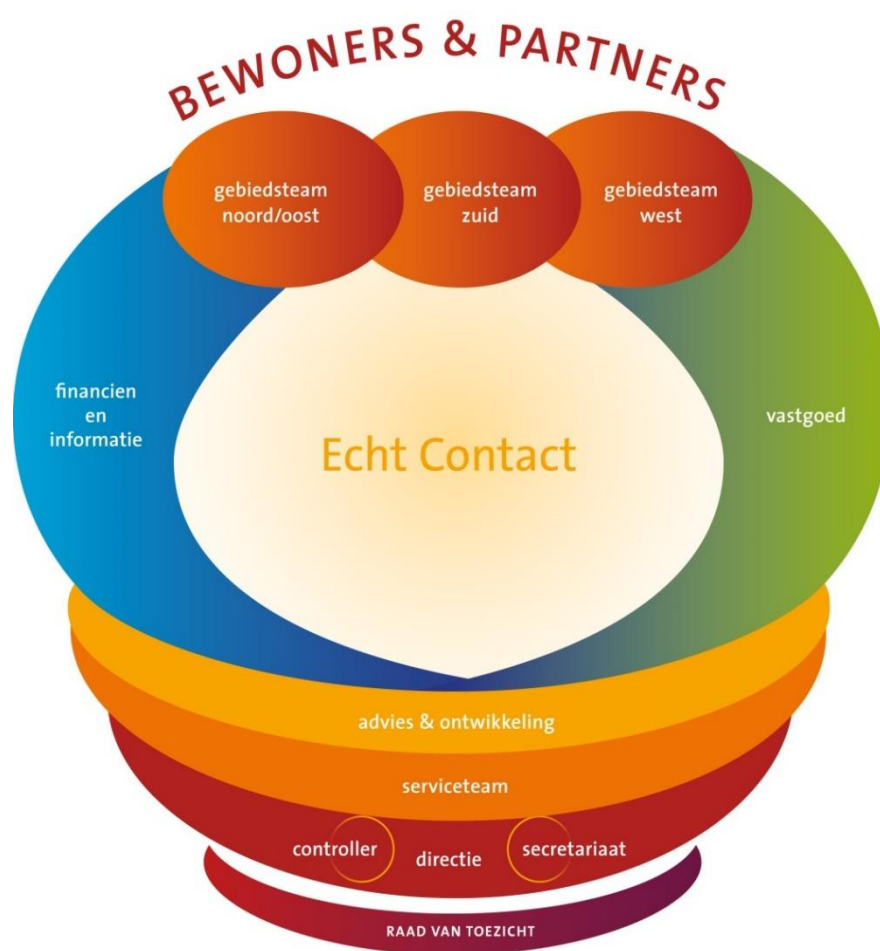


Besturingsmodel Tiwos

2017-2021



Inhoudsopgave	Pagina
1. Inleiding	3
2. Visie en rollen bestuur en toezicht	5
3. Organisatie	7
4. Besluitvorming	11
5. Planning en Control cyclus	13

Bijlage:

- Visie op toezicht RvC

1. Inleiding

Uit ons beleidsplan 2017-2021:

Doen wat nodig is en laten wat kan in bondgenootschap met bewoners en partijen in buurten kan de toegevoegde waarde van Tiwos versterken. Dat wordt de rode draad in ons handelen de komende jaren.

In 2016 hebben we uitgebreid bij onze belanghouders in de stad opgehaald wat de komende jaren van ons gevraagd wordt. De essentie daarvan is de naam van ons beleidsplan geworden: "Echt contact". Uit onze gesprekken en in bijeenkomsten kwam geen urgentie naar voren voor een radicale koerswijziging. We blijven samen met onze bewoners en partners werken aan een thuis in een vitale buurt. Wat wel (nog) duidelijker werd zijn de veranderende maatschappelijke omstandigheden en andere regelgeving die vragen om een wendbare organisatie die daarop inspeelt. De conclusie die Tiwos uit alle bijeenkomsten en gesprekken heeft getrokken is "doorgaan". De basis is goed in het "wat" we doen. Onze grootste opgave ligt in "hoe" we het (gaan) doen.

