Tiwos maakt, in- en extern.



Aan de strategische tafel leggen we vanuit de verschillende hoeken van onze organisatie de verbinding met onze strategische koers en doelstellingen.



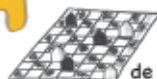
De tafel wordt 'gevoed' door de trimesterrapportage en gele draden.

Rapportages zoals bewonerstevredenheid en de benchmark.



Landelijke ontwikkelingen worden omgezet naar Tiwosbeleid.

koers bepalen en vasthouden



de integrale kijk op ons vastgoed



initiatieven gevoed door interne en externe ontwikkelingen

Wat is de werkwijze van de strategische tafel?



Als je een idee hebt vul je het daarvoor bestemde 'initiatief-document' in met je team. Hierin beantwoorden jullie een aantal standaard vragen. Uit de antwoorden blijkt of jullie zelf het besluit kunnen nemen over het initiatief of dat het op de agenda van de strategische tafel moet komen.



Op de open agenda (W-schijf > Gedeelde Documenten > Strategische Tafel) brengen teams hun agendapunten en stukken in. Een onderwerp kan ook geagendeerd worden om te sparren.



De inbrenger licht het initiatief toe. Dat wordt voorbereid met de meest betrokken strateeg.



De deelnemers aan de strategische tafel zijn adviserend voor eventueel bestuurlijke besluiten.

Het goed- of afgekeurde initiatief gaat van de strategische tafel terug naar het team. Het team blijft resultaatverantwoordelijk.



Na ieder overleg informeren we de hele organisatie over wat er besproken is aan de strategische tafel.

Ook voor ons is de werkwijze van de strategische tafel nieuw. Dus loopt het ergens niet lekker? Geef dat aan bij een van de deelnemers.



tiwos

tilburgse woonstichting