

Toelichting hoofdstructuur Pré Wonen

Alles lijkt lichter en makkelijker te gaan: iedereen kent zijn of haar rol, beleid- en besluitvorming verloopt één keer goed en er is veel minder behoefte aan afstemming. De inspanning van leidinggevenden en medewerkers kan naar buiten worden gericht en staat maximaal ten dienste van de huurders en de maatschappelijke impact die Pré Wonen wil maken. Belangrijke oorzaak van deze situatie is dat we in 2017 gekozen hebben om de inrichting van de organisatie te wijzigen. De scheiding tussen strategie en uitvoering bleek niet effectief te zijn. Ook de toebedeling van processen aan de twee clusters bleek kunstmatig en onvoldoende productief. Door toen te kiezen voor een zeer compact Directieteam, met een scheiding langs processen van gelijke aard is er helderheid gekomen en is de integraliteit van denken en doen bij Pré Wonen met sprongen vooruit gegaan. Het 'druk zijn met onszelf' was daardoor niet meer nodig, we zijn nu meer naar buiten gericht en druk met de huurders en de partners. En dat werpt zijn vruchten af.'

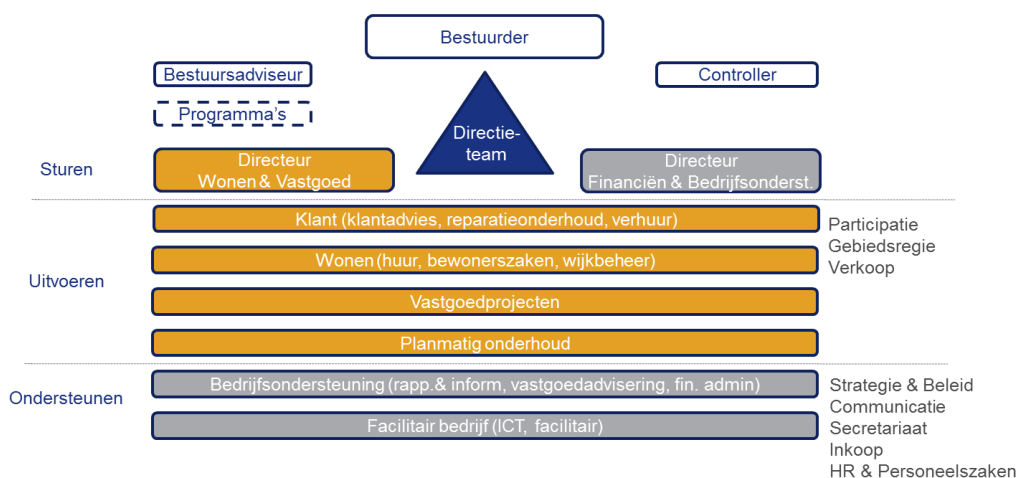
1. De nieuwe hoofdstructuur

Met de uitgangspunten zoals eerder benoemd is door de bestuurder, ondersteund door de werkgroep, kritisch gekeken naar verschillende organisatiemodellen. Hierbij is gekeken naar varianten op de inrichting zoals Pré Wonen die nu kent, maar ook naar verschillende voorbeelden uit de sector. Compactheid en eenvoud en daarmee een maximale kans op succesvolle implementatie waren daarbij doorslaggevend. Uiteindelijk heeft de bestuurder gekozen voor een hoofdstructuur die na weging het beste aansluit bij de organisatieprincipes en inrichtingskeuzes uit de analyse, namelijk een structuur waarin:

- De bestuurder samen met twee directeuren een directieteam vormt waarin het strategisch en tactisch beleid wordt afgestemd;
- De bestuurder, met oog op externe gerichtheid, enkel de directeuren, Bestuursadviseur, en eventuele Programmamanager aanstuurt en de directeuren zoveel mogelijk de interne organisatie (hiërarchisch) aansturen;
- De Controller, onder de hiërarchische verantwoordelijkheid van de bestuurder, een eigenstandige positie vervult;
- Processen van gelijke aard (sturen, uitvoeren en ondersteunen) zoveel mogelijk worden geclusterd en worden aangestuurd door één directieteamlid;
- Rol en positie staffuncties die in opdracht werken van directieteam maar hiërarchisch bij bedrijfsondersteuning zijn ondergebracht;
- De programmaorganisatie een duidelijke positionering krijgt, namelijk direct (hiërarchisch) aangestuurd door de bestuurder.

