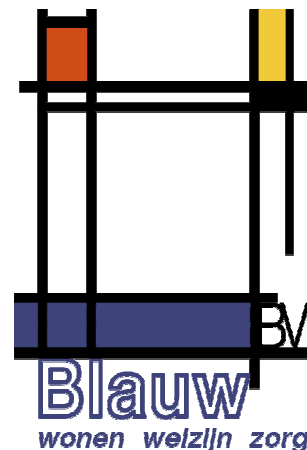


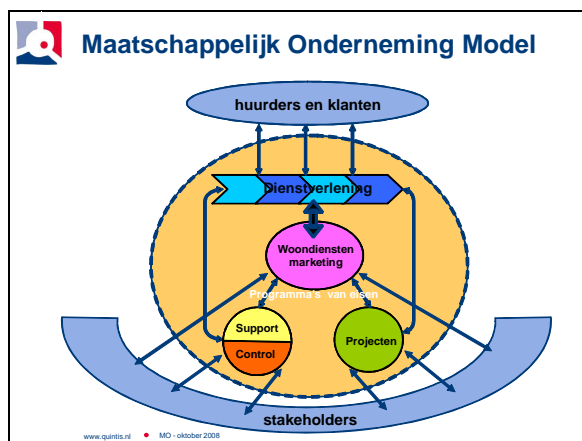
Maatschappelijk Onderneming Model



Wij willen een beeld schetsen van de structuur en vooral de aansturing van de moderne corporatie met het Maatschappelijk Onderneming Model (MOM).

Transparantie en maatschappelijke verantwoording zijn anno 2010 de toverwoorden in corporatieland. Om het vertrouwen (van de landelijke politiek en de media) in de corporatiesector terug te winnen, zijn tal van instrumenten ontwikkeld om de invloed van huurders en stakeholders op het beleid te vergroten. Een greep uit het instrumentarium: visitatie, Raeflex, diverse KWH labels, MRM scan van Aedes. Stuk voor stuk nuttige instrumenten, die bijdragen aan het besef dat corporaties niet als een afgelegen eiland kunnen functioneren, maar te maken hebben met een omgeving die invloed kan en wil uitoefenen.

Al de genoemde instrumenten hebben echter één kenmerk gemeen: ze laten het bedrijfsmodel van de corporatie ongemoeid. De tegenwoordig veel voorkomende organisatiestructuur en bedrijfscultuur bij de corporaties verbinden de wensen en behoeften van huurders en stakeholders niet onlosmakelijk met het corporatiebeleid. Wat gebeurt er als we de huidige organisatie structuur nu eens loslaten en de wensen van huurders en stakeholders als leidraad voor het handelen gaan hanteren? Zijn we dan in staat om corporaties (nog meer) midden in de maatschappij te laten functioneren?



Het MOM verschilt op een aantal punten wezenlijk van de gebruikelijke organisatie structuren:

- Het model gaat uit van resultaatgebieden in plaats van hiërarchische lijnen. De oorspronkelijke indeling van corporaties is veelal gebaseerd op een functionele driedeling van Techniek, Verhuur en Financiën. Deze indeling wordt vaak getekend als een harkje, zodat de hiërarchische relaties meteen zichtbaar zijn. Sinds de jaren '90 zijn veel corporaties georganiseerd via het Frontoffice - Backoffice model. Ook dit model wordt meestal zodanig weergegeven dat het weinig zegt over de activiteiten.
- Het MOM maakt onderscheid tussen **procesmatig** werken, **projectmatig** werken en **professionele ondersteuning**. Het dagelijks werk met verhuur en beheer is bij uitstek **procesmatig** van aard. Termen als mutatieprocedure en reparatieprocedure wijzen steeds in die richting.

Deze medewerkers voeren hun werk op een zelfde manier uit op de meest efficiënte en klantvriendelijke wijze. Daarnaast kennen wij projecten, zowel in stenen als in leefbaarheid, ICT, et cetera. Een belangrijk kenmerk van **projectmatig werken** is het eindige karakter. Een project begint met het opstellen van een lijst met wensen en eisen, heeft een bepaalde doorlooptijd en een eind, waarna weer met een ander project wordt begonnen.

Ten slotte zijn er beleidsmakers en controle mechanismen in de organisatie. Zij ondersteunen de processen en de projecten op de meest **professionele** en effectieve manier. De beleidsmakers en de ondersteunende diensten hebben een hybride werkkarakter.

De verschillende manieren van werken in het MOM vraagt om medewerkers met verschillende competenties en managers die zich bewust zijn van de onderlinge verschillen in aansturing.

- Midden in de maatschappij staan, betekent dat er beleid gemaakt moet worden basis van vele verschillende meningen. De wensen en ideeën van huurders en stakeholders zijn vaak verschillend en soms zelfs tegenstrijdig.

Bovendien worden wensen en ideeën via diverse verschillende kanalen gemeld. 'Een huurder met een klacht aan de balie merkt terloops op dat een bepaalde straat donker is en er veel jongeren rondhangen. De wethouder van de gemeente brainstormt met de corporatiedirecteur over de totstandkoming van een zorgsteunpunt tijdens een afscheidsreceptie waar beiden aanwezig zijn.' Beide gebeurtenissen leveren waardevolle informatie op. De kunst is al deze informatie, hoe verschillend van vorm ook, te verzamelen, te begrijpen, te interpreteren en uiteraard ook te toetsen aan de strategie van organisatie en dat is wat er in het MOM gebeurt. Ongrijpbare kennis wordt zo goed als mogelijk in het model geïntegreerd. Wij noemen dit 'societal intelligence'.

Organisatiestructuren zijn niet te beschrijven in termen van goed en fout, hoogstens in termen van passend en minder passend bij de tijd. En het is juist de huidige tijd die een nieuw inrichtingsmodel, zoals het MOM, mogelijk maakt.

De invulling van het maatschappelijk ondernemen, het denken in termen als kennismanagement en databases, maken het mogelijk om informatie te ordenen en overzichtelijk te presenteren. Het MOM is dan ook niet revolutionair van karakter, maar veel meer evolutionair.

De ontwikkelingen van de laatste jaren op het gebied van informatieverwerking maken het mogelijk om 'de buitenwereld naar binnen te halen' én hieruit relevante informatie te halen. In katern 6 wordt het idee van het binnenhalen van informatie, met nieuwe vormen van participatie, nader beschreven.

Het overschakelen naar een nieuw bedrijfsmodel is niet iets wat even op een achternamiddag gebeurt. Een dergelijke verandering heeft nogal wat gevolgen voor de organisatie en de betrokken medewerkers. Het implementeren van het MOM is daarom bij uitstek geschikt voor corporaties waar toch al over een nieuwe verdeling van taken en verantwoordelijkheden moet worden nagedacht. Kortom: organisaties die gaan fuseren, of bewust kiezen voor een reorganisatie naar het Maatschappelijk Onderneming Model. Tijdens de inrichting van de organisatie komen vele andere zaken aan de orde zoals de coördinatie mechanismen van Mintzberg of het organiseren in units van Prof. Wissema. Er moet ook nagedacht worden over de leiderschapstijl en de gewenste bedrijfscultuur. Het gaat te ver om hier al dit soort management principes toe te lichten.