

## Zicht op een nieuwe organisatie

De opzet van de organisatie van een nieuw bedrijf is afhankelijk van vele factoren. Factoren die elkaar bovendien aanzienlijk beïnvloeden. Zonder een duidelijk ondernemingsplan kan een bedrijf niet kiezen uit de vele mogelijkheden die voorhanden zijn om inhoud te geven aan een goede en efficiënte organisatiestructuur. Een structuur die ook nog eens afhankelijk is van de cultuur en de wijze van leidinggeven.

De randvoorwaarden voor de nieuwe organisatie dienen tijdens de strategische fase van het opstellen van het ondernemingsplan te worden gedefinieerd, waarbij rekening moet worden gehouden met:

- Aantallen verhuureenheden
- Voor de opzet van de organisatie wordt normaliter uitgegaan van de geschatte omvang van de organisatie over vijf jaar (aantal vhe's).
- Overige verhuurobjecten Een kanttekening is op zijn plaats betreffende de overige objecten. In het verleden werd geen onderscheid gemaakt in de wijze van verhuur van verhuureenheden. Het huurbeleid, het onderhoudbeleid, de klachtenafhandeling en de reparatieverzoeken werden op een standaard manier voor alle soorten verhuureenheden georganiseerd en uitgevoerd. Inmiddels is er echter verandering gekomen in de wijze waarop de corporaties met doelgroepen omgaan. De huurders van woningen zijn verdeeld over verschillende doelgroepen waarvoor elk een eigen beleid is geformuleerd. Gezien deze veranderingen en het besef dat "overige objecten" een aparte doelgroep betreffen die niet met de standaard benadering tegemoet kan worden getreden, rechtvaardigt een aparte benadering met een aparte eenheid die de verhuur van deze objecten verzorgt. Afhankelijk van het aantal van dergelijke verhuurobjecten kan gekozen worden uit één specifieke medewerker, een team, een aparte afdeling of zelfs een aparte juridische eenheid.
- Gebiedsgewijze indeling versus functionele indeling en front-office versus back-office Een belangrijk argument vóór de gebiedsgewijze indeling van de organisatie boven de functionele is het voordeel dat toekomstige fusies met eenheden buiten de huidige regio eenvoudig zijn door te voeren, daar de hoofdopzet van de nieuwe organisatie een dergelijke uitbreiding moeiteloos toelaat. Daar staat tegenover dat de deskundigheid en vakbekwaamheid van diverse functies versnipperd wordt over de organisatie-eenheden per gebied. Om dit nadeel te verkleinen kan er naar worden gestreefd om een zo groot mogelijk aantal back-office functies uit de regio's/wijken te halen en onder te brengen in de centrale eenheid.

Het alternatief voor de gebiedsgewijze teams - al dan niet fysiek middels een kantoor in dat gebied aanwezig - is, om de werkzaamheden procesmatig te organiseren. Onafhankelijk van de keuze van de organisatie voor een gebiedsgewijze indeling of een functionele indeling is een scheiding wenselijk van de functionarissen die bezig zijn met front-office activiteiten met die functionarissen die in de back-office actief zijn. Het bevordert de productiviteit en de duidelijkheid naar de klant. Het navolgende schematische beeld geeft een eerste indruk van de organisatiestructuur weer met twee front-offices.

- Technische dienst (vaklieden) De laatste jaren is een serieuze discussie gaande over de wenselijkheid van een eigen technische dienst. Het betreft dan de aanwezigheid van vaklieden en de bijbehorende zaken als magazijn en materieel binnen een corporatie. Voorstanders van het hebben van een eigen technische dienst houden voor dat de vaklieden niet alleen prima ambassadeurs zijn en een goede informatiebron voor de technische staat van de woningen, maar bovendien goed en voor een relatief lage prijs het dagelijks onderhoud voor hun rekening nemen. Daartegenover wordt aangevoerd dat de kosten (relatief dure CAO en hoge overhead) op den duur niet opwegen tegenover deze voordelen. Zeker als het BTW-voordeel wegvalt, is het de vraag of een ander wijze niet meer voordelen kan opleveren. Een laatste argument die voor het afstoten van deze activiteiten pleit is de discussie over de kernactiviteiten van de corporatie. Het hebben van een aannemingsbedrijf past daarin niet. In de organisatiestructuur kan met deze discussie rekening worden gehouden, door de vaklieden in een aparte eenheid onder te brengen binnen de corporatie. De aansturing kan dan plaatsvinden als ware het een extern aannemingsbedrijf hetgeen de efficiëntie van de uitvoering ten goede komt. Bovendien staat een dergelijke oplossing een toekomstig besluit om het aannemingsbedrijf te verzelfstandigen of elders onder te brengen niet in de weg. De plaats van de interne aannemerij kan een zelfstandige zijn direct onder de directie, maar kan ook vallen onder het hoofd Technische Zaken. De opdrachtverstrekking gebeurt vanuit een afdeling waar de reparatieverzoeken worden aangenomen; bijv. de afdeling Verhuur-/bewonerszaken).
- Projectontwikkeling Ook hier is een principiële keuze te maken vergelijkbaar met de vaklieden. De omvang van de portefeuille voor projectontwikkeling in de regio zal bepalend zijn voor de beantwoording van de vraag. waar de nieuwe organisatie actief wil zijn beperkt zal zijn, is de vraag naar de functie zeker aanwezig. In de organisatiestructuur dient weer met deze discussie rekening te zijn gehouden, door projectontwikkeling in een aparte eenheid onder te brengen binnen de corporatie (afdeling Projecten of projectteam). De aansturing kan dan plaatsvinden als ware het een externe projectontwikkelaar hetgeen de efficiëntie van de uitvoering ten goede komt. Bovendien staat een dergelijke oplossing een toekomstig besluit om de projectontwikkeling te verzelfstandigen of elders onder te brengen niet in de weg. De plaats van de afdeling Projecten kan een zelfstandige zijn direct onder de directie, maar kan ook vallen onder het hoofd Technische Zaken. De opdrachtverstrekking gebeurt vanuit een afdeling anders dan Technische Zaken (waar de reparatieverzoeken worden aangenomen; bijvoorbeeld de directie).