1.1. Toelichting op hoofdstructuur

Onderstaand is op schematische wijze de nieuwe hoofdstructuur weergegeven. In de nieuwe structuur zijn twee nieuwe functies opgenomen: een Directeur Wonen & Vastgoed en een Directeur Financiën & Bedrijfsondersteuning. Strategie & Beleid, Communicatie en HR & Personeelszaken vallen onder de directeur Financiën & Bedrijfsondersteuning. Participatie zal, net als Gebiedsregie en Verkoop onder de directeur Wonen & Vastgoed vallen.



Schematische weergave nieuwe hoofdstructuur

Hieronder wordt toegelicht op welke wijze de inrichtingskeuzes voor de nieuwe hoofdstructuur in dit organisatie-model terugkomen.

Naar buiten gericht

De bestuurder heeft primaire focus op de bestuurlijke taken zoals de afstemming met toezichthouders en stakeholders en de beleids- en besluitvormingsprocessen op strategisch/tactisch niveau. De twee directeuren maken dit mogelijk door zoveel mogelijk de hiërarchische aansturing voor hun rekening te nemen. De bestuurder stuurt een beperkt aantal ('meer onafhankelijke') functionarissen hiërarchisch aan. Met hun strategische rol in het directieteam zijn de directeuren direct betrokken bij ontwikkelingen in de buitenwereld en het strategisch/tactisch beleid dat hierop moet worden afgestemd.

Compacte hoofdstructuur

De bestuurder, samen met twee directeuren, vormen het directieteam waarin het strategisch en tactisch beleid wordt afgestemd. In het directieoverleg sluiten andere functionarissen aan op verzoek, waarbij de controller en bestuursadviseur vaste deelnemers zijn.

Overzichtelijke verantwoordelijkheidsverdeling

Er is een overzichtelijke verdeling met als 'kapstok' het onderscheid tussen: sturende, uitvoerende en ondersteunende processen:

- Sturen (bestuurder en directieleden gezamenlijk, waarbij de bestuurder verantwoordelijk is) – beleids- en besluitvormingsprocessen op strategische/tactisch niveau;
- Uitvoeren (verantwoordelijkheid directeur Wonen & Vastgoed) – processen met betrekking tot Wonen en Vastgoed (primaire processen);
- Ondersteunen (verantwoordelijkheid directeur Financiën & Bedrijfsondersteuning) – processen m.b.t. financiën, specialisten en ondersteuning (secundaire processen).

Integraal sturen en werken

In het directieteam wordt het beleid dat ter besluitvorming wordt ingebracht getoetst op integraliteit (maatschappelijk, wonen, vastgoed, financieel, risico's). De controller heeft een toetsende rol en geeft gevraagd en ongevraagd advies.

Directieteamleden hanteren een portefeuilleverdeling voor de verschillende beleidsvelden. Directieteamleden hebben voor hun beleidsvelden een initiërende rol. Daarnaast bewaken ze de totstandkoming van beleid en toetsen ze het beleid op kwaliteit en integraliteit voordat het wordt ingebracht voor bespreking in het directieteam. Beleidsadviseurs (Strategie en beleid) hebben een adviserende en ondersteunende rol bij beleidsvorming en werken in opdracht van de directieteamleden en zijn hiërarchisch ondergebracht in het bedrijfsonderdeel F&O.

Processturing

In de nieuwe hoofdstructuur blijft de inrichting van de huidige procesteams gehandhaafd. Wel komt er een nieuwe clustering van procesteams als gevolg van de indeling Wonen & Vastgoed en Financiën & Bedrijfsondersteuning. Hiermee zijn de uitvoerende processen in één organisatieonderdeel samengevoegd evenals de ondersteunende processen. Op deze manier sluiten we aan bij de backbone.

Eigenstandigheid Control

Een onafhankelijke controller valt direct onder de bestuurder met een directe lijn naar de RvC (conform Woningwet).