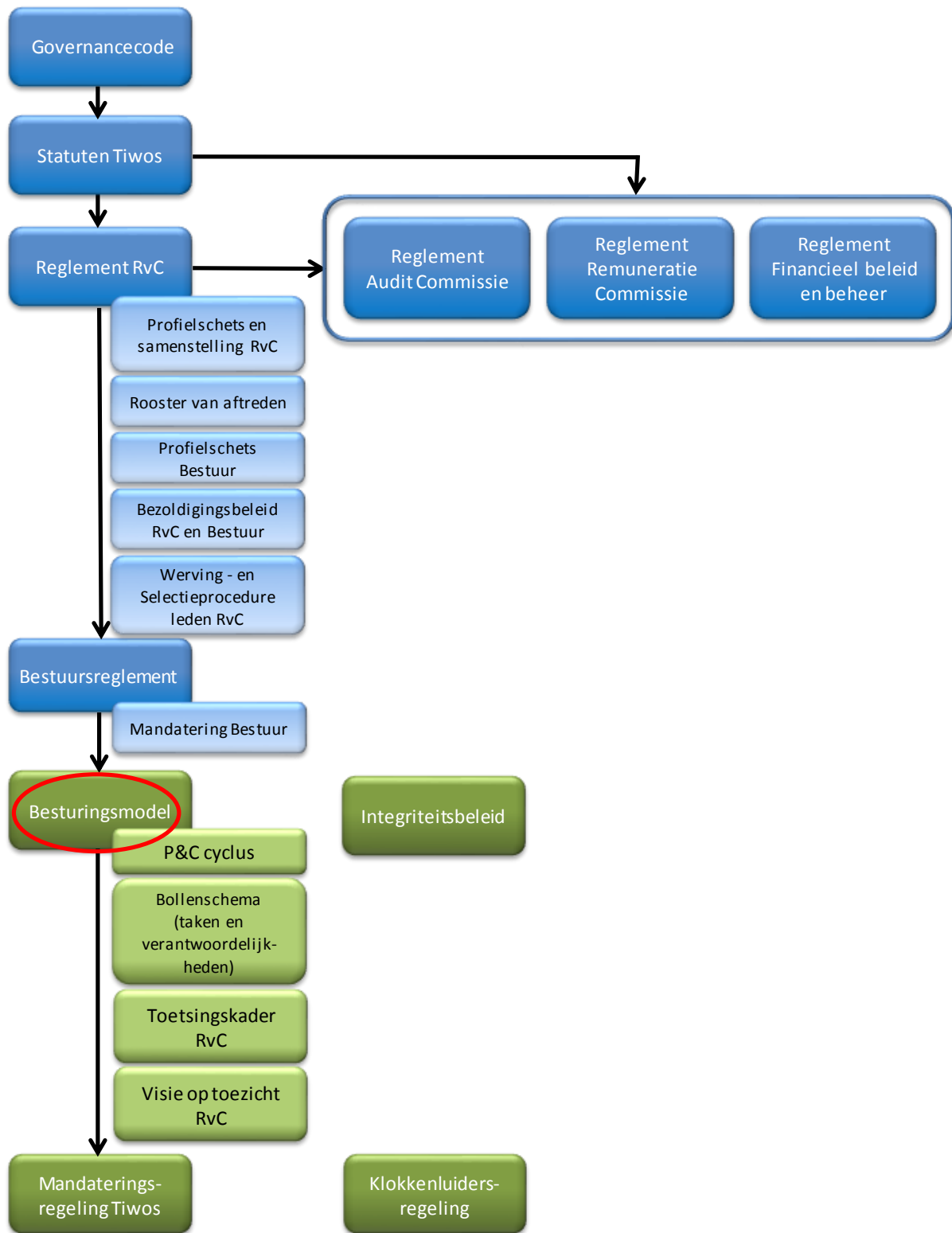
Na het formuleren van ons beleidsplan hebben we grondig verkend hoe we onze structuur en onze (besluitvormings-)processen nog meer ondersteunend kunnen laten zijn in ons werk.

We willen "verschil kunnen maken, naast mensen staan, doen wat nodig is en verantwoord maatwerk bieden", want dat wordt van ons verlangd. Dat is ambitieus en gemakkelijk gezegd maar vraagt nu en de komende jaren wat van ons. Het betekent dat we elkaar als medewerkers (blijven) vertrouwen in onze professionaliteit, we elkaar ruimte en verantwoordelijkheid geven en durven loslaten. Daarin verwachten wij van elkaar dat we over de competenties; *Inlevingsvermogen, Samenwerken en Verantwoordelijkheid* beschikken. Op basis van een (organisatie)ontwikkelprogramma dat is ingezet gaan we werken aan het versterken van (persoonlijk) leiderschap. Naast ruimte en verantwoordelijkheid is duidelijkheid en houvast nodig. Niet alleen voor onze medewerkers, maar zeker ook voor onze bewoners en maatschappelijke partners. Waar we als Tiwos voor staan zal voor iedereen duidelijk zijn en doorklinken in kaders en beleid. Want veel ruimte in het "hoe" kan alleen als we duidelijk zijn in het "wat".

Een onderdeel van het "wat" is dit besturingsmodel. Het biedt duidelijkheid over de visie op besturen en toezichthouden bij Tiwos; over de rol van de directeur/bestuurder en de Raad van Commissarissen en over de manier waarop we bij Tiwos georganiseerd zijn.

Ook biedt dit besturingsmodel duidelijkheid over hoe besluiten tot stand komen bij Tiwos, hoe verantwoordelijkheden zijn verdeeld en hoe het overleg daarvoor is ingericht.

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



2. Visie en rollen bestuur en toezicht

Bestuur (directeur/bestuurder)

Visie

De directeur/bestuurder is verantwoordelijk voor het besturen van Tiwos en het ontwikkelen van een heldere strategie met daaruit voortvloeiende doelen die zijn opgenomen in het beleidsplan van Tiwos. Hij is eindverantwoordelijk voor het realiseren van die doelen.

De directeur/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 directeur/bestuurder bewaakt de voortgang van gemaakte afspraken en plannen en zorgt bij het nemen van besluiten voor een zorgvuldige (integrale) belangenafweging.

Hij legt verantwoording af over genomen besluiten.

Uit de visie op leiderschap bij Tiwos (2016):

We geven **ruimte** en **vertrouwen**, en sturen bij wanneer dat nodig is.

Onze leidende principes:

- **Onze bedoeling is duidelijk.** *We leggen 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.*
- **Je kunt altijd bij ons terecht.** *We zijn dichtbij en gericht op contact.*
- **We bieden 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 directeur/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 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 verantwoording af aan de Raad van Commissarissen (RvC).

