



Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen

PDF-reeks **6**

Werken aan de goede keuze

Hoe de corporatie als eigentijds maatschappelijk ondernemer keuzes maakt

aedes
vereniging van woningcorporaties



Mei 2007

Werken aan de goede keuze

Hoe de corporatie als eigentijds maatschappelijk ondernemer keuzes maakt

Auteurs

Jochum Deuten en George de Kam

In opdracht van Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen

Versie 1

De PDF-reeks Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen heeft tot doel om te informeren over meningen, actuele kennis en ontwikkelingen, als stof voor discussie en om het denken over maatschappelijk ondernemen verder te brengen. De uitkomsten daarvan worden zonodig steeds verwerkt in een nieuwe versie van de PDF.

Jochum Deuten studeerde bedrijfswetenschappen en ethiek (Radboud Universiteit Nijmegen). Sinds 2001 is hij werkzaam als adviseur bij Quattro. Hij houdt er van scherp te brengen in inhoudelijk complexe zaken. Zonder zelf de inhoudelijk specialist te zijn, maar wel met zorg en aandacht voor die inhoud. Zijn interesse gaat onder meer uit naar de volgende kennisgebieden: project-/procesmanagement, verkeer en vervoer, ruimtelijke ordening, het maatschappelijk ondernemen (in het bijzonder van woningcorporaties), ethiek en identiteit in organisaties.

George de Kam is bijzonder hoogleraar maatschappelijk ondernemen met grond en locaties aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. Hij doet onderzoek op het gebied van grondbeleid en gebiedsontwikkeling voor maatschappelijke doelstellingen in wonen, welzijn en zorg, met bijzondere aandacht voor vragen over governance en maatschappelijk rendement.

Colofon

© Aedes, Hilversum

Auteurs

Jochum Deuten, Quattro en George de Kam, Radboud Universiteit Nijmegen

Programmamanagement

Ruud Bouwmans en Olaf Piekhaar, Aedes, Hilversum

Redactie

Van der Brug Communicatie, Hilversum

Productiebegeleiding

Carolien van der Ploeg, Aedes, Hilversum

Omslagfoto

Chris Pennarts, Montfoort

Vormgeving

Studio Typo Dynamo, Almere

Voorwoord

Voor u ligt een verkennende notitie voor stap 3 van het concept Maatschappelijk Ondernemen: het afwegen. De notitie biedt corporaties een kader om te zoeken naar wat voor hen de beste manier is om investeringsbeslissingen te nemen. Dit afwegen van investeringen in het perspectief van maatschappelijk ondernemen is nog geen beproefde praktijk.

Daarom hebben we ervoor gekozen een min of meer ideaaltypische beschrijving van het afwegingsproces te maken. Die beschrijving kan gelezen worden als een handreiking voor corporaties die zelf hun afwegingsproces willen inrichten of verbeteren. Maar deze beschrijving is tegelijk een spiegel die laat zien voor welke elementen in het afwegingsproces nog onvoldoende handvatten bestaan, en waar theorie en praktijk nog te ver van elkaar af staan. We nodigen lezers dan ook uit om punten voor verdere ontwikkeling in te brengen en ervaringen te delen.

Deze notitie is in een conceptversie op 14 maart 2007 besproken met een expertgroep. De expertgroep bestond uit de volgende personen:

- Rob van de Broeke, Ymere (Amsterdam)
- Wouter Rohde, Woonbron (Rotterdam)
- Chris Stelder, Parteon (Wormerveer)
- Gerrit van Vegchel, Woonmaatschappij (Hoofddorp)
- Ivo Vermaas, Portaal (Baarn)
- Ton de la Verschoore de la Houssaij, Com.wonen (Rotterdam)
- Ben Wouters, Woonmaatschappij Maasland (Ravenstein).

Leeswijzer

Na een korte toelichting op de nieuwe elementen bij het afwegen en de positionering binnen het concept Maatschappelijk Ondernemen in dit eerste hoofdstuk, geeft hoofdstuk 2 de aanzet voor een eigentijds afwegingskader: het hoofdstuk beschrijft in zes activiteiten het proces van afwegen. Activiteiten 1 tot en met 3 verzamelen de ingrediënten die nodig zijn voor activiteit 4: het opstellen van een businesscase. Activiteit 5 betreft de keuze zelf. En activiteit 6 is een afrondende activiteit. Dit hoofdstuk vormt de kern van deze notitie.

Hoofdstuk 3 gaat nader in op de achtergrond van het afwegingskader. Waar ligt de noodzaak van een afwegingskader? En hoe vult het afwegingskader zich met de doelen en de bedrijfsprocessen van een corporatie?

Hoofdstuk 4 ten slotte geeft een korte samenvatting. Ook wordt in drie punten een ontwikkelagenda geschetst. Wat zijn nu die witte vlekken die nog om invulling vragen? Tot slot wordt een handreiking gegeven in een aantal activiteiten die corporaties kunnen ontplooiën om aan de slag te gaan met een eigentijds afwegingskader.

Inhoud

Voorwoord

1	Inleiding	5
1.1	Wat is nieuw aan het afwegen?	5
1.2	Positionering in het concept Maatschappelijk Ondernemen	6
2	Het proces van afwegen	7
2.1	De drie ingrediënten van een keuze	8
	<i>Maatschappelijk rendement als investeringscriterium</i>	9
	<i>Zes activiteiten</i>	9
2.2	Activiteit 1: doelen en outcome afstemmen	10
	<i>Veranderingstheorie</i>	10
	<i>Verskillende soorten effecten</i>	11
2.3	Activiteit 2: mogelijke output vaststellen	12
2.4	Activiteit 3: zoeken naar beschikbare input	12
	<i>De input breed bekeken</i>	12
2.5	Activiteit 4: uitwerken in een businesscase	13
	<i>Coproductie</i>	14
	<i>Denken vanuit maatschappelijk rendement</i>	14
	<i>Bewust beperken</i>	14
	<i>Een denkmodel</i>	16
	<i>Risico</i>	16
2.6	Activiteit 5: waarderen en kiezen	16
	<i>Wegen op de weegschaal</i>	16
	<i>Wegen op de hand</i>	19
	<i>Waarden-vol afwegen</i>	21
	<i>De maatschappij kiest mee</i>	22
2.7	Activiteit 6: de rekening opmaken	23
	<i>Verantwoording</i>	23
	<i>Eerste stap in een leerproces</i>	23
3	De achtergrond van het afwegingskader	24
3.1	Het kader om te wegen	24
	<i>De vulling bepaalt de keuze</i>	24
	<i>Een vulling in beweging</i>	25
3.2	Een goed gevuld afwegingskader	25
	<i>Streefdoelen en voorwaardelijke doelen</i>	27
3.3	Vier bedrijfsprocessen onder één dak	28
4	En nu...	32
4.1	Samenvattend	32
4.2	Ontwikkelagenda	32
4.3	Handreiking afwegingsproces	33
	<i>Activiteiten per afweging</i>	33
	<i>Ontwikkelingsactiviteiten afwegingskader</i>	35