2. Sturing

In dit hoofdstuk wordt een omschrijving gegeven op hoofdlijnen hoe de sturing verloopt in de nieuwe hoofdstructuur. Daarbij gaat het om de beleids- en besluitvorming in de reguliere, staande organisatie (paragraaf 4.1). Naast sturing in de reguliere organisatie vindt er sturing plaats in de programma-organisatie. Ook hiervoor is een rol weggelegd in de hoofdstructuur. In paragraaf 4.2 wordt de uitgangspunten voor programmasturing op hoofdlijnen beschreven.

2.1. Beleids- en besluitvorming

Het directieteam is verantwoordelijk voor het strategische en tactisch beleid, ofwel het ondernemings- en facetbeleid. De besluitvorming ten aanzien van dit beleid is als volgt: de werkwijze in het directieteam is er op gericht om gezamenlijk tot besluiten te komen, formeel is de bestuurder verantwoordelijk en beslist zelfstandig.

Directieleden hanteren hierbij een portefeuillevdeling van beleidsvelden voor het initiëren van beleidsvorming en het bewaken van de kwaliteit van beleidsvorming, onder andere door een toets op integraliteit. Directeuren zijn hierbij eigenaar voor de beleidsvorming op basis van de genoemde portefeuillevdeling. Hierna volgt een eerste aanzet voor een eerste verdeling van de beleidsvelden binnen de directie.

De bestuurder is primair verantwoordelijk voor het vormgeven van het algehele ondernemingsbeleid. Daarnaast houdt de bestuurder zich bezig met governance. Het gaat dan om beleid ten aanzien van het interne en externe toezicht en goed bestuur van de organisatie. Een ander beleidsveld waar de bestuurder zich mee bezighoudt is de samenwerking met betrokken stakeholders op strategisch niveau. De organisatieontwikkeling en innovatie van de organisatie vallen ook onder de directe verantwoordelijkheid van de bestuurder.

De directeur Wonen & Vastgoed is primair verantwoordelijk voor ontwikkeling, verhuur, en beheer (dagelijks en planmatig) van verhuureenheden. Ook vormgeving van klantdienstverlenings-/doelgroepenbeleid van de organisatie is daar onderdeel van. Daarnaast is hij verantwoordelijk voor het vastgoedbeleid op de verschillende niveaus. De directeur Wonen & Vastgoed onderhoudt voor zijn vakgebied contact met stakeholders.

De directeur Financiën & Bedrijfsondersteuning is primair verantwoordelijk voor de uitvoering van ondersteunende processen op het gebied van HR, Beleidsontwikkeling, ICT, Informatisering, Facilitaire diensten, Communicatie, Administratie, Treasury en

Klachtenmanagement. Ook vormgeving van financieel beleid en inkoopbeleid valt onder zijn directe verantwoordelijkheid. De directeur Financiën & Bedrijfsondersteuning onderhoudt voor zijn vakgebied contact met stakeholders.

Ten aanzien van de besluitvorming omtrent meer operationeel beleid is het zo dat de directeuren en procesmanagers verantwoordelijk zijn en hier binnen kaders zelfstandig in kunnen besluiten.

