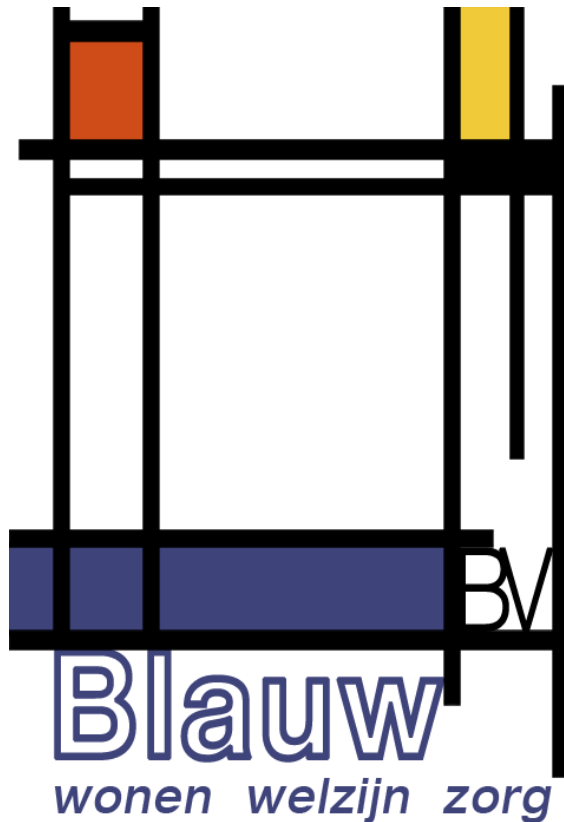
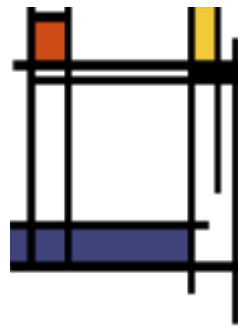


Maatschappelijk Ondernemen



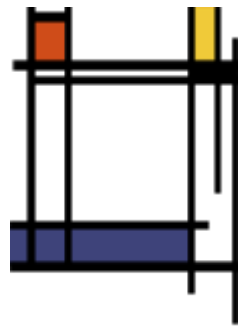
Speciaal voor de
corporaties

april 2012



Inhoud:

- Voorstellen
- **Wat is Maatschappelijk Ondernemen (MO)?**
- **Politiek - Risicobeheersing – Governance Code – Frictie**
- **Scenario's - coöperatie**
- **Participatie – MO structuur – Bedrijfscultuur**



Wat is de relatie tussen Nederland en Maatschappelijke Ondernemers?

- Nederland was van oudsher een samenleving met sterke **Maatschappelijke Binding**



- Uit onderzoek blijkt dat landen met een sterke binding ook een sterkere economie hebben.



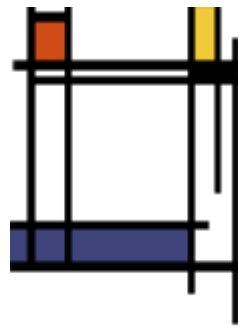
april 2012

www.blauw bv.nl



Maatschappelijke Onderneming

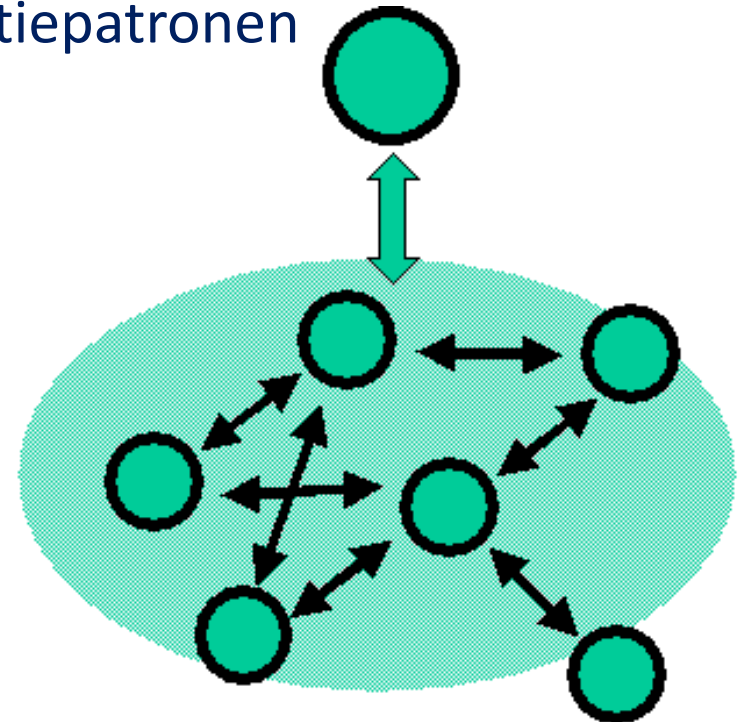
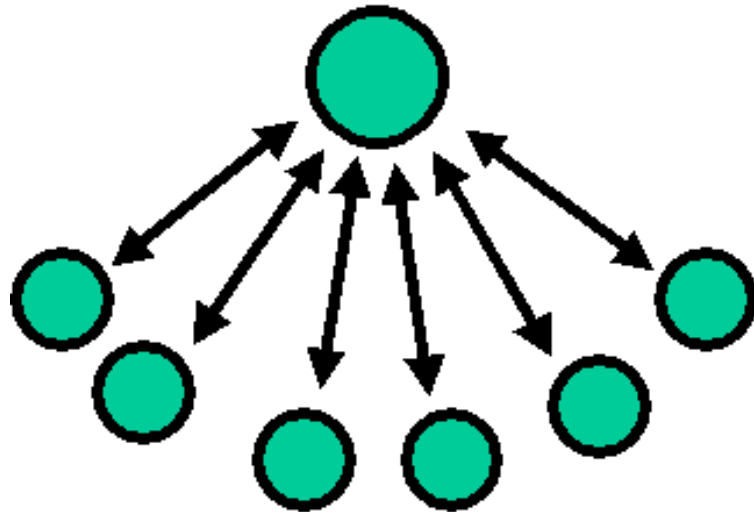
3