De directeur/bestuurder richt zich bij de vervulling van zijn taak op de realisatie van de doelen zoals verwoord in het beleidsplan "Echt contact" en het bestendigen van de (financiële) continuïteit van de organisatie.

De directeur/bestuurder is verantwoordelijk, samen met de RvC, voor de inrichting en toepassing van de Governance, ieder voor haar eigen deel, en de naleving van de Governancecode Woningcorporaties.

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

Hij geeft rechtstreeks leiding aan:

- De managers (TL).
- Het team Advies en Ontwikkeling (A&O), met dien verstande dat dit team grotendeels "samensturend" is.
- Het directiesecretariaat.
- De controller.

Raad van Commissarissen

Visie op toezichhouden

De visie op toezicht houden beweegt mee met de veranderende context. De samenleving is in transitie en Tiwos verandert mee. Minder aanbod en meer vanuit de bedoeling. Mensgericht. Ook de wijze waarop we kijken naar 'toezicht houden' verandert. Binnen Tiwos beseffen we ons dit en zijn we op zoek naar die vernieuwing. Want hoe doe je dat eigenlijk? Toezicht houden op een organisatie die zich niet alleen richt op de cijfers maar ook vanuit 'wat de bedoeling is' wil kijken.

In bredere perspectief is een beweging te zien van meer wederkerig samenwerken. Met bewoners, gemeente, partners. Als organisatie beweegt Tiwos, oa door verregaande samenwerking in buurten, en intern bijvoorbeeld door een verschuiving van functies naar rollen en inzet op talent. Werken vanuit de bedoeling vraagt daarom. Die wederkerigheid tussen collega's, teams en externe partners kan ook vorm krijgen in de relatie tussen Rvc/bestuurder/werkapparaat. Overigens, net als in de samenwerking in de wijk, zonder ieders eigen rol te verliezen. Kortom met handelingsruimte voor de organisatie enerzijds en stevig toezicht door de RvC anderzijds. En tegelijk met wederzijdse verrijking vanuit ieders specifieke kwaliteiten.

Als RvC kennen we verschillende rollen voor verschillende situaties:

1. We benutten onze diversiteit, kwaliteit en energie.
2. We zitten niet op de stoel van de bestuurder.
3. We spiegelen en adviseren om zoveel mogelijk te bereiken.
4. We willen nabij zijn buiten de gebaande paden.
5. We maken ons hard voor huurdersparticipatie.
6. We zetten onze antennes uit.
7. We zien erop toe dat maatschappelijk geld maximaal benut wordt.

Een uitwerking van deze rollen/uitgangspunten is te vinden in bijlage 1.

Rol

De RvC houdt de te onderscheiden rollen van de RvC en de directeur/bestuurder scherp in de gaten.

De RvC beslist over benoeming, beoordeling, beloning, schorsing en ontslag van de directeur/bestuurder. De RvC wordt ondersteund door de controller.

Er wordt samengewerkt vanuit een positief kritische houding en vanuit vertrouwen.

De RvC is verantwoordelijk - samen met de directeur/bestuurder - voor het naleven van de Governancecode Woningcorporaties, wetgeving, relevante reglementen en statuten en de integriteitscode.

De RvC is verantwoordelijk voor de kwaliteit van haar eigen functioneren en evalueert dit jaarlijks.

Het toezicht van de RvC 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. de naleving van het integriteitsbeleid (gedragscode) van Tiwos;
- i. het risicomanagement en de interne beheersing van verbindingen.

3. Organisatie

Beleidsplan “Echt contact” (2017-2021)

In de inleiding van dit besturingsmodel is de rode draad uit ons beleidsplan al genoemd. Het volledige beleidsplan is te vinden op onze website www.tiwos.nl.

Onze identiteit en missie

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**.

We zijn een eigenzinnige, zelfstandige maatschappelijke onderneming, actief in het krachtenveld tussen overheid, de markt en lokale gemeenschap(en). 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.

We kiezen ervoor om onze maatschappelijke verbinding te versterken door een verschuiving in houding van “wij zijn er voor” naar “wij zijn samen met” de Tilburgse samenleving.

Tiwos is er voor mensen die steun nodig hebben om een betaalbaar thuis mogelijk te maken. Ons uitgangspunt is dat wonen van de bewoner zelf is, en dat wij zorgen voor hulp of zelf helpen als dat nodig of wenselijk is.

Ontwikkelthema's voor de komende jaren

In ons beleidsplan is verder uitgewerkt waar we de komende jaren voor gaan. Daarin zijn de belangrijkste ontwikkelthema's opgenomen:



Aanvullend:

De hiervoor genoemde **ontwikkelthema's** zullen de komende jaren veelal projectmatig en/of programmatisch worden opgepakt, waar nodig gebruikmakend van in- en externe expertise en ervaring. In het jaarlijkse activiteitenplan worden de specifieke activiteiten binnen de ontwikkelthema's opgenomen in een activiteitenplan.

Hierna volgt een toelichting op de gewijzigde organisatiestructuur en de verantwoordelijkheid binnen de diverse teams.