1 Inleiding

1.1 Wat is nieuw aan het afwegen?

Als maatschappelijk ondernemer richt de corporatie de blik naar buiten. In dialoog met de partijen in de samenleving identificeert ze maatschappelijke opgaven en formuleert ze mogelijke investeringen. Het betreft vaak complexe problemen, die alleen kunnen worden opgelost als verschillende partijen hun steentje bijdragen. De corporatie zelf moet daarbij telkens afwegen: is dit een opgave voor ons? En levert onze investering hier voldoende rendement? Dit vraagt een gedegen keuzeprocess. Een afweging waarin niet alleen de eigen belangen (wat betreft financiën en vastgoed) van de corporatie meetellen, maar ook de meerwaarde voor de klant, de huurder en voor de maatschappij.

Dit vraagt een nieuw afwegingsproces van de corporatie. Het gaat in hoofdzaak om de volgende vernieuwingen:

- **Het denken en doen vanuit maatschappelijke effecten ('outcome').** Door het oprekken van het takenveld denken corporaties na over wat ze uiteindelijk willen bereiken in de maatschappij. Voorheen was het voor de corporatie zelf en voor de buitenwereld duidelijker wat de corporatie deed (het bouwen en verhuren van betaalbare woningen) en dat de effecten daarvan van belang waren voor de maatschappij. Het was niet nodig deze maatschappelijke effecten – de outcome – voortdurend te expliciteren. Omdat tegenwoordig de taken en activiteiten van de corporatie breder liggen, en omdat corporaties hierin eigen keuzes maken, is het noodzakelijk geworden steeds te bedenken aan welke outcome wordt gewerkt. De stappen 1 en 2 volgens het concept Maatschappelijk Ondernemen geven hieraan invulling. De uitdaging is om deze effecten een plek te geven in het afwegingskader.
- **Meerdere wegen naar Rome verkennen ('output').** Het werkveld van corporaties wordt breder. Daarom zijn er meerdere manieren om bepaalde maatschappelijke effecten te bewerkstelligen. Voorheen was de 'output' toch vooral van fysieke aard, lag in vastgoed. Maar de moderne corporatie neemt ook sociale en (wijk-)economische maatregelen. De gereedschapskist van de corporatie heeft extra laden gekregen. Het vereist professionaliteit en vakmanschap om voor de juiste opgaven de juiste gereedschappen te kiezen (en deze op een juiste wijze te gebruiken). Welke professionaliteit, welk vakmanschap is dat precies? En hoe komt dat tot uiting in het afwegingsproces?
- **Weten of het werkt.** De stap tussen de output die de corporatie 'produceert' en de effecten die deze output weet te bewerkstelligen (de outcome) is niet altijd duidelijk. Zo treden effecten soms pas op lange termijn op en zijn er andere invloeden werkzaam die effecten versterken of juist dempen. Dat vereist een kritische blik op het verband tussen output en outcome. Welke veranderingstheorie ligt ten grondslag aan de activiteiten die de corporatie ontplooit? Is deze veranderingstheorie helder? En is de theorie getoetst, bijvoorbeeld aan de praktijken elders of de beschikbare wetenschappelijke kennis? Kortom: weet de corporatie, als ze voor iets kiest, of het echt werkt?
- **Maatschappelijk rendement als besliscriterium.** Zowel output als outcome is dus variabel. Bij het afwegen, bijvoorbeeld tussen verschillende investeringsopties, zou dit moeten worden meegenomen. Het maatschappelijk rendement van mogelijke investeringen bestaat uit de verhouding tussen de outcome (maatschappelijke effecten) en de input (de bronnen die de corporatie inzet). Als besliscriterium lijkt maatschappelijk rendement daarom goed aan te sluiten op de ontwikkeling van de corporatie als eigentijdse ondernemer. Op welke manier kan het denken en 'rekenen' in maatschappelijk rendement een plek krijgen in het afwegingsproces, naast of in plaats van de bekende harde 'criteria', zoals kosten (euro's), output (productieaantallen) en de verhouding hiertussen (efficiency)?

Hoofdstuk 2 schetst de zes activiteiten die kunnen bijdragen aan een goed afwegingsproces. De eisen die het eigentijds maatschappelijk ondernemerschap stelt aan het maken van keuzes, inclusief bovenstaande vernieuwingen, krijgen met het doorlopen van deze activiteiten een plek. Het afwegingsproces wordt al met al niet makkelijker, maar door het beroep op professionaliteit en vakmanschap van corporatiemensen misschien wel leuker.

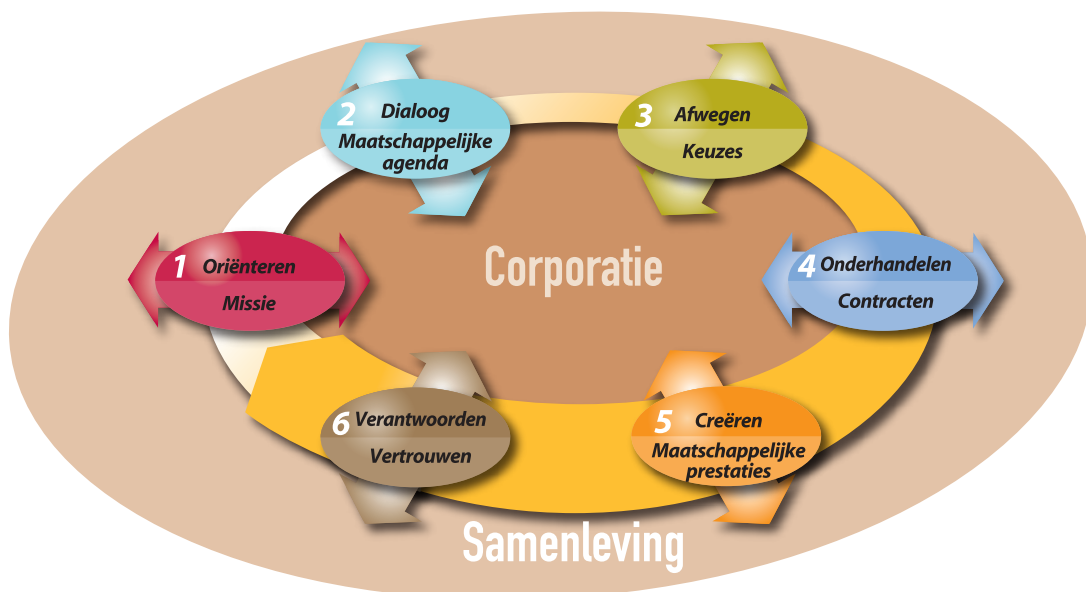
1.2 Positionering in het concept Maatschappelijk Ondernemen

Keuzes, en zeker de moeilijke keuzes, werpen de corporatie terug op vragen als 'wie willen we zijn?' en 'wat willen we betekenen voor de maatschappij?'. Deze principiële vragen worden vooral gesteld in stap 1 en 2 van het concept Maatschappelijk Ondernemen. Het zijn de wezensvragen van de corporatie.