Maatschappelijk Ondernemen (MO) betekent legitimiteit halen = binding

Maar de samenleving verandert,

- waardoor de verhoudingen veranderen en
- daarnaast gaan communicatiepatronen 'horizontaliseren'.





Politieke *mensbeelden* veranderen: van A naar B

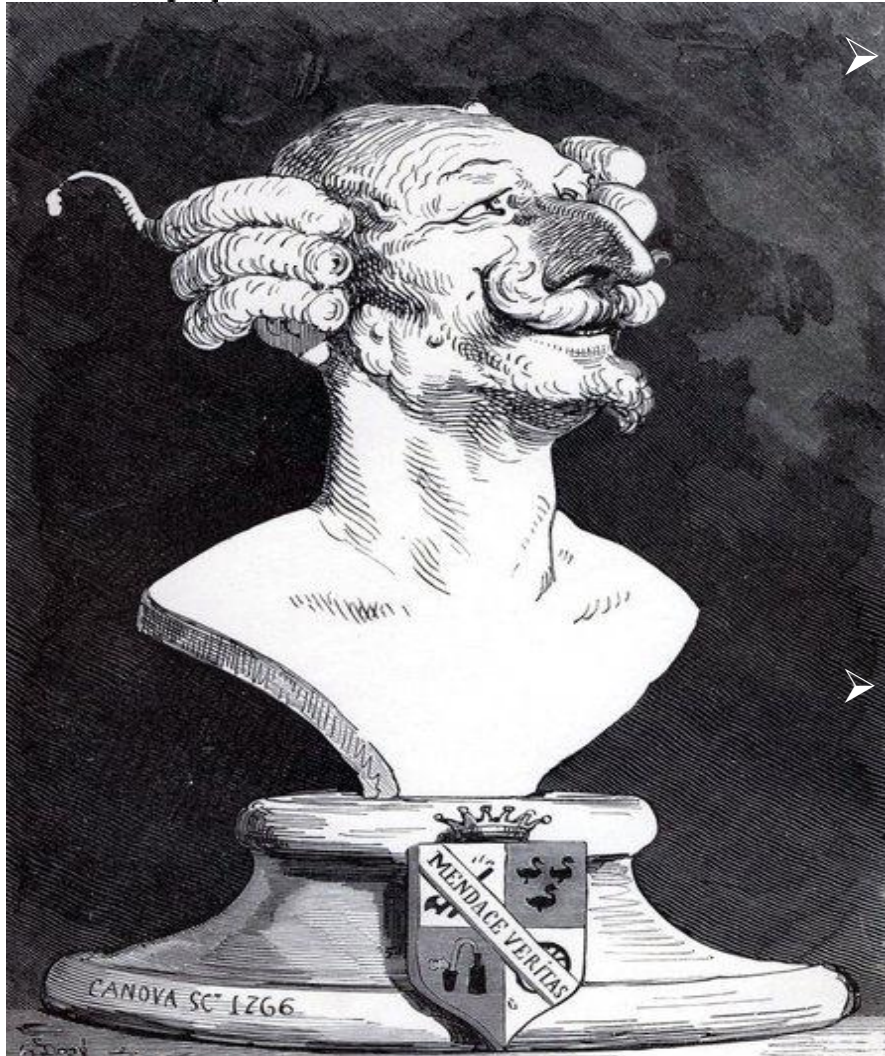
A

- **Calculerende burger in de verzorgingsstaat:**
 - Achter loket
 - Maakt gebruik van een gedoogcultuur
 - Subsidieontvanger
- **Overheid**
 - Zakelijk = sturen met geld
 - Polderen is beleidsbron

B

- **Coproducent van de civil society**
 - Participant
 - Heldere kaders lokken samenwerking uit
 - Opdrachtnemer
- **Overheid**
 - Kaderstellen = activeren
 - Samenwerking = innovatiebron

> 15 jaar na de brutering: Het syndroom van Münchhausen



Van A naar B volgens de wetten van A lukt niet:



Want, men denkt: “No nonsens, de boekhouding moet kloppen, weg met de bureaucratie, wetten doen het niet, handen uit de mouwen; Het is een maakbare samenleving, toch?”