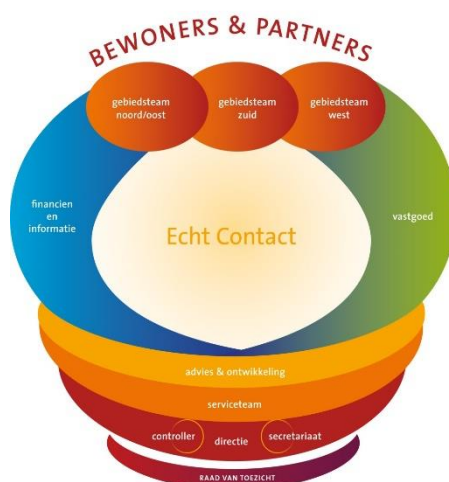
Organisatiestructuur

De organisatiestructuur van Tiwos is in de loop van 2017 gewijzigd. In het proces om te komen tot een gewijzigde structuur hebben zijn samen met collega's, OR, MT en een externe adviseur de ontwerpregels voor de gewijzigde structuur vastgesteld.

Deze ontwerpregels zijn vervolgens vertaald naar de structuuraanpassingen.

Ontwerpregels	Vertaling naar de structuur
Ontschotten en verbinden/ integrale gebiedsteams	Door integrale teams waarin medewerkers met direct bewonerscontact verenigd zijn, zijn een aantal "schotten" tussen teams verdwenen.
Platter	We gaan van twee leidinggevende lagen naar één laag teammanagers. En in aantal leidinggevendenden van 13 naar 7.
Ruimte voor de professional	Door de plattere structuur liggen verantwoordelijkheden lager in de organisatie. Daardoor neemt de beslis- en beweegr ruimte toe. Het team Advies en Ontwikkeling wordt het eerste "zelf- en samensturend" team.
Toegankelijke, snelle en transparante besluitvorming	De verplattung van de organisatie heeft invloed op de besluitvorming. We nemen afscheid van het traditionele MT en bedenken een informatie-/afstemmings- en adviesstructuur die zorgdraagt voor adequate besluitvorming op alle niveaus.
Eenvoud en logische ordening	De structuur is vereenvoudigd en sluit aan op de vraag van huurders en de innovatie/ontwikkelvraag vanuit de organisatie. Aanpassen doen we waar nodig.
Dichtbij mogelijk maken	Door medewerkers met bewonerscontacten in integrale teams te laten werken wordt kennis over de situatie van bewoners en buurten makkelijker gedeeld.
Duidelijke rollen	We definiëren duidelijke rollen in plaats van functies en zetten daarbij in op optimaal benutten van talenten en kwaliteiten. We gaan daarbij uit van elkaars aanvullende kwaliteiten (bv. managers gebiedsteams) en beschrijven die ook.
Flexibiliteit	We streven naar een inzet waar nodig. We kennen elkaars talenten en kwaliteiten en benutten die ook.
Innovatie en ontwikkeling ondersteunen	Er wordt gefocust op een aantal inhoudelijke programmaliijnen waarvoor adviseurs en medewerkers worden samengevoegd in programmateams (matrix).

De vertaling heeft geleid tot dit organogram (vanaf 4 september 2017),



Deze aanvullende ontwerpregels gebruiken we als uitgangspunt voor onze veranderopgave.

- 1) Meer contact, minder overleg.
- 2) Verantwoordelijkheden zo laag als mogelijk in de organisatie.
- 3) Verandering is nodig en dat doen we vanuit het bestaande.
- 4) Werken vanuit gezamenlijkheid in plaats vanuit tegenstellingen.
- 5) Niet onze processen maar de bewoner is leidraad in hoe we werken (bewonersplan).
- 6) Verandertrajecten doen we samen.
- 7) Scherp sturen op het 'wat', veel ruimte in het 'hoe'.
- 8) Meet indicatoren op basis van ons nieuwe beleidsplan.

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 wil verder werken 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".

Onze teams

Gebiedsteams

In de gebiedsteams werken alle medewerkers samen die in de buurt actief zijn. De teams kennen een geografische indeling en in hun specifieke buurt/wijk wordt naast met bewoners ook nauw samengewerkt met de verschillende partners in de stad; zoals Traverse, RIBW, de Gemeente en de politie.

In het gebiedsteam is jarenlange kennis en ervaring van de buurt gebundeld. Door samen te werken in één team wordt het delen van kennis en informatie gestimuleerd en gefaciliteerd.

Financiën en Informatie (F&I)

De medewerkers van dit team zijn verantwoordelijk voor het financiële beleid, de administratie, registratie, ICT en informatisering en kwaliteitsbeleid. Daarnaast is het team verantwoordelijk voor privacybeleid en compliance.

In ons organogram vormt dit team samen met Vastgoed de zogenaamde "backbone" van Tiwos. Een gezonde financiële positie en voldoende en kwalitatief goede huizen vormen een stevige basis voor onze organisatie.

Vastgoed

Dit team werkt aan het bouwen, verbeteren en onderhouden van onze woningen. Projecten worden voorbereid en begeleid en er is een visie en kennis op het toekomstbestendig houden van ons woningbezit.

Advies en Ontwikkeling (A&O)

In dit team wordt gewerkt aan beleidsontwikkeling en –advies op het gebied van wonen en de communicatie met huurders en collega's. Ook HR advies en beleid is hier ondergebracht.

Het team ondersteunt en initieert op verschillende terreinen de doorontwikkeling van Tiwos.

Serviceteam

Het serviceteam draagt er aan bij dat iedereen die Tiwos bezoekt of belt, of die bij Tiwos werkt, zich welkom en geholpen voelt. Hier werken o.a. de medewerkers serviceteam die alle binnenkomende telefoontjes beantwoorden, secretariaatsmedewerkers en facilitaire medewerkers.

