

**Besturingsfilosofie en
Organisatie – ontwikkeling**

rentree. thuis in Deventer

MT/DB besluit d.d. 25 augustus 2016

RvC goedkeuring d.d. 20 september 2016

1 Besturingsfilosofie: De lerende organisatie

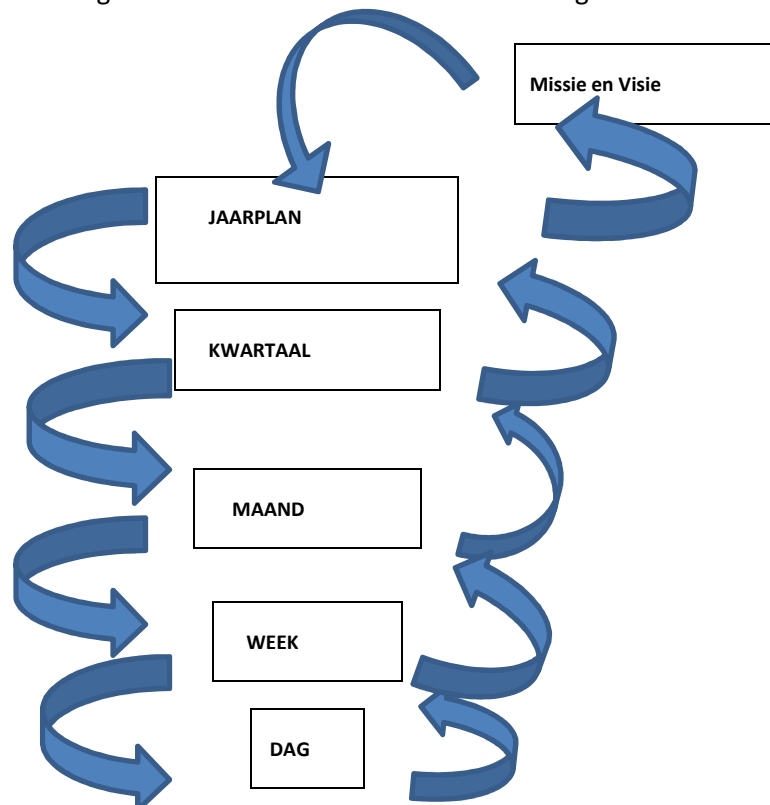
Wij willen tegen de laagst mogelijke prijs goede huisvesting leveren voor onze doelgroep. Wij zetten daartoe ons vastgoed als bedrijfsmiddel in. Omdat wij opereren in een complexe omgeving die voortdurend in beweging is, willen wij een wendbare organisatie zijn, een organisatie die gemakkelijk in kan spelen op toekomstige veranderingen op welk vlak dan ook.

Ook vraagt onze missie zoals hierboven geformuleerd dat medewerkers permanent blijven zoeken naar de best mogelijke oplossing in de gegeven context en dat zij de focus houden op het verbeteren van prestaties.

Wij beschouwen de inzet van onze medewerkers als het belangrijkste middel om onze doelen te realiseren. Wij investeren daarvoor in eigenaarschap bij onze medewerkers. Verantwoordelijkheden liggen laag in de organisatie. Zij krijgen de ruimte om hun talenten optimaal in te zetten. Om geformuleerde doelen te halen zijn medewerkers zelfsturend, altijd op zoek naar verbetering en ontwikkeling. Leren door te doen, kennis delen en van elkaar willen leren, beschouwt men als vanzelfsprekend. (zie ook 5)

Om het leren te faciliteren is er veel aandacht voor goede informatievoorziening (inzicht en overzicht) en feedback.

Bij Rentree zijn mensen er zich van bewust dat wat men dagelijks doet effect heeft op hetgeen in maand- en kwartaalrapportages wordt gerapporteerd. Hetgeen weer bijdraagt aan gestelde doelen in het jaarplan en wat een vertaling is van hetgeen we met onze missie en visie willen bereiken. Vanuit dat inzicht wil men verbeteren en ontwikkelen. Mensen zijn daarbij meer en meer verbonden met de identiteit van de organisatie. Schematisch ziet dat er als volgt uit



Meer en meer werken we over organisatiegrenzen heen waarbij we expertise van elders inbrengen in onze organisatie zonder in de traditionele opdrachtgever – opdrachtnemer relatie te vervallen. Bij het resultaat gericht onderhoud is dat het meest zichtbaar.

Inhuren van expertise krijgt een vorm van samenwerking die gericht is op het kennis vergroten binnen de organisatie. Bij inhuur blijven medewerkers in de lead. Op deze manier bouwt de organisatie zelf meer en meer expertise op en wordt een externe heel gericht ingezet. Naast dat het kosten bespaart, is het een vorm van action learning; een werkwijze die past bij een lerende organisatie.