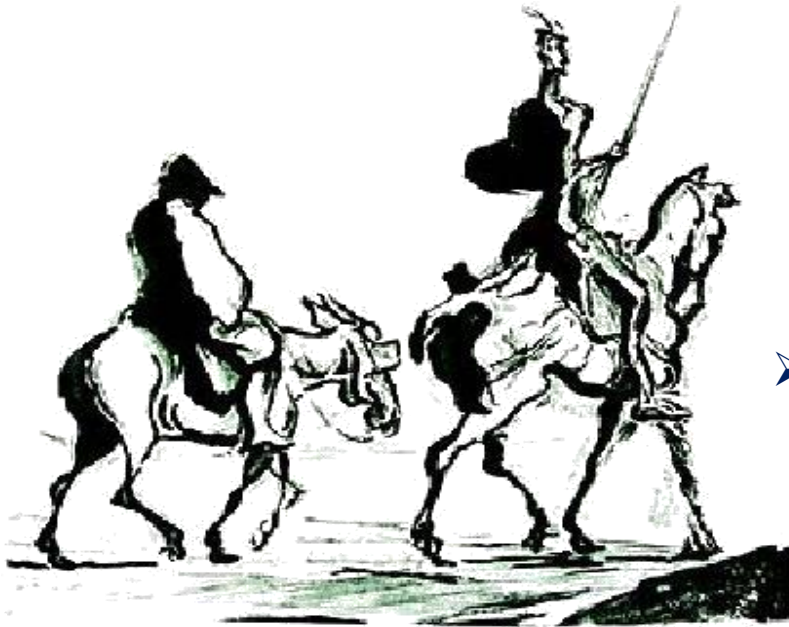
De aanpak van Don Quichot

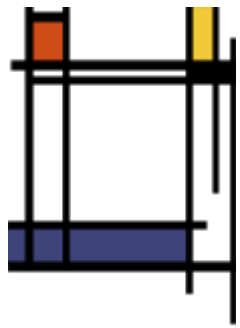
- Dan maar flink voorop lopen: Op naar B!!!



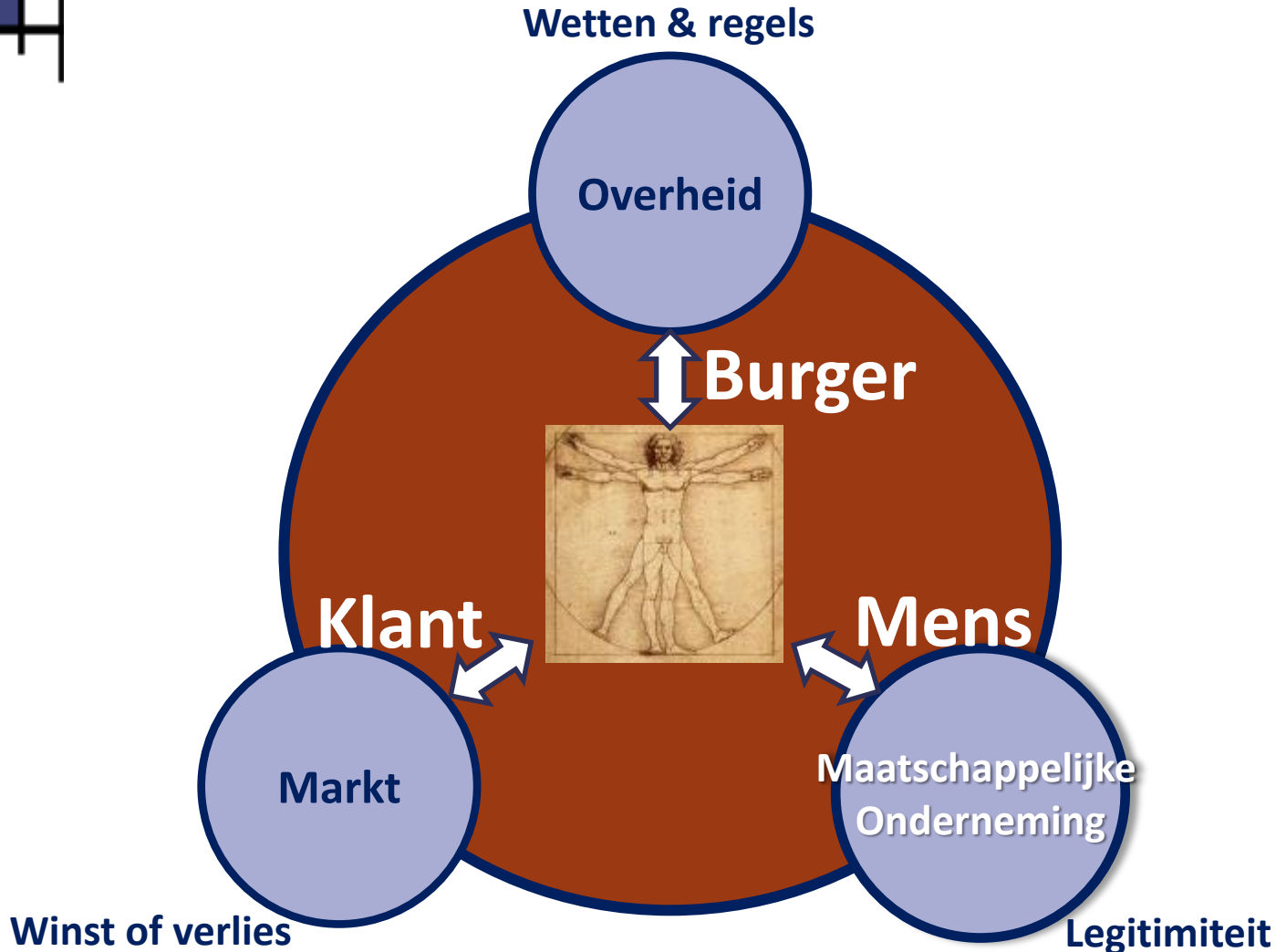
- Mensen haken af, want zij krijgen geen helder doel voor ogen; Zij zien alleen passie, maar denken: "Laat hem eens met twee voeten op de grond blijven!"