Directiesecretariaat

Het directiesecretariaat ondersteunt de directeur/bestuurder, de RvC en leidinggevenden bij alle voorkomende werkzaamheden. Ook de administratieve ondersteuning van HR is hier ondergebracht.

Controller

Op basis van de bepalingen in de Woningwet is door Tiwos in 2017 een controller ingehuurd die de RvC, de Auditcommissie en de directeur/bestuurder gevraagd en ongevraagd adviseert met betrekking tot de in deze wet opgenomen onderwerpen. Bij Tiwos is gekozen voor het inhuren van een controller om de onafhankelijkheid beter te borgen.

Team van leidinggevenden (TL)

Naast de directeur/bestuurder staan zes managers die ieder een team aansturen. Zij zijn verantwoordelijk voor het realiseren van de teamdoelstellingen. De managers ontwikkelen zich in hun leiderschap de komende jaren meer en meer naar teamcoaches. Zij stimuleren en faciliteren de ontwikkeling van medewerkers en zijn verantwoordelijk voor de prestaties van het team.

Rol van het assetmanagementteam

Dit multidisciplinaire team (Vastgoed, Financiën, Gebiedsteams en Beleid) vertaalt het Strategisch Voorraadbeleid (SVB) naar de realisatie van de wensportefeuille. Daarbij houdt het team rekening met ontwikkelingen in de context (wettelijk, financieel-technisch, demografisch, etc.). Het team formuleert op basis hiervan de opdracht bij vastgoedprojecten. Deze opdracht is het uitgangspunt voor het projectteam rondom vastgoedprojecten.

Samenwerken in projectteams

Naast de functioneel ingerichte organisatie werken we zowel rondom vastgoedprojecten als op andere thema's nauw samen in integrale projectteams. Daarmee maken we de verbinding tussen de organieke teams en borgen we voldoende "brillen" bij het maken van plannen en keuzes.

4. Besluitvorming en overleg

Één van de ontwerpregels voor onze organisatieverandering is:

Toegankelijke, snelle en transparante besluitvorming. We stelden begin 2017 vast dat de wijze van besluitvorming “gemoderniseerd” mocht worden. Woorden als “traag en teveel schrijven” kwamen regelmatig in gesprekken over besluitvorming terug. Voor een deel lag hiervan de oorzaak in de leidinggevende structuur die uit drie lagen bestond: directeur/bestuurder, manager en teamleider. Daarnaast was het MT-overleg tot september 2017 de plek waar onderwerpen waarover door de directeur/bestuurder een besluit moest worden genomen op de agenda kwamen. De managers adviseerden de directeur/bestuurder vanuit hun functionele verantwoordelijkheid. Alle “brillen” zaten aan tafel en dit moest leiden tot een integrale belangenafweging voorafgaand aan een weloverwogen besluit. Het gebeurde echter met zekere regelmaat dat in het MT discussies die al in de (project)teams waren gevoerd nog eens werden overgedaan. En in plaats van een besluit door de directeur/bestuurder kwamen er vragen terug. Het MT deed het – kort gezegd – nog eens over.

Besluitvorming anno 2017

Het uitgangspunt is vanzelfsprekend nog steeds dat de directeur/bestuurder goed geïnformeerd moet zijn om besluiten te kunnen nemen. En ook die integraliteit blijft erg belangrijk, dus een brede belangenafweging is nodig.

Daar waar aan de orde worden voorgenomen besluiten ook met de Ondernemingsraad besproken.

Inmiddels is Tiwos van twee hiërarchische lagen naar één managementlaag overgegaan en dit nieuwe team van managers (Team Leidinggevendenden/TL) overlegt regelmatig met de directeur/bestuurder. Maar dit is niet het team dat in alle situaties een adviesrol naar de directeur/bestuurder heeft als het gaat over door hem te nemen besluiten.

Bij te nemen besluiten laten we de beste afvaardiging die we kunnen samenstellen de bestuurder adviseren over het te nemen besluit. Van “wie de baas is mag het zeggen” naar “wie het weet mag het zeggen”. We gaan hier de komende tijd actief mee aan de slag, op zoek naar brede, gedragen en integrale vormen van afweging die optimaal bijdragen aan het door de bestuurder te nemen besluit.

We splitsen besluitvorming in drie onderdelen:

- Planning en control (Jaar- en activiteitenplannen, begroting, jaarverslag e.d.)
- Beleid (VHV, HR, ..)
- Vastgoedprojecten.

Planning en control

Jaarlijks komen er vaste onderwerpen op de agenda terug die gaan over de prestaties van onze organisatie. Het gaat dan bijvoorbeeld om jaar/activiteitenplannen, de begroting en voortgangsrapportages. Deze onderwerpen worden in het overleg van het TL geagendeerd. Leidinggevendenden zijn verantwoordelijk voor de realisatie van de plannen binnen de afgesproken kaders zoals de begroting en daarom is het logisch dat over deze onderwerpen na overleg met het TL wordt besloten.

Beleid

Ons nieuwe beleidsplan gaat ongetwijfeld leiden tot nieuw en veranderd beleid. Dat kan op inhoud zijn waarbij te denken valt aan huur- en duurzaamheidsbeleid. Maar het beleid kan ook gaan over verdere professionalisering en ontwikkeling van onze organisatie.

Per thema wordt bepaald wie in ieder geval bij de bespreking van een beleidsvoorstel/idee aanwezig moet zijn. Daarnaast worden medewerkers uitgenodigd die van mening zijn een zinvolle bijdrage te kunnen leveren (mogen ook kritische vragen zijn). We gaan experimenteren met de wijze waarop we dit vorm kunnen geven.