2.2. Programmasturing

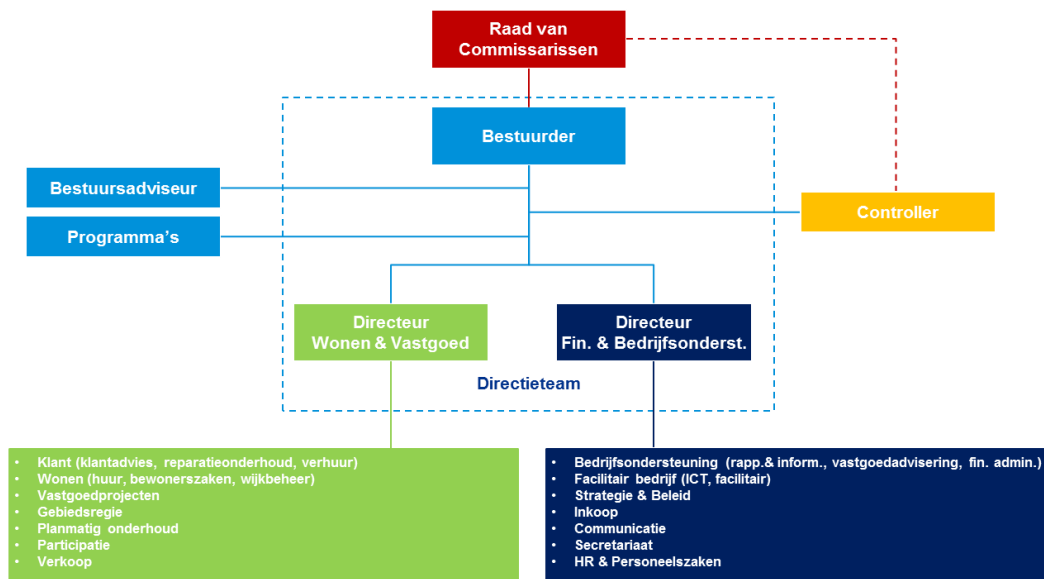
Om naast de reguliere bedrijfsvoering de organisatieontwikkeling vorm te geven en in te kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen wordt er gewerkt met programma's. Een programma laat zich als volgt laten kenmerken. Een programma kent een duidelijke opdrachtschrijving vanuit het directieteam en heeft een duidelijk begin en eind – dit kan meerjarig zijn. 'Een programma vraagt om een multidisciplinaire samenwerking vaak over de grenzen van de eigen organisatie en een integrale aanpak en draagt bij aan de realisatie van de strategische doelen van Pré Wonen. 'Een programma is daarnaast te complex of nieuw om in de reguliere bedrijfsvoering (processen/teams) te worden opgepakt.

Realisatie van en sturing op programma's gebeurt volgens de methode van programma- en projectmanagement. Het directieteam is gezamenlijk opdrachtgever voor een programma. De bestuurder treedt op als eigenaar/sponsor van het specifieke programma en stuurt op de voortgang ervan. De bestuurder is de hiërarchisch leidinggevende van de programmamanager. Een voorbeeld van een programma is het huidige programma Pauw.

3. Organogram en functieprofielen

In de hoofdstructuur zijn twee nieuwe functies opgenomen. Het gaat om de Directeur Wonen & Vastgoed en de Directeur Financiën & Bedrijfsondersteuning. Voor deze twee functies zijn functieprofielen opgesteld. Deze functieprofielen zijn opgenomen in de bijlage.

In verband met de portefeuillevverdeling in het directieteam is onderstaand het organogram van de organisatie (met nieuwe hoofdstructuur) weergegeven.



Organogram

Overige organisatieontwikkelingen

Pré Wonen zal zich blijven ontwikkelen, enerzijds omdat de omgeving volop in beweging zal blijven, anderzijds omdat we op basis van het principe 'elke dag beter' ook intern de nodige stappen zullen blijven zetten. Het is van belang dat er bij de implementatie van de nieuwe hoofdstructuur rekening wordt gehouden met deze ontwikkelingen en dat hierin de samenhang wordt bewaakt op proces en inhoudelijke keuzes. Dat houdt in dat:

- De werkwijze van communicatie en strategie adviseurs verder uitgewerkt moet worden;
- Invulling van het programmamanagement vorm en inhoud moet krijgen;

Kortom, Pré Wonen blijft continu werken, in lijn met de ambities van het ondernemingsplan, aan verbetering van effectiviteit en efficiency van de organisatie. Daar hoort bij dat we besluiten welke taken Pré Wonen zelf uitvoert, welke taken in samenwerking gebeuren en welke in zijn geheel worden uitbesteden. Dat vraagt weer een stevige ontwikkeling op het gebied van opdrachtgeverschap. Maar ook een verkenning van de omgeving om te onderzoeken of samenwerking met andere corporaties kan leiden tot betere bediening van de regionale sociale woningmarkt op een efficiënte wijze. Ook gaat het hierbij om vergaande digitalisering en automatisering van de klantbediening en bedrijfsvoering.