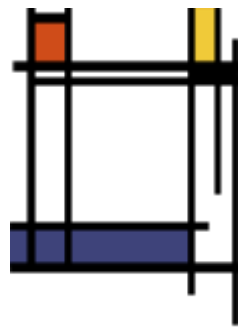
- *het Syndroom van Don Quichot*
(iedereen is gek, behalve ik)



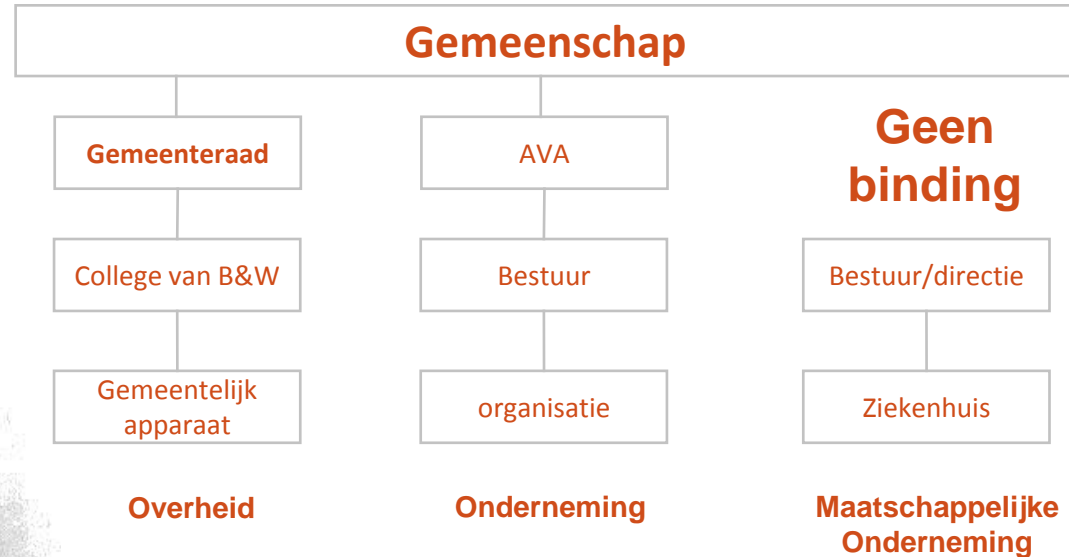


Maatschappelijk ondernemen is niet een 'beetje markt en een beetje overheid'.





legitimiteit en toezicht: 'wie ben ik dat ik dit doen mag...'

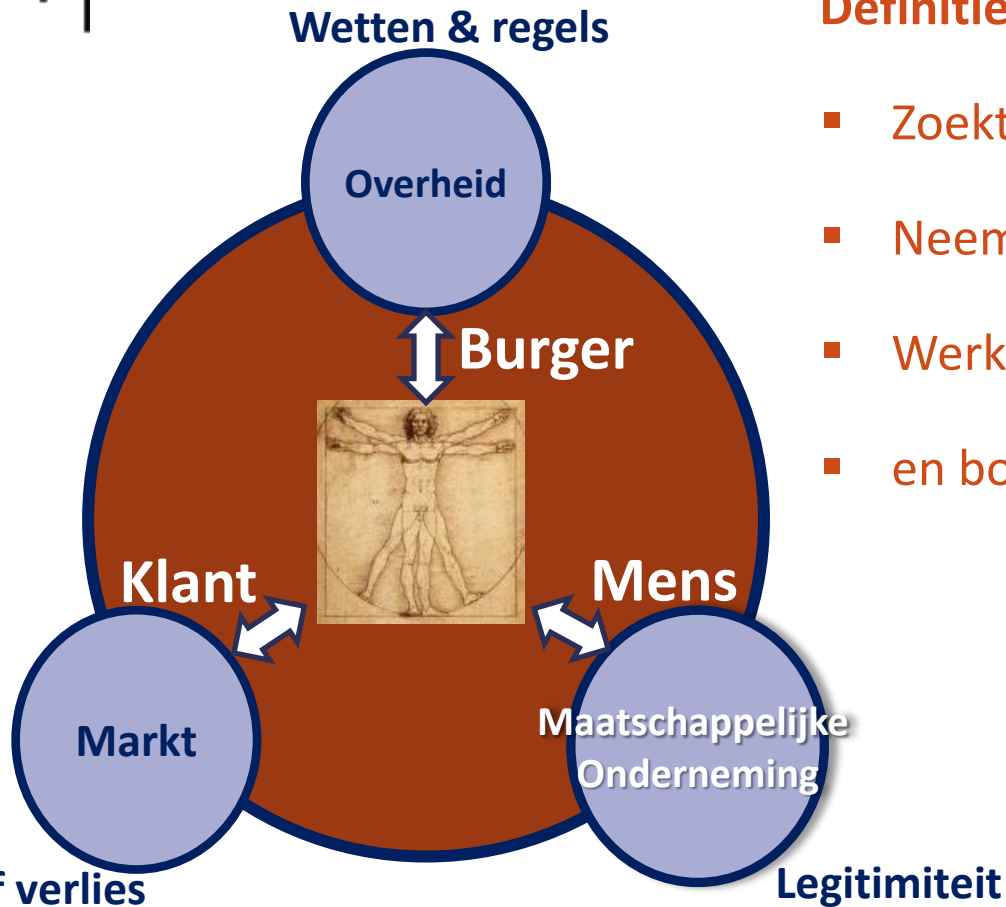


Gebundenes Repräsentation *Freies Repräsentation* *Appropriertes Repräsentation*

'Wie ben ik dat ik dit doen mag'. De corporatiesector enerzijds te maken met een democratisch hiaat (veel van de organisaties hebben een stichtingsvorm).