Daarbij blijft het doel de directeur/bestuurder voldoende input te geven om een afgewogen besluit te kunnen nemen.

In Vastgoedprojecten

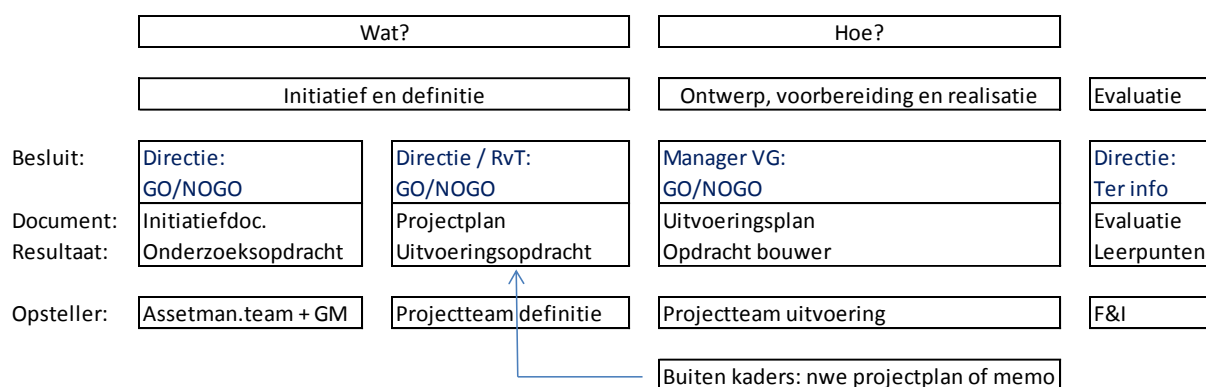
In vastgoedprojecten maken we een onderscheid in besluitvorming over het ‘wat’ (o.a. doelgroep, woningtype, aantal, kwaliteit, prijs, etc.) en besluitvorming over het ‘hoe’ (o.a. ontwerp, materialisatie, installatieconcept, aanbesteding, bewonerscommunicatie, etc.).

De directie neemt een besluit over het 'wat' (projectplan). De manager vastgoed neemt een besluit over het 'hoe' (uitvoeringsplan). Als het uitvoeringsplan niet voldoet aan de Tiwoskaders (beleid) of de projectkaders (projectplan) moet er eerst door de directie een nieuw besluit (gewijzigd projectplan) genomen worden.

Een vastgoedproject start met een initiatiefdocument 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 initiatiefdocument wordt opgesteld door het assetmanagementteam in samenspraak met de betreffende gebiedsmanager en moet worden goedgekeurd door de directie voordat het projectteam er mee aan de slag gaat.

De projectteamsamenstelling is in de definitiefase anders dan in de uitvoeringsfase. De samenstelling wordt bepaald in respectievelijk het initiatiefdocument en het projectplan.

De besluitvorming ziet er schematisch als volgt uit:



De projectbesluiten bespreken we niet in een overleg met leidinggevenden maar met de direct betrokkenen. De opsteller licht het document toe en legt het ter besluitvorming voor aan de directeur/bestuurder of de manager vastgoed.

Projectevaluaties worden door de directeur/bestuurder met het projectteam besproken.

Projectplannen boven 3 miljoen euro worden na het besluit door de directeur/bestuurder nog ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC.

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 ons helpt de gestelde doelen te realiseren. De doelen uit het Beleidsplan "**Echt contact**" (2017-2021) 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* "Echt contact" is een vertaling van de missie naar strategische doelen met een looptijd van 5 jaar.

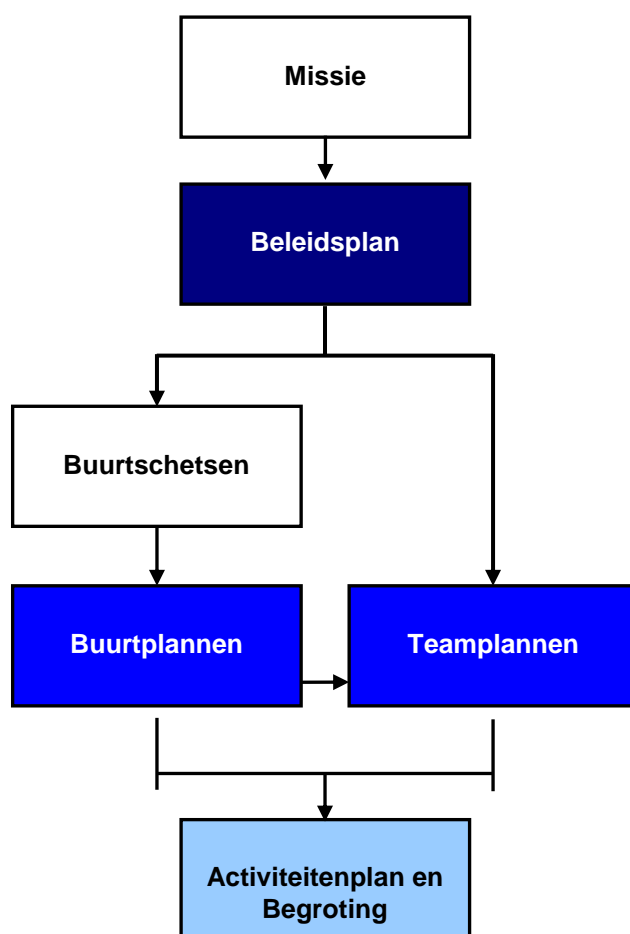
Het beleidsplan wordt vervolgens geconcretiseerd naar onze buurten en teams. Van elke buurt wordt een buurtschets gemaakt. De buurtschets maakt op basis van verschillende criteria inzichtelijk of er de komende jaren extra aandacht op technisch en/of sociaal gebied nodig is. Tiwos onderscheidt de volgende buurtscores:

- Oké buurt ●
- Aandachtsbuurt ●
- Focusbuurt ●

Voor aandachts- en focusbuurten worden buurtplannen opgesteld waarin concrete doelen en acties staan geformuleerd.