Maar deze vragen kunnen ook opborrelen bij stap 3, bij het maken van 'dagelijkse' afwegingen. De primaire vraag die dan op tafel ligt, is een vraag gericht op het doen, op het handelen hier en nu: wel of niet investeren? Maar het maken van deze 'dagelijkse afwegingen' is eigenlijk ook het beantwoorden van de achterliggende doel-vragen. Niet direct benaderd als principevraagstuk (zoals in stap 1 en 2), maar meer als toepassingsvraagstuk. Wat betekenen onze doelen nu precies in deze kwestie, bij deze concrete casus, bij deze keuze? Hoe om te gaan met deze toepassingsvragen, bij het maken van keuzes hier en nu, dat is het onderwerp van stap 3 van het concept Maatschappelijk Ondernemen dat in deze notitie wordt uitgewerkt.

Het spreekt voor zich dat keuzes een gevolg hebben voor de volgende stappen 4 en 5: het onderhandelen en creëren. De gemaakte keuze in stap 3 bepaalt de inhoud van deze stappen. Stap 3 kan ook een basis bieden, om op terug te vallen. Waarom zijn we met dit project gestart? Waarom willen we dit beleid ook al weer? Dat stelt kwaliteitseisen aan stap 3. Een compleet afwegingsproces, waarbij informatie goed is gefundeerd, vergroot de kans dat een project of beleid in de uitvoering een succes wordt.

Ook in de uiteindelijke verantwoording (stap 6) richting maatschappij klinkt de kwaliteit van het afwegingsproces door omdat de effecten voor de verschillende belanghouders en de (maatschappelijke) doelen van een investering scherp zijn verwoord. Dat maakt het ook makkelijk om te bepalen of de investering een succes is of niet. En in dat laatste geval is sneller duidelijk waarom een bepaalde verwachting niet werd ingelost.



2 Het proces van afwegen

Als maatschappelijk ondernemer is het zaak om bij elke afweging de effecten van een mogelijke keuze zo helder mogelijk op het netvlies te krijgen. Wat betekent het gezien de doelen die we ons stellen? Dit hoofdstuk geeft met zes activiteiten weer hoe zo'n proces zich kan voltrekken. Bewust beschrijven we het afwegingsproces in deze afgebakende activiteiten en in deze volgorde. Het proces van afwegen, van keuzes maken, is bij voorkeur een helder proces. Om intern tot een evenwichtige en weloverwogen keuze te komen. Om op een vruchtbare manier om te gaan met spanningen die onherroepelijk ontstaan bij meervoudige doelen. En om de gemaakte keuzes aan de buitenwereld te kunnen verantwoorden.

Maar in de praktijk zal het afwegingsproces nooit zo duidelijk zijn geordend. De activiteiten lopen door elkaar of hebben alleen een verborgen bestaan in de hoofden van mensen. Soms moeten we even terugschakelen. Of de tijd ontbreekt omweg om de activiteiten keurig in volgorde te doorlopen. Dat is niet per definitie slecht. Integendeel, in veel gevallen is het intuïtief maken van een keuze zeer verantwoord en efficiënt. Activiteit 5, het maken van de keuze, besteedt hieraan dan ook aandacht.

Voor het overige gaan we toch uit van een meer rationeel proces, zoals dat zich bijvoorbeeld kan voordoen binnen de jaarlijkse begrotingscyclus of ter voorbereiding op een periodieke belanghoudersdag waar investeringen worden besproken. Al was het maar om het afwegingsproces in deze notitie bespreekbaar en behapbaar te maken.

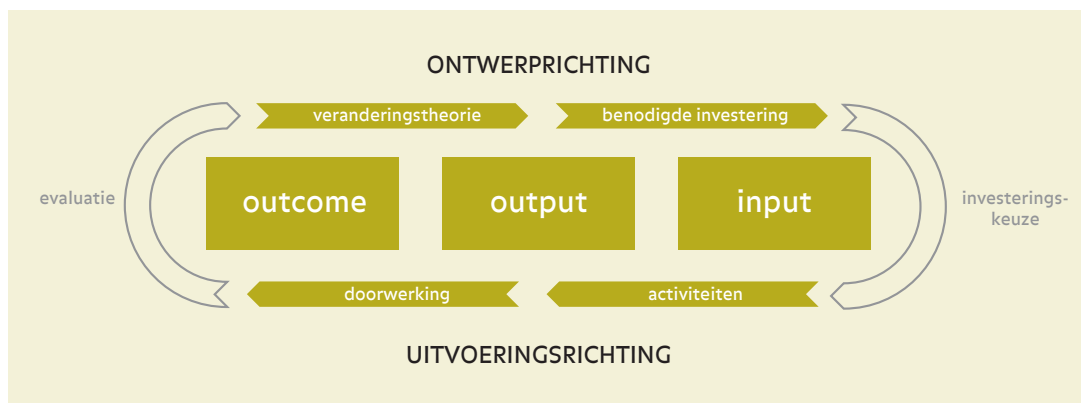
2.1 De drie ingrediënten van een keuze

Wat een corporatie zal doen en laten is afhankelijk van de doelen die ze zich stelt. Vooruitlopend op hoofdstuk 3 (waar dat nader wordt uitgewerkt) stellen we hier dat een corporatie twee extern georiënteerde doelen nastreeft: klantdoelen en maatschappelijke doelen. Dit zijn streefdoelen die vragen om maximalisatie. Daarnaast zijn er – voor de continuïteit – twee interne doelen: financiële doelen en vastgoeddoelen. Dit zijn voorwaardelijke doelen: ze formuleren een bodem waar de corporatie niet doorheen wil zakken. In het afwegingsproces moet duidelijk worden hoe een keuze ‘presteert’ op elk van die doelen. Van elke keuze moeten daarom drie ingrediënten op de besluitvormingstafel liggen:

- de input: welke investering vraagt de voorliggende keuze, niet alleen in geld, maar ook bijvoorbeeld het beslag op de interne organisatie
- de output: welke ‘productie’ wordt er geleverd, wat wordt er concreet zichtbaar door de activiteiten van de corporatie
- de outcome: wie ondervindt welke effecten van een keuze?