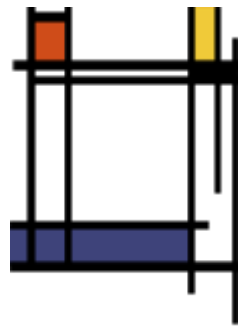
Anderzijds is aan het bewust nastreven van maatschappelijke doelen als het ware een inherente democratische legitimatie verbonden (**Weber: Approprierte Repräsentation**): niemand zal een ander het recht betwisten om goed te doen. Wat niet wegneemt dat een organisatie die vervreemd is van de initiële deugzaamheid van de stichters ook die legitimiteit discutabel kan worden. Ook is de reikwijdte van 'Approprierte Repräsentation' beperkt. Het is daarom voor grotere, oudere maatschappelijke ondernemingen zaak om die legitimatie te herbevestigen door het gesprek met de maatschappelijke partijen, individuen, organisaties, die in relatie met de maatschappelijke onderneming hun maatschappelijke doelen proberen te verwerkelijken. De 'schaduw van de overheid' is daarvoor slechts één van de opties.

Drie soorten organisaties; drie soorten spelregels; wees rolvast!



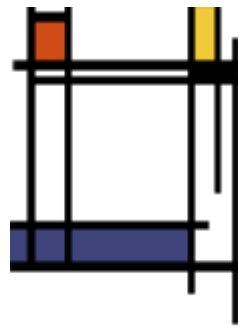
Definitie Maatschappelijk Ondernemer:

- Zoekt legitimiteit
- Neemt eigen ruimte
- Werkt vanuit wederkerigheid
- en bovenal, DOET



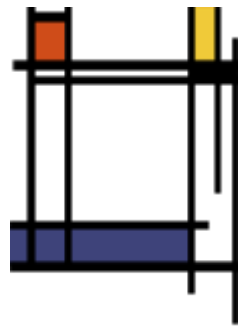
Inhoud:

- **Voorstellen**
- **Wat is Maatschappelijk Ondernemen (MO)?**
- **Politiek - Risicobeheersing – Good Governance– Fricctie**
- **Scenario's - coöperatie**
- **Participatie – MO structuur – Bedrijfscultuur**



Grondslagen huidige overheidbeleid :

- Brief aan de Kamer van 12 juni 2009
- EU richtlijn van 15 december 2009
- **CPB rapport van maart 2010**
- SER rapport van maart 2010
- Rapport 'brede heroverwegingen', april 2010
- Regeerakkoord 2010



CPB rapport is een politiek pamflet !

‘De corporaties functioneren niet goed, dus moeten de corporaties onder de hoede van de overheid, want de commerciële markt is geen oplossing.’

- *‘De corporaties zorgen voor rechtsongelijkheid.’*
- *‘De corporaties hebben geen democratische legitimiteit.’*
- **Dus drie scenario’s:**
 - 1) **Versterk het (externe) toezicht , die allen benchmark**
 - 2) **Breng alle kapitaal in één stichting en maak zo de woningen betaalbaar**
 - 3) **Forceer uittreden van corporaties met achterlating van kapitaal**



De MO wordt niet begrepen

Want:

- Teveel affaires
- Luilekkerland is voorbij

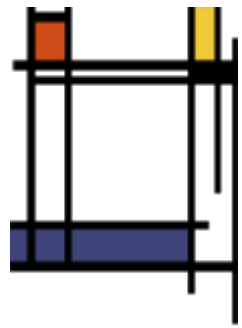
Dus moeten de corporaties:

- Interne toezicht verbeteren;
- Risicomanagement versterken;
- Sturing geven met (bevrijdende) kaders (mensbeeld B; RMO advies 24);
- Aanpassen structuur waar nodig;
- Aanpassen cultuur (ondernemerschap = risico dragen)

- **Parlementaire enquête omhelzen!**



VESTIA



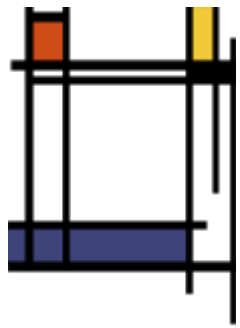
Maar zijn deze maatregelen genoeg?

Want:

- De woningmarkt functioneert niet;
- De overheid moet minstens 18 miljard bezuinigen;
- Opbrengst heffingen en VPB is veel te weinig;
- Den Haag is 'klaar' met de branche (ordening);
- Alleen regionale kracht kan de volkshuisvestelijke opgave aan;
- Effect van afkomen van corporaties merken wij pas over vele jaren.....

- Er komt dus nog heel veel op ons af, los van de crisis

= FRICTIE

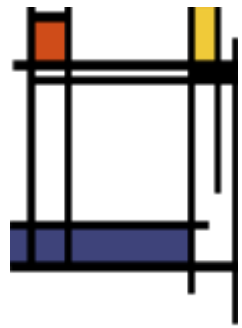


FRICTIE: er zijn altijd verstoringen op het slagveld

- Von Clausewitz in 1812
- Wat doen generaals / managers:
 - Meer plannen maken
 - Meer richtlijnen afgeven
 - Meer meten met checklists

Zal dat helpen bij FRICTIE ?