Een organisatie met veel ruimte voor medewerkers vraagt om een duidelijke context. De governance structuur borgt dat. Na invoering van de woningwet is deze volledig herijkt en geactualiseerd. Wij investeren in het "levend" houden van de governance voor medewerkers en vanuit Control wordt de naleving bewaakt.

2. Structuur

De keuze van de overlegstructuur is een hele wezenlijke. Het is een belangrijke uiting van de besturingsfilosofie van de organisatie, waarbij de verantwoordelijkheden laag in de organisatie worden gelegd. Uitgangspunt is dat medewerkers zich eigenaar (kunnen) voelen van hetgeen in de organisatie gebeurt. Daarom worden in de breedte mensen betrokken en gevraagd mee te denken.

Organisatieoverleg

Om het eigenaarschap te stimuleren, is er een organisatieoverleg ingesteld waarbij alle besluiten worden afgestemd en ideeën, afdeling overstijgende knelpunten en maandrapportages worden besproken. Dit team kent een vaste kern van teamleiders en staf. Daarnaast worden medewerkers uitgenodigd of kunnen zichzelf uitnodigen. Iedereen kan aanschuiven. De frequentie is hoog en de duur is kort. Een keer per week één uur op een vast tijdstip is voor dit overleg gereserveerd. Iedereen kan het standaard in zijn agenda zetten. Hoe dit overleg nader wordt ingevuld wordt aan de groep zelf overgelaten.

Het organisatieoverleg kent een roulerend voorzitterschap.

MT

Het MT fungeert als het besluitvormingsoverleg. Vóór een stuk ter besluitvorming wordt geagendeerd, heeft er een control toets plaatsgevonden door de controller. Het MT bestaat uit de DB, de financieel manager en het directiesecretariaat (t.b.v. de verslaglegging). Daarnaast zijn bij het bespreken van ingebrachte stukken de adviseur die een voorgenomen besluit inbrengt, zijn/haar leidinggevende (indien van toepassing) ook aanwezig. Na bespreking neemt de DB een besluit over het voorstel.

Middels het organisatieoverleg raken medewerkers er aan gewend om met elkaar het gesprek te voeren en de scherpte (integraliteit) te zoeken. Het besluitvormingsoverleg in het MT is de finale afronding.

Budgethoudersoverleg

Ten behoeve van de stuurinformatie faciliteert Finance de budgethouders met de financiële maandrapportage. Gezamenlijk bespreken budgethouders de maandrapportages met elkaar.

Kwartaalrapportages zijn evaluaties en worden in een brede setting besproken.

Werk- en Procesteamoverleg

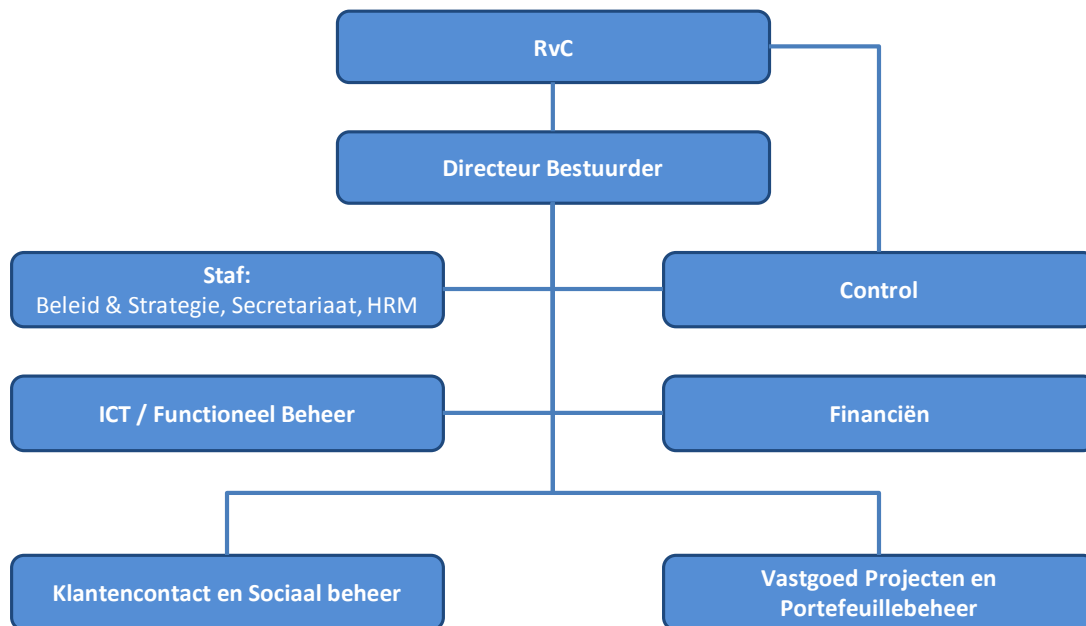
Binnen het werkoverleg bespreekt een team de reguliere operationele zaken. Daarnaast werken we binnen Rentree proces gestuurd. Op de belangrijkste processen is een team geformeerd. Medewerkers in een procesteam zijn gezamenlijk eigenaar van processen met de daarbij behorende prestatie-indicatoren. De team-indeling wordt daardoor minder belangrijk. De nieuwe kantooromgeving faciliteert deze ontwikkeling. Frequentie van het overleg is naar behoefte