Inherent aan het maatschappelijk ondernemerschap is de wil om iets te bereiken in de maatschappij. De corporatie wil maatschappelijke effecten veroorzaken. Daarvoor onderneemt ze verschillende activiteiten die output opleveren: een tastbaar resultaat, een ‘productie’. Zo is bijvoorbeeld het opleveren van woningen (output) geen doel op zich. Maar ze wil bepaalde doelgroepen van goede en betaalbare huisvesting voorzien: het uiteindelijke maatschappelijk effect (outcome). Ook het aanleggen van trapveldjes (output) leidt tot bepaalde maatschappelijke effecten (lichamelijke beweging jeugd, actief laten zijn in plaats van ‘hangen’, et cetera). Om de activiteiten te ondernemen die de output leveren is een investering nodig: input.

In een schema ziet dit er als volgt uit:



Bovenstaand schema is in twee richtingen te lezen. Van links naar rechts gaat het om de ontwerprichting die (ideaaltypisch) begint bij het nadenken over de gewenste maatschappelijke effecten en die eindigt bij de input die nodig is. Gelezen van rechts naar links weerspiegelt het schema de uitvoering. Die begint bij de inzet van een aantal bronnen (input) en leidt via het realiseren van output tot outcome.

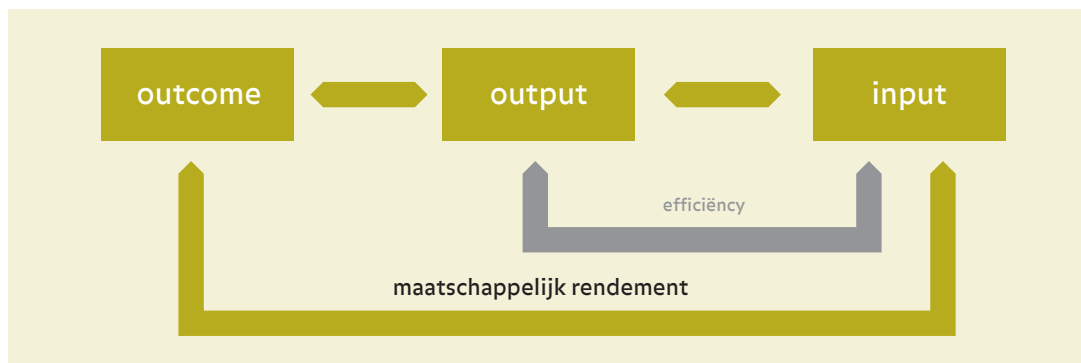
Het succes van een investering hangt in principe niet af van de geleverde output, maar van de vraag of deze output de juiste effecten weet te bewerkstelligen. Ter illustratie een voorbeeld uit een andere sector. Diverse steden experimenteren met gratis openbaar vervoer om mensen te bewegen de auto te laten staan. Een experiment in een middelgrote stad kostte enkele tonnen euro's (input). Op de gratis dagen vervoerde de bus veel extra reizigers (output).

Daarmee lijkt het project een succes. Maar gekeken naar de maatschappelijke effecten is het project wellicht een minder groot succes: het blijkt dat mensen nauwelijks de auto laten staan. Er is zelfs een negatief effect: mensen die eerst met de fiets of lopend naar de stad kwamen, gaan nu met de bus. Gekeken naar de maatschappelijke effecten is het experiment dus een minder groot succes.

Toch is het belang om goed naar de laatste van de drie ingrediënten – outcome – te kijken niet steeds even groot. Bij bedrijfsprocessen waarmee vooral voorwaardelijke doelen worden gediend – zoals vermogensbeheer en commerciële vastgoedontwikkeling – is de kous grotendeels af wanneer input en output goed in beeld zijn. Maar bij de bedrijfsprocessen waarmee de streefdoelen worden gerealiseerd is juist het laatste ingrediënt – outcome – de crux van het hele verhaal.

Maatschappelijk rendement als investeringscriterium

Bij het nemen van een investeringsbeslissing wordt vaak vooral gekeken naar de productie, de output: bijvoorbeeld het aantal te bouwen woningen. Ook de input wordt vaak genoemd: 'Wij gaan de komende jaren ...tig miljoen investeren in de maatschappij'. Terwijl zowel output als input geen voldoende zicht geven op de gewenste effecten (outcome). Een beoordelingscriterium dat wel de outcome meeneemt, is het maatschappelijk rendement. Daarbij gaat het om de verhouding tussen de input en outcome: wat zijn de (maatschappelijke) effecten van een investering in relatie tot de bronnen die zijn geïnvesteerd? In de hiernavolgende activiteiten krijgt het begrip maatschappelijk rendement meer handen en voeten. In het schema ziet dit er als volgt uit:

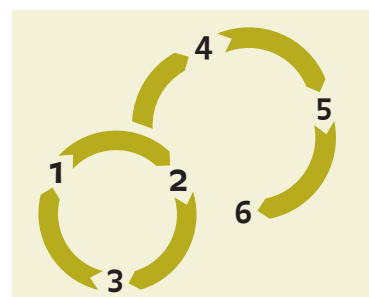


Zes activiteiten

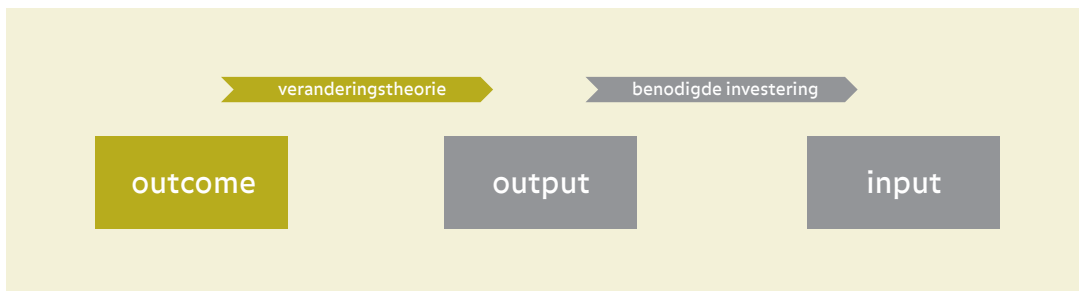
Duidelijk is het belang om alle drie ingrediënten van een keuze bij het afwegen te betrekken. De eerste drie activiteiten van het afwegingsproces zijn dan ook opgebouwd rond die drie ingrediënten. Een vierde activiteit kneedt de drie ingrediënten tot een samenhangende en realistische 'businesscase'. Op basis daarvan kan in activiteit 5 een keuze worden gemaakt. En met een laatste activiteit 6 kan ten slotte de rekening worden opgemaakt.