Bron: "The art of action"; Stephen Bungay



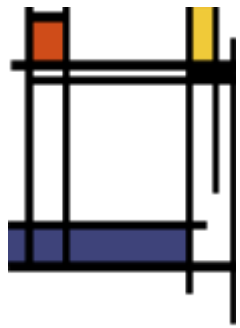
Inhoud:

- **Voorstellen**
- **Wat is Maatschappelijk Ondernemen (MO)?**
- **Politiek - Risicobeheersing – Governance Code – Frictie**
- **Scenario's - coöperatie**
- **Participatie – MO structuur – bedrijfscultuur**



Toekomst van corporaties?





Onderscheid coöperatie vanaf de basis of als alternatief voor de fusie -1

Vanaf de basis:

- Kenmerk is het ‘stoffelijke belang’;
- Juridisch nu niet mogelijk;
- Huurders en gemeente hebben aandeel in kosten en baten;
- Bestuur hoort alle belangen aan en beslist;
- Voordelen:
 - Legitimiteit bij goed functioneren
 - Bestuur staat boven het netwerk

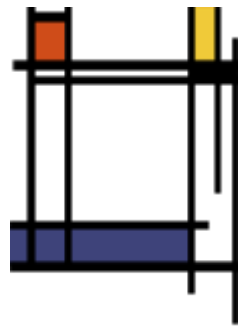


Onderscheid coöperatie vanaf de basis of als alternatief voor de fusie - 2

i.p.v. fusie: 6 do's en dont's:

- 1) Geen van de partners is sterk genoeg om de waardeketen te sturen;
- 2) De partners moeten in eenzelfde dynamiek verkeren;
- 3) De leiding van een coöperatie vraagt om aparte competenties;

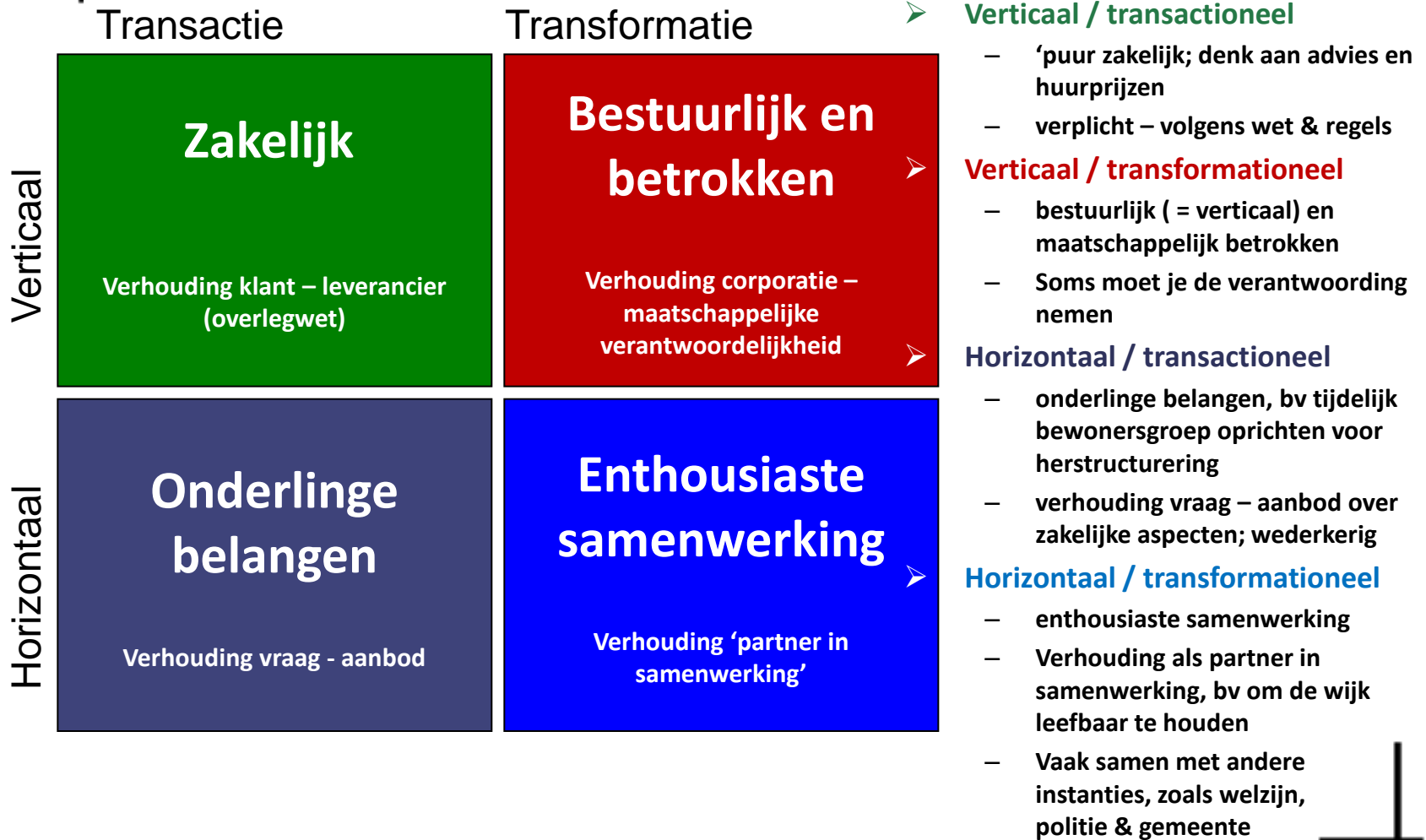
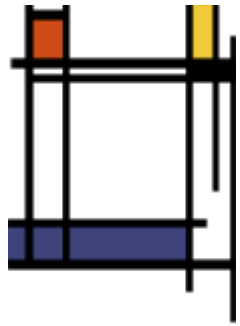
- 4) Pas op voor de zuigkracht van het eigen bedrijf;
- 5) Maak de kosten en baten transparant;
- 6) Zorg dat de leden hun werkprocessen willen aanpassen.