Voor elk team binnen Tiwos wordt een teamplan gemaakt.

Buurt- en teamplannen (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. 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 planfase is het tevens belangrijk dat taken en verantwoordelijkheden helder zijn. Met medewerkers worden aansluitend individuele afspraken 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 teamplan	Activiteitenplan en Begroting
Looptijd	5 Jaar	5 jaar	1 jaar
Gereed	Juli in laatste jaar van lopende beleidsplan	September in laatste jaar van lopende beleidsplan	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 binnen zijn team. 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.



In deze fase van de P&C cyclus 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.

	Strategisch	Tactisch	Operationeel
	Beleidsplan	Buurt- en teamplan	Activiteiten plan en Begroting
Jaarverslag	1 x per jaar		
Trimesterrapportage*	3 x per jaar		
HRM cyclus	1 tot 3 x per jaar		

* In de trimesterrapportage wordt gerapporteerd over de voortgang van de doelstellingen uit de begroting en de team- en buurtplannen.

Cruciaal voor een kwalitatieve CHECK is een goed werkend managementinformatiesysteem 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 Autoriteit Woningcorporaties (AW)
- Beoordeling Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)
- Lemon (leefbaarheidsmonitor gemeente Tilburg)
- Meting medewerkerstevredenheid
- 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.

- RvC / AC vergadering
- TL overleg
- HBO overleg
- OR overleg
- BILA / teamoverleg
- HRM cyclus gesprekken

Cruciaal in de ACT fase, is dat er tijdig door leidinggevendenden gestuurd wordt op taken en verantwoordelijkheden.

Bijlage 1: Visie op toezichhouden.

Visie op toezicht Raad van Commissarissen Tiwos versie 2019

'toezicht houden volgens de bedoeling'

Inleiding

In 2017 is het nieuwe besturingsmodel 2017-2021 van Tiwos tot stand gekomen. De leidende principes voor de bestuurder die hierin beschreven staan komen overeen met die van de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen van Tiwos houdt toezicht volgens 'de bedoeling'. Op basis van de visitatie, een visieworkshop Lego Serious Play en themabijeenkomsten is onze visie op toezichthouden ontstaan. Het model op de volgende pagina is een tussenstand. We realiseren ons dat dit work in progress is. Jaarlijks staan een aantal activiteiten op de agenda, waaronder mogelijk een gesprek met de Raad van Commissarissen van een voorbeeldcorporatie danwel een RvC van een andere maatschappelijke sector. Waar nodig passen we aan de hand van onze bevindingen onze visie aan.

Context van de visie op toezichthouden

De samenleving is in transitie en Tiwos verandert mee. Minder aanbod en meer vanuit de bedoeling. Mensgericht. Ook de wijze waarop we kijken naar 'toezicht houden' verandert. Binnen Tiwos beseffen we ons dit en zijn we op zoek naar die vernieuwing. Want, hoe doe je dat eigenlijk? Toezicht houden op een organisatie die zich niet alleen richt op de cijfers maar ook vanuit 'wat de bedoeling vraagt' wil kijken.

In breder perspectief is een beweging te zien van meer wederkerig samenwerken. Met bewoners, gemeente, partners. Als organisatie beweegt Tiwos, oa door verregaande samenwerking in buurten, en intern bijvoorbeeld door een verschuiving van functies naar rollen en inzet op talent. Werken vanuit de bedoeling vraagt daarom. Die wederkerigheid tussen collega's, teams en externe partners kan ook vorm krijgen in de relatie tussen RvC/bestuurder/werkapparaat. Overigens, net als in de samenwerkingen in de wijk, zonder ieders eigen rol te verliezen. Kortom met handelingsruimte voor de organisatie enerzijds en stevig toezicht door de RvC anderzijds. En tegelijk met wederzijdse verrijking vanuit ieders specifieke kwaliteiten.

Visie op toezicht Raad van Commissarissen Tiwos versie 2019

'verschillende rollen voor verschillende situaties'

We benutten onze diversiteit, kwaliteit en energie

1 We zijn een veelkleurige raad qua kennis, vaardigheden en persoonlijkheden. Deze diversiteit benutten we maximaal door ieder met zijn eigen kwaliteit te laten kijken of alles nog goed gaat. We vormen een team en krijgen energie van onze taak. En hoewel we allemaal anders zijn hebben we wel dezelfde blik op Tiwos.

We spiegelen en adviseren om zoveel mogelijk te bereiken

3 We sturen, houden toezicht, adviseren, spiegelen, communiceren en klankborden. Dit doen we op een transparante manier vanuit de volkshuisvestelijke rol en blik en veel minder vanuit de cijfers en dat wat al afgekaart is in het institutioneel kader. We spiegelen daarnaast ook onszelf en zijn een lerende RvC.