Voor tal van zaken past het om op basis van uitnodiging bijeenkomsten te beleggen zonder dat deze overleggen structureel worden ingepland.

3. De inrichting

Het formele organogram van de organisatie ziet er als volgt uit:

De organisatie



Gezien de besturingsfilosofie kan het organogram ook worden omgedraaid. Dat wil zeggen een faciliterende rol voor de DB en de staf. De medewerkers vastgoed, sociaal beheer en klantcontact als frontwerkers in de buurt/wijk.

We kennen een platte organisatie structuur. Hoewel niet direct zichtbaar in het organogram is er binnen de vastgoedkolom een duidelijk onderscheid gemaakt tussen 3 rollen. Het ondernemingsplan (volkshuisvesting) komt vanuit beleid. De vastgoedadviseur (asset) is onderdeel van de staf. Hij vertaalt de portefeuillestrategie naar complexplannen en fungeert als opdrachtgever richting de manager vastgoed. Zij stuurt het team Vastgoed. Projecten en Portefeuillebeheer aan. Alle werkzaamheden om te komen van een bestaande portefeuille naar een gewenste portefeuille worden vandaaruit aangestuurd. De volgende deskundigheden spelen daarbij een rol: Verkoop / Onderhoud / Woonmakelaar / Nieuwbouw / Renovatie / Asbest / Duurzaamheid.

Binnen de structuur neemt control een aparte positie in. De controller kan gevraagd en ongevraagd advies geven aan het bestuur en de RvC en heeft een rechtstreekse lijn met de RvC. Binnen control ligt ook de bewaking dat we blijven handelen binnen de governancestructuur zoals we deze met elkaar hebben vastgelegd.

4. Uitgangspunten bedrijfsvoering

Gezien de strategie positioneert Rentree zich als een dienstverlenende organisatie die haar focus legt op de doelgroep waarbij zij haar vastgoed als bedrijfsmiddel inzet.

a. Samenwerking en uitbesteden

In ons ondernemingsplan is opgenomen dat we samenwerken voor hogere klantwaarde en tegen een lagere prijs. Zo werken we voor de woonruimteverdeling samen met corporaties in de regio en weten woningzoekenden ons goed te vinden. Ten behoeve van ons onderhoud werken we nauw samen met onze onderhoudspartners aan resultaatgericht onderhoud. Betere kwaliteit en dienstverlening en lagere kosten zijn daarbij leidend.

Aan samenwerken/uitbesteden zit voor ons wel een grens. We hebben niet de ambitie een regiecorporatie te zijn die alleen nog maar als opdrachtgever fungeert. Wij zien onszelf als lokale speler op de woningmarkt die herkenbaar is voor haar doelgroep en stakeholders. Dat betekent dat we zelf het beheer blijven doen. Middels het beheer kunnen wij ons maatschappelijke rol vervullen. De kerntaken blijven we dus zelf doen.

Onze inzet ligt op het terrein van het wonen. Het wonen raakt echter veel andere terreinen. Op gebieden zoals woonbegeleiding of schuldhulpverlening werken we samen met partners in de stad. In de toekomst wordt het werken in netwerkverband steeds belangrijker. Klantwaarde is daarbij leidend. Dat betekent dat we de problemen van mensen minder vanuit systemen en (belangen van) organisaties) oplossen maar veel sterker vanuit de oplossing van menselijke en maatschappelijke opgaven. Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Partijen moeten daarvoor in staat zijn om een deel van hun autonomie of resultaatverwachting op te geven in het vertrouwen dat ze (organisatie / maatschappij) er voor de lange termijn meer voor terug krijgen. Dit vraagt veel van het reflectief vermogen binnen de organisatie. Denken in belangen en zaken vanuit verschillende perspectieven kunnen bekijken zijn daarbij essentieel.

Voor manieren van samenwerken wordt in beginsel gekozen voor de lichts mogelijke manier zonder te institutionaliseren. De vorm van de samenwerking volgt uit de inhoud daarvan.

b. Efficiënt inrichten, bemensen en aansturen

In ons ondernemersplan hebben we opgenomen dat we blijven werken aan een verlaging van onze bedrijfslasten. De uitdaging is de optimale combinatie te vinden tussen aandacht en efficiency. Tussen dichtbij de huurders staan in de wijken en buurten en het efficiënt en goedkoop organiseren van de routineprocessen.