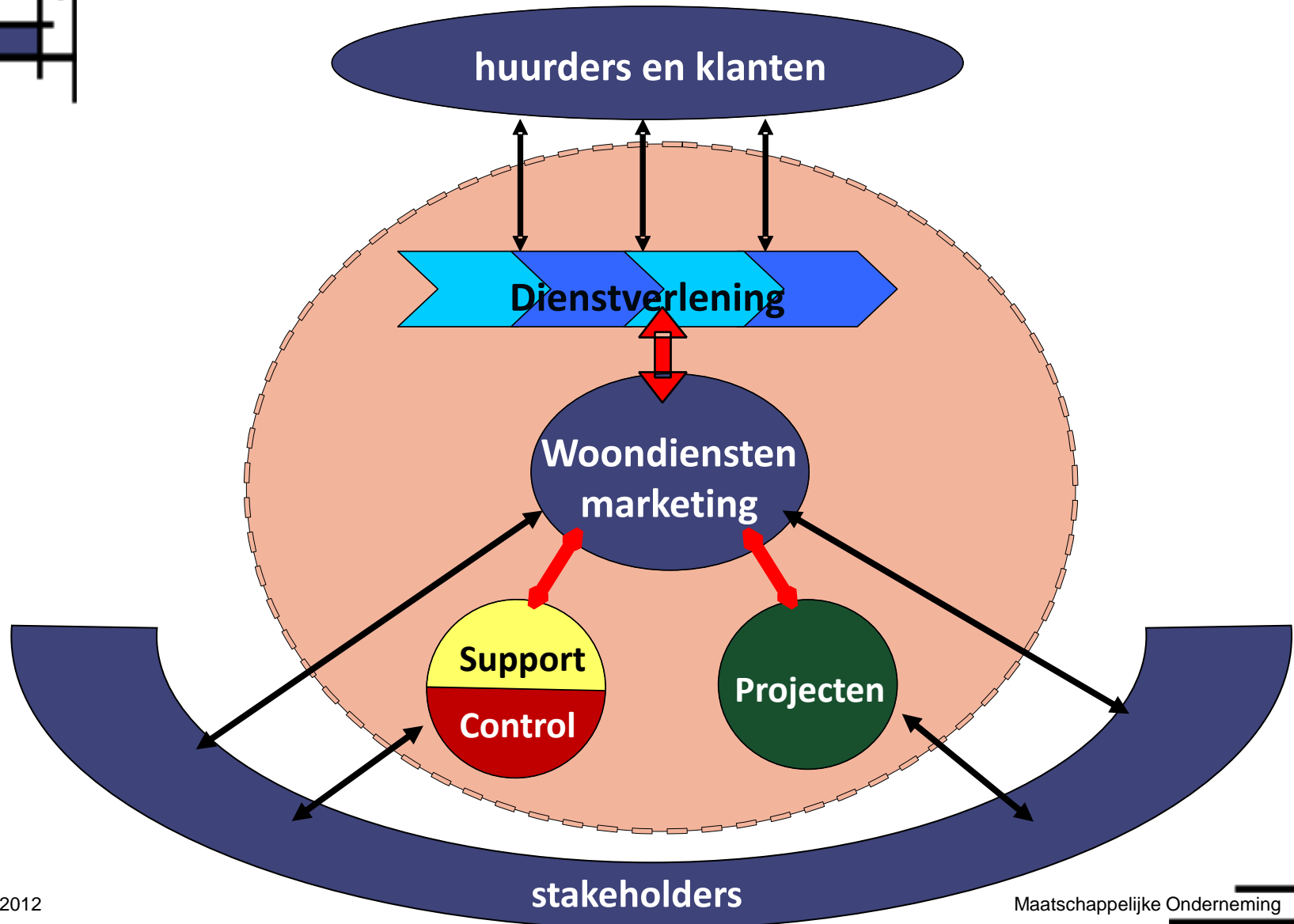
Inhoud:

- **Voorstellen**
- **Wat is Maatschappelijk Ondernemen (MO)?**
- **Politiek - Risicobeheersing – Governance Code – Frictie**
- **Scenario's - coöperatie**
- **Participatie – MO structuur – bedrijfscultuur**