De zes activiteiten op een rij:

- 2.2 Activiteit 1: doelen en outcome afstemmen
- 2.3 Activiteit 2: mogelijke output vaststellen
- 2.4 Activiteit 3: zoeken naar beschikbare input
- 2.5 Activiteit 4: uitwerken in een businesscase
- 2.6 Activiteit 5: waarderen en kiezen
- 2.7 Activiteit 6: de rekening opmaken.



2.2 Activiteit 1: doelen en outcome afstemmen



De eerste activiteit is het scherp krijgen van de (maatschappelijke) effecten van de voorliggende keuze: outcome. Dit is een belangrijk element in het afwegingsproces van de corporatie als maatschappelijke onderneming. Tegelijkertijd is het een lastig element. Want de uiteindelijke effecten van een keuze zijn niet altijd te overzien of te voorspellen.

Volgens 'de theorie' moet onder 'outcome' vooral de effecten voor andere partijen in de maatschappij worden verstaan: huurders, gemeente, welzijns- en zorgorganisatie, politie, et cetera. Maar om een volledig beeld te krijgen zouden ook de positieve en negatieve effecten voor de corporatie zelf moeten worden betrokken. Zo hebben keuzes bijvoorbeeld effect op de vastgoedportefeuille, of de inzet van woonconsulenten. Deze (interne) effecten verdienen ook een plek in het afwegingsproces, in deze eerste activiteit.

Veranderingstheorie

Om grip te krijgen op de outcome is het van belang na te denken over de stap tussen de output en de outcome. Een *veranderingstheorie* (beleidstheorie, 'theory of change') slaat de brug tussen output en outcome, tussen wat wordt geleverd aan producten en diensten, en de effecten die deze hebben. Een veranderingstheorie kan worden gezien als het geheel van veronderstellingen over de uitwerking van de output.

In de praktijk blijkt de veranderingstheorie vaak fragiel. De gesprekken en notities gaan veelal over de kosten, middelen en de te leveren producten en diensten. Minder over de doorwerking hiervan in de maatschappij. Soms denken we dat het werkt, maar hebben we eigenlijk nooit bewijs gezien of zijn er geen alternatieven bekend. Soms zit een veranderingstheorie alleen in de hoofden van mensen. Bij nadere beschouwing blijken hierover uiteenlopende ideeën te bestaan; niet alleen binnen de corporatie, maar ook buiten de corporatie.

Onderdeel van deze eerste activiteit is dan ook het helder krijgen van de veranderingstheorie. Niet vanuit het streven een wetenschappelijk verantwoorde theorie op papier te formuleren. Maar om verwachtingen met elkaar uit te spreken en op basis daarvan de best mogelijke keuze te maken. Het opstellen van een veranderingstheorie is geen doel op zich. Het is vooral een *middel* om met betrokkenen vat te krijgen op een investering zodat een goede afweging kan worden gemaakt. Op het moment van afwegen is het nog niet zeker dat effecten inderdaad gaan optreden. De uitvoering moet immers nog plaatsvinden. Er is een mate van onzekerheid. Door het verband tussen de output en de outcome te verkennen kan die onzekerheid worden gepeild en beperkt.

De veranderingstheorie is op te vatten als een verzameling 'veronderstellingen' die zich moeten bewijzen en die zijn te verwoorden in 'als-dan'-termen. Ter illustratie twee voorbeelden.

- *Als* een huismeester mensen aanspreekt op rotzooi op de galerij, *dan* zullen mensen in het vervolg de rotzooi in de containers gooien, en *dan* zal het complex schoner worden.

- *Als* we bedrijfsruimte onder de marktprijs aanbieden aan beginnende ondernemers uit de wijk, *dan* blijven ze verbonden aan de wijk en leveren ze een bijdrage aan de vitaliteit van de wijk. En *dan* bieden we deze mensen een kans voor sociale stijging.

De uitdaging is deze veronderstellingen zichtbaar te maken en ter discussie te stellen.

Mogelijkheden hiervoor zijn:

- ze intern kritisch te bespreken (van hoog tot laag, van bestuurder tot uitvoerder)
- ze te bespreken met belanghouders
- te kijken naar ervaringen elders
- het oordeel te vragen van externe deskundigen en/of
- te kijken naar (wetenschappelijk) onderzoek.

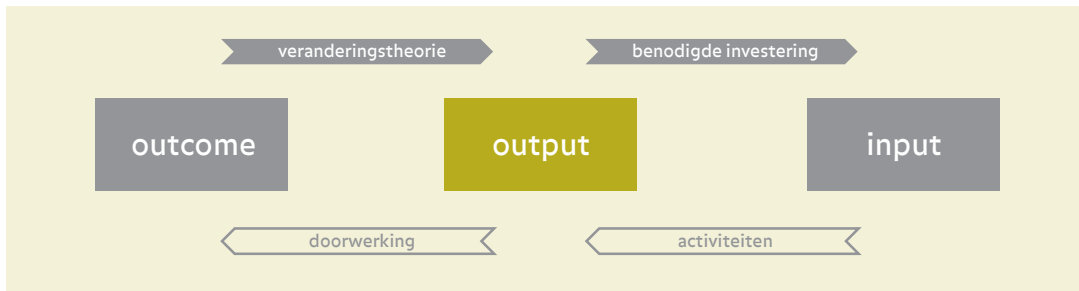
Door de oorspronkelijke gedachten over de veranderingstheorie door deze toetsing te filteren blijven alleen de veronderstellingen over die de corporatie echt waar kan maken. De kans is groot dat dit magerder is dan het verhaal dat oorspronkelijk in gedachten was, maar het is wel een sterker en geloofwaardiger verhaal over de investering en de effecten die daarmee kunnen worden behaald. En zonder graten waarin men zich bij de uitvoering kan verslikken.

Verschillende soorten effecten

In het nadenken over outcome is een onderscheid te maken in verschillende soorten maatschappelijke effecten.