De raad is nabij als de bestuurder een probleem heeft en verleent met raad en daad support om zo voor Tiwos zoveel mogelijk te bereiken.

We maken ons hard voor huurdersparticipatie

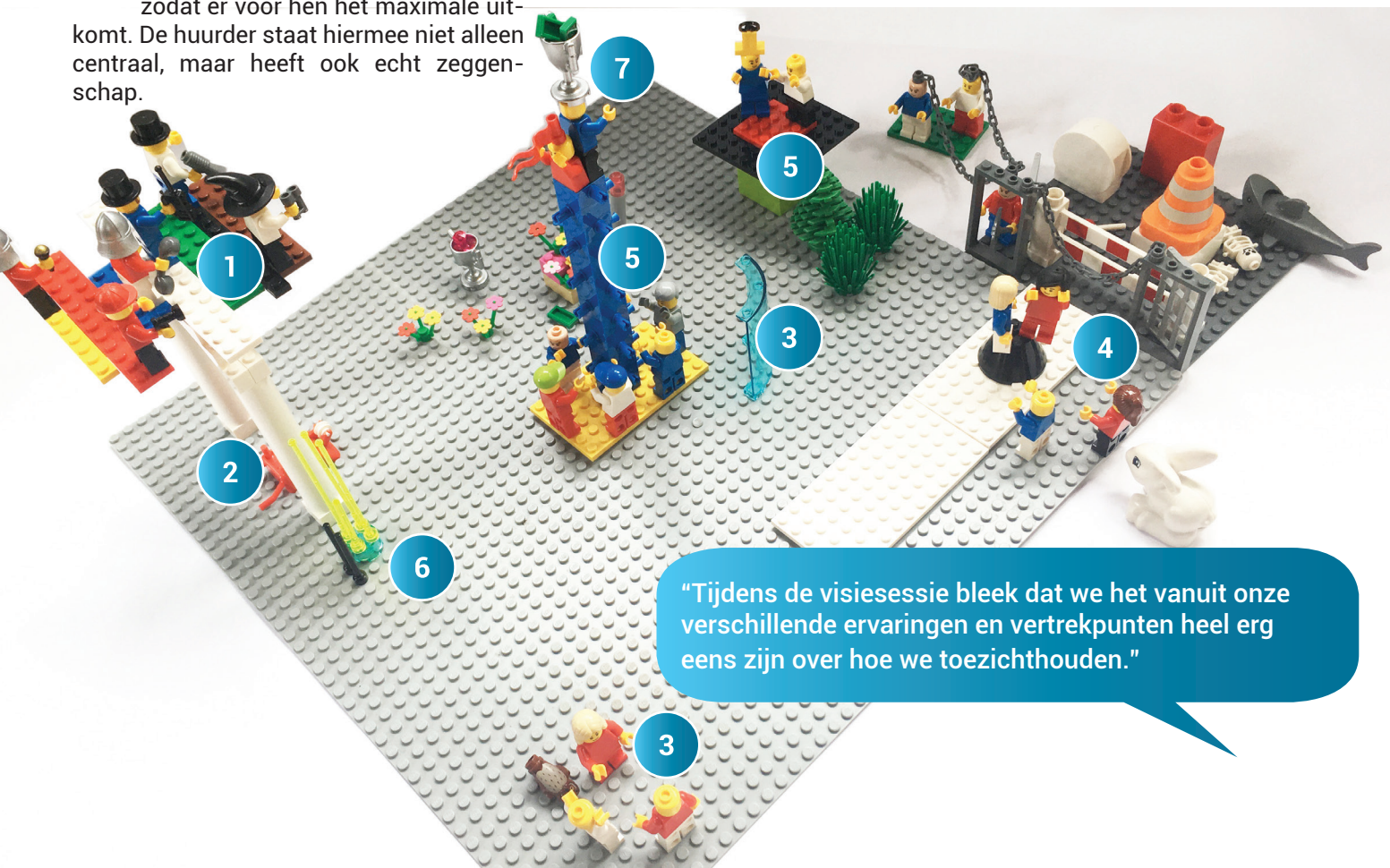
5 Als RvC maken we ons er hard voor dat de huurder betrokken wordt en kan bijdragen aan de doelen, zodat er voor hen het maximale uitkomt. De huurder staat hiermee niet alleen centraal, maar heeft ook echt zeggenschap.

We zitten niet op de stoel van de bestuurder

2 Als raad staan we juichend aan de zijlijn bij de prestaties die de Tiwos-medewerkers, stakeholders en huurders met elkaar leveren, in plaats van ons er werkelijk mee te bemoeien. We zijn nadrukkelijk een raad die niet op de stoel van de bestuurder gaat zitten, en die niet de taken van de corporatie overneemt.

We willen nabij zijn buiten de gebaande paden

4 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 om zo mogelijk te voorkomen dat er problemen ontstaan.



"Tijdens de visiesessie bleek dat we het vanuit onze verschillende ervaringen en vertrekpunten heel erg eens zijn over hoe we toezichthouden."

We zetten onze antennes uit

6 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 we op aarde zijn en houden zo toezicht op de koers die is uitgezet.

We zien erop toe dat maatschappelijk geld maximaal benut wordt

7 Ons primaire doel is de huurder. We zien erop toe dat het maatschappelijk geld zo maximaal mogelijk benut wordt voor de maatschappelijke opgave, zodat de huurder blij is op gebied van leefbaarheid, duurzaamheid, en met vlag en wimpel woont.