1) Herbevestigig de binding met participatie



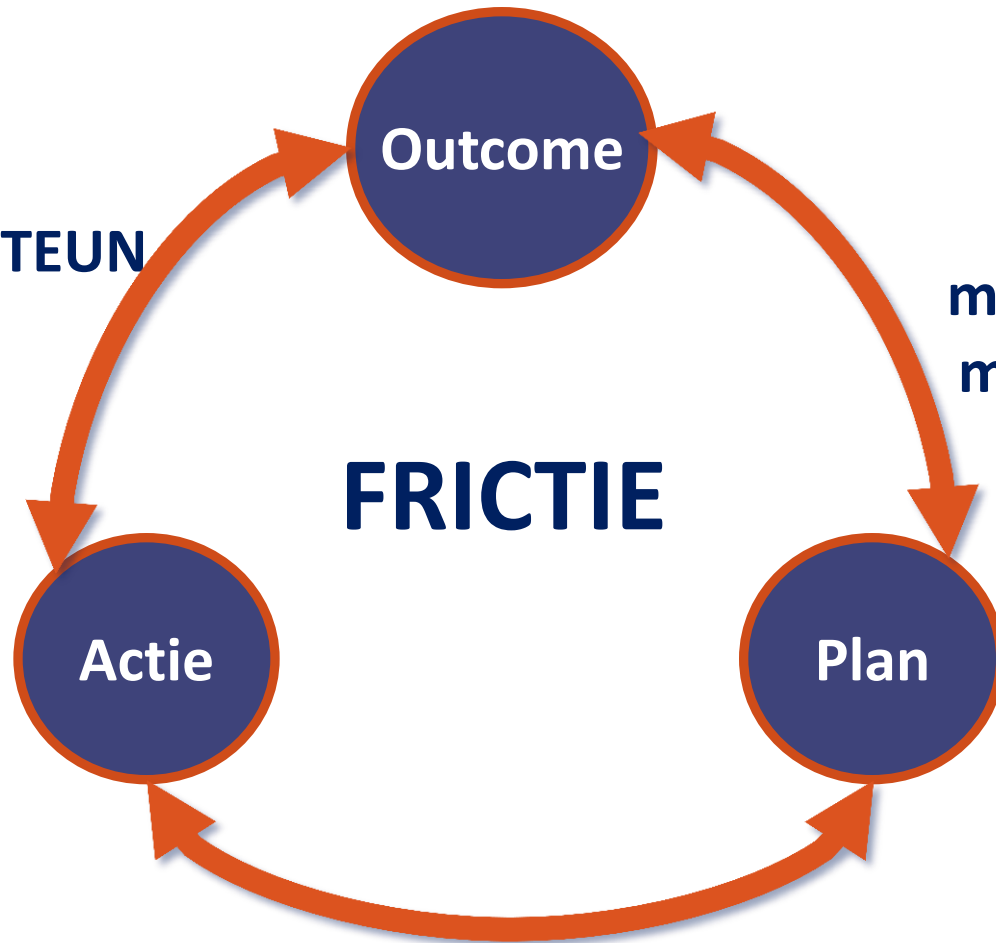
2) Overweeg passende structuur: Maatschappelijk Onderneming Model





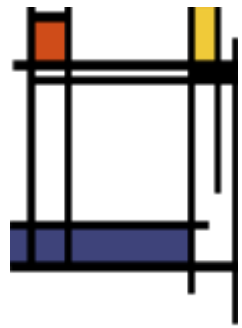
3) Een cultuur die flexibel met *FRICTIE* omgaat: *Richting, Ruimte en Ruggensteun*

meer RUGGENSTEUN



meer RICHTING;
minder plannen

meer RUIMTE met
bevrijdende kaders



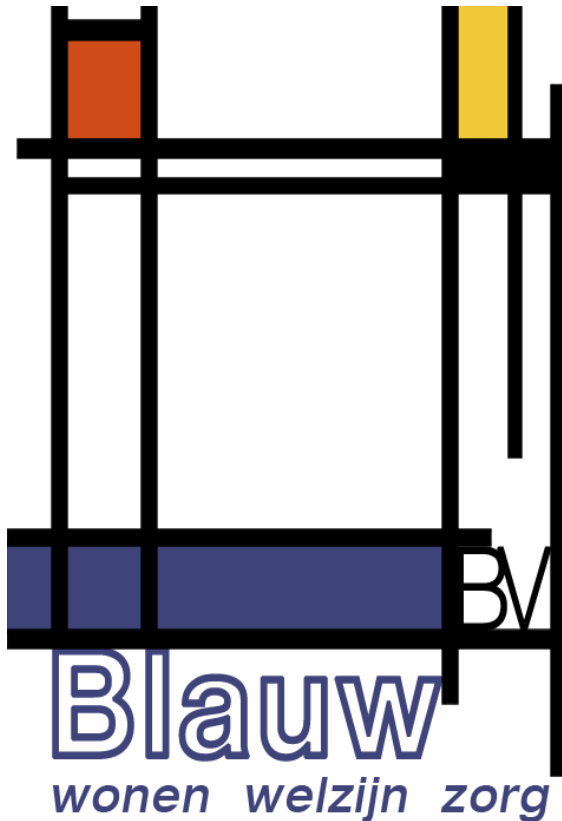
Slotconclusies:

- Corporaties zijn MO en missen automatische legitimiteit;
- Landelijke politiek is 'klaar' met de branche;
- Lokale politiek zal geen vuist maken;
- Corporaties (bestuur en toezicht) zitten nog midden in de professionalisering; er zullen nog meer affaires komen;
- Er moet > € 18 miljard bezuinigd worden, DUS
- Verandering is zeker, maar diverse scenario's mogelijk!

Passend antwoord:

- Werken aan:
 - Strategie (legitimiteit),
 - Structuur (governance – MOM) en
 - Cultuur (efficiënt en flexibel)
- Implementatie met meer Richting, Ruimte en Ruggensteun

***What has not been made simple,
cannot be made clear and
what is not clear will not get done!***



Meer informatie?

Bezoek de pagina 'publicaties' van:

www.blauwbv.nl