- Het gaat vanzelfsprekend over de *positieve effecten* van een activiteit. Tegelijkertijd kunnen er *negatieve effecten* zijn; bij derden, en bij de corporatie zelf. Zo zal een goede huismeester erop letten hoe het gaat met 'zijn' huurders. Als het niet goed gaat met een huurder, dan zal hij dat melden bij de woonconsulent. Een negatief effect op korte termijn van het aanstellen van huismeesters is dat woonconsulenten het aanzienlijk drukker krijgen; het beslag op de interne organisatie wordt groter. Een ander negatief effect van de huismeester kan zijn dat de gemeente besluit haar welzijnsactiviteiten te beperken, omdat de huismeester ook sociale activiteiten organiseert. De uitvoerende welzijnsorganisatie ondervindt dan een negatief effect.
- Ook is een onderscheid te maken naar *effecten* die direct optreden, *op korte termijn* en *effecten* die pas *op langere termijn* zichtbaar worden. Bij een programma voor schuldhulpverlening kan een effect op korte termijn zijn dat de huur regelmatig wordt betaald. Een ander beoogd effect – financiële zelfstandigheid – zal pas op langere termijn zichtbaar worden.
- In hoofdstuk 3 benoemden we de doelen van de corporatie. De outcome kan binnen het domein van deze doelen vallen. Maar ook er buiten; er is 'bijvangst'. De maatschappelijke effecten die optreden, maar niet te relateren zijn aan een doel zijn te typeren als *externe effecten*.
- Een laatste onderscheid is dat tussen *bedoelde en onbedoelde effecten*. In de uitvoering kan blijken dat een maatregel bepaalde effecten heeft, die in de ontwerpfase niet waren ingecalculeerd. Vooral bij sociale activiteiten is niet altijd te voorzien welke effecten optreden. Ook de manier waarop activiteiten worden uitgevoerd kan van invloed zijn. Daarom is het verstandig om de vinger aan de pols te houden en te monitoren welke effecten daadwerkelijk optreden (zie activiteit 6).

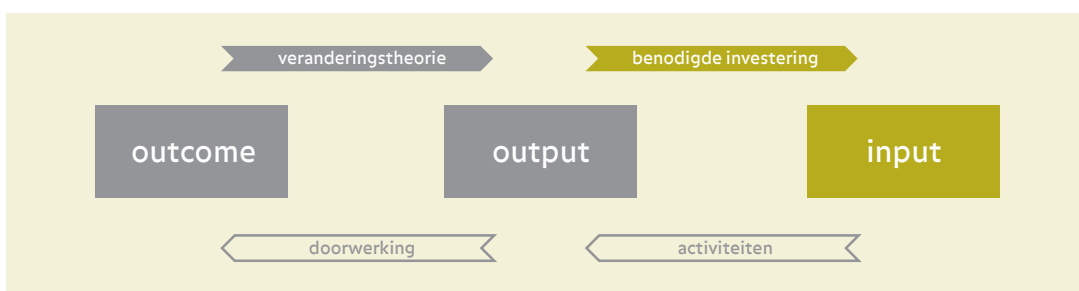
2.3 Activiteit 2: mogelijke output vaststellen



Om maatschappelijke effecten te veroorzaken onderneemt de corporatie activiteiten die iets tastbaars opleveren: de output. Door het verbreden van de corporatieactiviteiten zijn er meerdere wegen die naar Rome leiden: verschillende soorten output kunnen hetzelfde gewenste effect bewerkstelligen. Mensen van goede en betaalbare huisvesting voorzien kan door woningen te verhuren, maar kan ook door bestaande huurwoningen voor een vriendelijke prijs te verkopen, of nieuwe goedkope koopwoningen te ontwikkelen. Om de betaling van de huurder te bespoedigen kan er een streng aanmaningsbeleid worden opgezet (output is aantal aanmaningen), maar kunnen slechte betalers ook worden begeleid in hun financiële huishouden en het zoeken naar een betaalde baan (output is aantal huishoudens dat begeleiding heeft gehad). Om tot een afgewogen keuze te komen is het goed om die verschillende wegen te verkennen.

Voor een deel ligt de output van corporatie-investeringen in het vastgoed: betaalbare huurwoningen voor de doelgroep, een Kulturhus om lokale maatschappelijke groeperingen onderdak te bieden op een betaalbare wijze, koopwoningen om gemixte wijken te realiseren (en om andere onrendabelere projecten te financieren). Voor een ander deel zit de output in dienstverlening aan de klant: bijvoorbeeld een woonmaatschappelijk programma om huurders te ondersteunen of het wel of niet inrichten van een frontoffice.

2.4 Activiteit 3: zoeken naar beschikbare input



Om output te realiseren zijn bronnen nodig: input. Het gaat dan om meer dan geld. Ook organisatiecapaciteit, de competentie van medewerkers of een beroep op het netwerk zijn te zien als input, als schaarse bronnen die nodig zijn om de gewenste output tot stand te brengen.

De input breed bekeken

De financiële huishouding van een corporatie zet door budgettering schotten tussen verschillende domeinen: een budget voor onderhoud, een budget voor sociaal beheer, et cetera. Of vanuit de vennootschapsbelastingdiscussie wordt binnen de corporatie om externe redenen een schot gezet tussen een commercieel en een niet-commercieel deel.

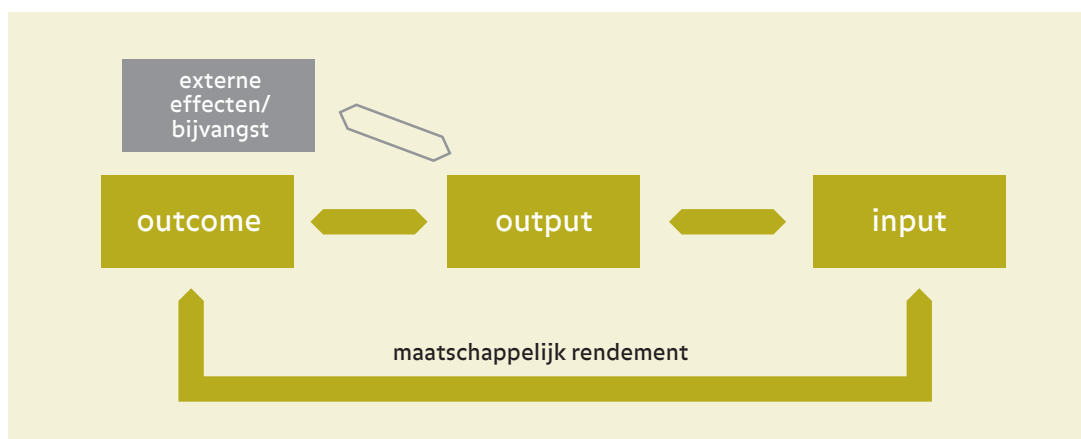
Ook tussen de verschillende afdelingen in een corporatie zitten vaak financiële of personele schotten. De inputkant van een investering zit daarmee vaak al snel in een bepaald hokje en de wanden van dit hokje kunnen ook begrenzend werken op het denken over output en outcome. Het gevaar bestaat dat andere manieren om hetzelfde effect te realiseren buiten beschouwing blijven. Of dat sommige (negatieve of positieve) effecten buiten beeld blijven.

Een aanvullende stap zou kunnen zijn om vanuit de bredere blik op effecten ook anders te kijken naar de input. Als ook de waardevermeerdering van het vastgoed in ogenschouw wordt genomen, is de investering in een intensiever sociaal beheer wellicht beter te verantwoorden. Ook kunnen diverse kleinere investeringen vanuit verschillende 'hokjes' worden gebundeld. Door een investering breed te benaderen en de uiteindelijke effecten in alle breedheid te inventariseren, kunnen er ook aan de investeringskant nieuwe mogelijkheden worden aangeboord.