Indien de interne aannemerij en de afdeling Projecten worden ondergebracht in de afdeling Technische Zaken ontstaat de volgende structuur:

- Back-office (Technische meerjarenplanning en -begroting & voorbereiding en uitvoering planmatig onderhoud & woningcartotheek & technische administratie)
- Projecten (Projectontwikkeling (nieuwbouw) & projectleiding & toezicht)
- Interne aannemerij (Bedrijfsbureau & uitvoerders & vaklieden & magazijn) In deze benadering wordt de lijn van een afdeling Woondiensten - waarbinnen verhuurzaken en technische zaken zijn geïntegreerd - verlaten. De afdeling Verhuur-/bewonerszaken heeft het volgende takenpakket:

- Verhuurzaken (Verhuur (voorlichting, intake, contracten e.d.) & prolongatie, huursubsidie, bezwaarschriften & klachtenaanname/reparatieverzoeken en werkverdeling werkopdrachten (intern en extern) & mutatie-onderhoud)
- Bewonerszaken (Voorlichting en overleg & Buurtbeheer en huismeesters & overlast)

**Normatieve benadering** Uitgaande van de kengetallen welke jaarlijks door Aedes wordt samengesteld op basis van een zeer uitgebreid jaarlijks onderzoek kan de organisatie normatief worden bepaald. Uitgangspunt daarbij is het aantal vhe's en de staande organisatie.

Al enige jaren wordt omzichtig gesproken over de omvang van het werkapparaat van corporaties. Daarbij wordt ook van de zijde van de koepel gewezen op de hoge kosten in verhouding tot die in het aangrenzende bedrijfsleven en de normen die daar worden gehanteerd. Zeker in het licht van de verzelfstandiging binnen de sector wordt gewezen op de wenselijkheid om marktconform te werken en de concurrentie met andere marktpartijen aan te gaan. Voorwaarde is dan dat de kostenstructuur vergelijkbaar is.

Voor een mogelijke nieuwe organisatie is uitgegaan van de volgende functionele onderdelen; directie, twee stafafdelingen, verhuur/bewonerszaken, technische zaken met projectontwikkeling en de interne aannemerij. Een nadere verfijning van deze onderdelen wordt hierna gegeven. Rekening is gehouden met de verschillende wijzen waarop in de sector door de grotere corporaties - na fusie - op organisatorisch gebied inhoud wordt gegeven aan het vraagstuk van de organisatiestructuur van een corporatie. Een standaard is niet aanwezig en de keuze voor de structuur is steeds afhankelijk van de specifieke situatie op volkshuisvestingsgebied in de regio en de aanwezige kwaliteit en kwantiteit van de medewerkers.

- Directie
- Directeur
- Directiesecretariaat
- Stafafdeling Algemeen
- Strategie & beleid
- Planning & control (controller en kwaliteit)
- Automatisering
- Productontwikkeling
- Personeelszaken
- Communicatie (telefoon, PR, huisstijl, documentatie, post en archief)
- Huishoudelijke dienst
- Stafafdeling Financiën
- Jaarrekening en begroting
- Strategisch voorraadbeheer
- (Bedrijfs)administratie
- Financieel management, treasury
- Incasso
- Technische Zaken

- Back-office
- Technische meerjarenplanning en -begroting
- Voorbereiding en uitvoering planmatig onderhoud
- Woningcartotheek
- Technische administratie
- Projecten
- Projectontwikkeling (nieuwbouw)
- Projectleiding & toezicht
- Interne aannemerij
- Bedrijfsbureau & uitvoerders
- Vaklieden & magazijn
- Verhuur-/bewonerszaken
- Verhuurzaken
- Verhuur (voorlichting, intake, contracten e.d.)
- Prolongatie, huursubsidie, bezwaarschriften
- Klachtenaanname/reparatieverzoeken en werkverdeling werkopdrachten (intern en extern)
- Mutatie-onderhoud)
- Bewonerszaken
- Voorlichting en overleg
- Buurtbeheer,
- Huismeesters
- Overlast.