Ten behoeve van het efficiënt werken maken we gebruik van de mogelijkheden van digitalisering en automatisering.

Aandacht betekent lokale verankering. Een focus op contacten met huurders en het netwerk in de stad. Het vraagt om een inrichting die "buiten" belangrijker maakt. Dit betekent een kanteling in die zin dat we niet "binnen" bedenken wat nodig is maar de signalen (behoeften) van buiten vertalen naar binnen. De medewerkers "in het veld" spelen hierbij een belangrijke rol.

De verantwoordelijkheden en het netwerkmanagement leggen we daarom laag in de organisatie neer.

Medewerkers dagen we uit te ontdekken waar hun talenten liggen en op welke plek en in welke rol deze het best tot hun recht komen.

Deze keuze vraagt om een aansturing waarbij er ruimte is voor zelfsturing en vertrouwen. De stijl is coachend. De manier van werken is vertaald in een faciliterende digitale omgeving en een fysiek omgeving die uitnodigt tot samenwerking en uitwisseling.

5. Ontwikkelingsrichting organisatie

Het Richting plan (d.d. 2013) was de leidraad voor de reorganisatie en de invoering van processturing. Als vervolg hierop is zijn we verder gaan werken aan de werkstijl binnen de organisatie om te komen tot een wendbare organisatie. Dit continue proces van verbetering van werkstijl kreeg de naam: Anders samenwerken. Belangrijkste aandachtspunten daarbij zijn:

- Stimuleren van eigenaarschap (meer eigen verantwoordelijkheid en zelfsturing): medewerkers zijn betrokken en voelen zich mede eigenaar van de resultaten.
- Continue verbetering en ontwikkeling bevorderen.
- Slimmer en efficiënter werken met aandacht voor de doelgroep
- Samenwerking

5.1 Werkwijze

We verwachten dat de medewerker zelf de afweging maakt waar, hoe en met wie hij zijn werkzaamheden het beste kan uitoefenen. Hij maakt daarbij de afweging wat het beste is voor de huurder, de organisatie en zichzelf. We gaan uit van eigenaarschap en verantwoordelijkheid. We hebben dit als volgt gedefinieerd

Eigenaarschap betekent dat je zelf, in samenwerking met het team, je werk stuurt, wanneer, waar, met wie, met welke informatie etc. waarbij je de afweging maakt wat goed is voor de huurder/klant, organisatie en jijzelf. Samen iets willen bereiken en niet afwachten. Je signaleert problemen en lost deze zo snel mogelijk op, bent alert en anticipeert op kansen, nieuwe situaties of problemen en handelt er in een vroeg stadium naar. Professioneel gedrag met eigen verantwoordelijkheid, waarbij we werken op basis van afgesproken resultaten

Om het eigenaarschap binnen de organisatie verder te vergroten, wordt het accent nu meer gelegd op de individuele ontwikkeling van medewerkers, gericht op het werken vanuit talenten. Deze stap draagt bij aan het stimuleren van het eigenaarschap en de continue verbetering en ontwikkeling van medewerkers.

De uitgangspunten bij deze ontwikkelingsrichting zijn:

- Iedereen is eigenaar van zijn eigen ontwikkeling, de organisatie schept de mogelijkheden om te ontwikkelen, de kansen moet men wel zelf pakken.
- Medewerkers geven zelf hun doelen aan (zowel in resultaten als in ontwikkeling) en zijn zelf verantwoordelijk om hun bijdrage aan Rentree zichtbaar te maken.
- Leidinggevende geeft feedback op de doelen en het bereiken van de doelen, ondersteunt en faciliteert de medewerker bij het behalen van de doelen en stimuleert de medewerker het beste uit zichzelf te halen.
- Ontwikkeling gericht op het versterken van je talenten. In deze werkwijze versterkt de medewerker waar hij goed in is want daar is de meeste groei te behalen. Hoe ga je wat je goed doet nog beter doen. Verder ontwikkelen van wat al goed gaat, levert meer op dan verbeteren van de aandachtspunten. De organisatie richt zich op het optimaal inzetten van ieders talent.
- Mensen leren van feedback, van reacties die ze krijgen op hun gedrag. Een "systeem" van constante feedback is dan ook effectiever dan doelen stellen met een jaarlijkse beoordeling. Achteraf beoordelen heeft dan ook geen invloed op het werkgedrag van het komend jaar. Van alle factoren in de werkomgeving heeft feedback van de direct leidinggevende de grootste impact op het functioneren van de medewerker. We investeren daarop.