Dit mechanisme speelt niet alleen binnen de corporatie, binnen de schotten van afdelingen en begrotingsposten. Het speelt ook op een hoger schaalniveau, tussen de corporatie en andere partijen. Ook andere partijen hebben baat bij de investering van de corporatie. Door die (maatschappelijke) effecten zichtbaar te maken, kunnen die andere partijen worden verleid mee te investeren en kan de investeringsbasis worden verbreed.

Een laatste aspect van de brede oriëntatie die nodig is bij het zoeken naar input, heeft te maken met het feit dat corporaties voor een breder scala aan maatschappelijke taken ook steeds meer verschillende professionele competenties nodig hebben. Voor het ontwikkelen van vastgoed zijn projectontwikkelaars nodig, voor het organiseren van sociale hulpverleningsprogramma's zijn welzijnswerkers nodig, et cetera. Voor de corporatie als organisatie zitten daaraan grenzen, vanuit omvang en vanuit diversiteit. Daarom is de inzet van medewerkers ook te beschouwen als een schaars goed dat, net als geld, moet worden meegewogen als een belangrijke input, met het inhuren van competenties bij anderen als weloverwogen alternatief.

2.5 Activiteit 4: uitwerken in een businesscase



Activiteit 1 tot en met 3 zijn het best op te vatten als verkennende, ontwerpende activiteiten. Ze staan in het teken van het zoeken naar wat mogelijk is. Het verkennen van de verbanden tussen de ingrediënten: welke input is nodig voor een bepaalde output? En welke output levert de gewenste outcome? En wat is de onderliggende veranderingstheorie? Activiteiten die over elkaar buitelen, waarin gezocht en geschoven en waarin ruimte kan worden gevonden. Maar voor een helder afwegingsproces moet deze ruimte op een zeker moment worden vastgezet. Het moet helder worden wat de keuze nu precies behelst. Wat zijn de gevolgen als

we het wel doen, en wat als we het niet doen? Zijn er alternatieven waartussen kan worden gekozen? Daarom moet in activiteit 4 worden toegewerkt naar één of meerdere afgebakende, uitgewerkte investeringsopties. In de opties worden de resultaten van activiteiten 1, 2 en 3 samengebonden in een 'businesscase': een zo concreet en reëel mogelijke beschrijving van de benodigde investering en de opbrengsten die kunnen worden verwacht, als toets voor de levensvatbaarheid.

Coproductie

Steeds vaker onderneemt de corporatie activiteiten met andere partijen. De brede maatschappelijke opgave waarvoor de corporatie staat is alleen op te lossen in nauwe samenwerking met andere partijen. Om de gewenste effecten te bereiken moeten ook andere partijen input en output leveren. Het succes van een multifunctionele accommodatie bijvoorbeeld staat of valt bij het gebruik ervan. Het opleveren van een mooi gebouw door de corporatie is niet voldoende. Ook het beheer van en de activiteiten in de accommodatie vereisen aandacht. Dit zijn zaken waar andere partijen soms beter in zijn. De corporatie kan er daarom voor kiezen om een activiteit in coproductie aan te pakken.

Voor het afwegingsproces heeft het al dan niet uitvoeren in coproductie consequenties. Zo moet de corporatie rekening houden met *transactiekosten*. Dit zijn kosten (extra input) die nodig zijn om samen te werken, bijvoorbeeld extra overleg of de kosten voor het maken van goede afspreken (al dan niet in een contract). Ook brengt coproductie extra risico met zich mee. Het succes van een investering ligt niet meer alleen in eigen hand. Dit risico moet worden meegewogen.

Denken vanuit maatschappelijk rendement

Van belang is om bij het uitwerken van de verschillende opties te denken vanuit maatschappelijk rendement: de verhouding tussen de benodigde input en de effecten. Verschillende keuzeopties brengen verschillende investeringen met zich mee. Een hogere investering zou ook een hogere opbrengst moeten hebben. Het is de kunst in deze activiteit per optie het rendement te optimaliseren. In deze activiteit komt het ondernemerschap om de hoek kijken. Door een slimme aanpak (veranderingstheorie) of een goede vorm van coproductie (output) kan wellicht een beter maatschappelijk rendement worden behaald. Bij het maken van de keuze, de volgende activiteit, hoeft niet per definitie te worden gekozen voor de goedkoopste optie of de optie met de grootste effecten. Het maatschappelijk rendement vormt een evenwichtiger beoordelingscriterium.

Bewust beperken

Soms is het verstandig om de variatie tussen de verschillende opties te beperken. Een vergelijking (in activiteit 5) tussen opties wordt daarmee makkelijker. Zo kan de input worden vastgezet. Door een andere aanpak wordt met dezelfde bronnen een andere output gerealiseerd en dus andere effecten veroorzaakt, met een ander maatschappelijk rendement als gevolg. Maar ook de gewenste effecten kunnen als uitgangspunt worden genomen: wat wil ik bereiken in de maatschappij? De opties beschrijven dan verschillende manieren om hetzelfde te bereiken. De activiteiten en de output zullen anders zijn, maar ook de investering, waardoor er (opnieuw) een ander maatschappelijk rendement zichtbaar zal zijn.

Een denkmodel

Om te komen tot een goede businesscase, waarover een goede afweging kan plaats vinden, kan worden gewerkt vanuit een denkmodel dat activiteit 1 en 3 samenbindt. Het denkmodel gaat uit van de verschillende ingrediënten van de investering: input, output en outcome. Deze zijn grafisch te verbeelden, terwijl er verschillende onderscheidingen worden gemaakt. De omvang

van de driehoeken (input), rechthoeken (output) en bollen (outcome) correspondeert grofweg met de omvang van deze ingrediënten.

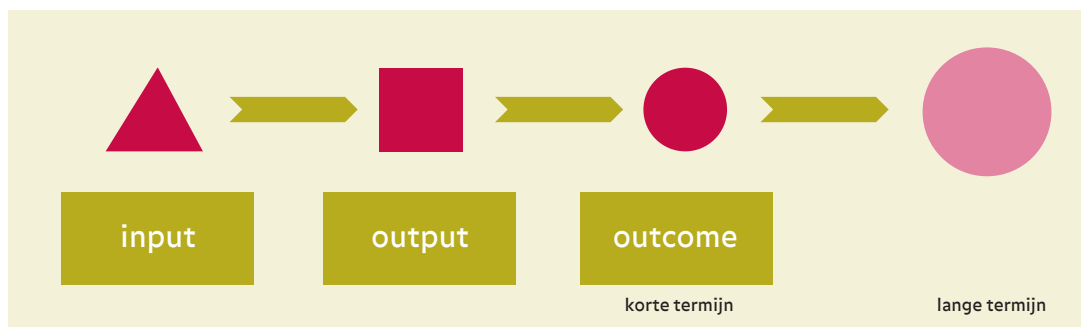
Effecten op korte of lange termijn

Een kenmerk van corporaties is dat ze investeren vanuit een lange tijdshorizon. Huizen en voorzieningen worden in principe gebouwd voor vijftig jaar of meer. Andere investeringen hebben een korte tijdspanne, bijvoorbeeld investeringen in sociaal beheer.

De lange termijn is nauwelijks te overzien. Bovendien tellen de resultaten op korte termijn in de praktijk zwaarder. Ze zijn zichtbaarder en mensen kunnen zich er beter iets bij voorstellen. Ze sluiten beter aan bij de menselijke horizon.

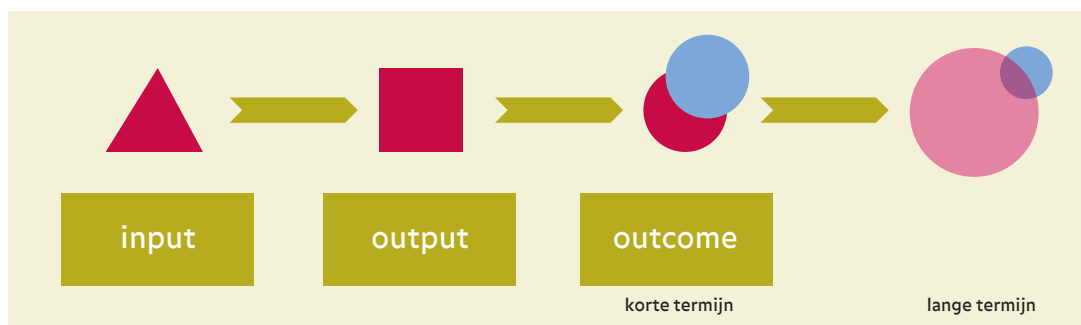
Het is de uitdaging om in stap 4 de korte met de lange termijn te verbinden. Het is de kunst om effecten die pas op langere termijn zijn te realiseren en die een lange adem vragen te vertalen in kleinere effecten die op kortere termijn zichtbaar kunnen worden. In elk geval is het van belang dat beide soorten effecten op de kaart staan.

Een investering van een corporatie laat zich vervolgens als volgt (gesimplificeerd) verbeelden:



Effecten voor anderen

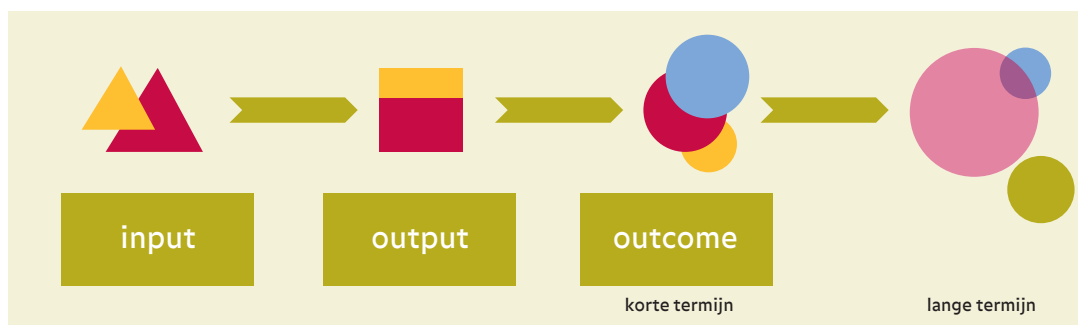
Kenmerkend voor veel (maatschappelijke) investeringen is dat ze ook effecten voor andere partijen opleveren (de blauwe bollen). Zonder dat deze partij direct betrokken is bij het totstandkomen van de output en zonder dat ze investeert. In onderstaand voorbeeld is het zo verbeeld dat de lange-termijneffecten (de rode bollen) voor de investerende partij (de corporatie) groter zijn dan die op kortere termijn. Bij de andere partij (de blauwe bollen) is het juist omgekeerd.



Coproductie

Zoals al aangestipt bij activiteit 2 worden veel initiatieven in coproductie ondernomen. Een andere partij (geel) realiseert een deel van de output. Ook leveren zij een input en ondervinden voor een deel effecten (op kortere termijn).

In onderstaand voorbeeld is door deze coproductie ook een effect op de langere termijn ontstaan voor een nieuwe partij (de groene bol).



Voor elke investering zou zo'n grafisch denkmodel kunnen worden opgesteld, als hulpmiddel om vat te krijgen op de verschillende ingrediënten van een goed afwegingsproces.

Risico

Bij de beschrijving van de businesscase hoort ook een risicoanalyse. Waar kan het mis gaan bij het verkrijgen van de input en het realiseren van de output, hoe schatten we het materiële effect daarvan in? En voor wat betreft de outcome: wat is de kans dat een investering andere effecten heeft dan verwacht? En welke omstandigheden zijn daarop van invloed? Een goede inschatting van het risico maakt het plaatje van de businesscase compleet, naast inzicht in het financiële plaatje (input) en het maatschappelijk rendement (input – outcome).

2.6 Activiteit 5: waarden en kiezen

Keuzes dienen zich meestal niet op een presenteerblaadje aan. Ook al is activiteit 4 goed doorlopen en is er een goede businesscase, dan nog is het proces van afwegen niet simpel. Enige structuur, enig instrumentarium is wenselijk om tot een keuze te komen. Daarvoor zijn twee benaderingen te schetsen: wegen op de weegschaal en wegen op de hand.

In de eerste benadering is het streven om zo veel mogelijk informatie over de investering (input – output – outcome) uit te drukken in getallen, bij voorkeur in een gelijke eenheid (bijvoorbeeld euro's), om aan de hand van een bepaalde methode – een weegschaal – te komen tot een keuze. De andere benadering – wegen op de hand – is gericht op een goed proces en maakt gebruik van de menselijke kwaliteit om afwegingen te maken, ook vanuit de overtuiging dat niet alle relevante informatie in getallen is uit te drukken. Er is ruimte voor een persoonlijk oordeel en voor interpretatie. En op basis daarvan wordt in onderlinge dialoog de beste keuze zichtbaar gemaakt.

Wegen op de weegschaal

De weegschaalbenadering is geënt op het vinden van een (reken)methode die effecten voor verschillende corporatiedoelen telbaar maakt. De score op elk van de corporatiedoelen wordt daarvoor uitgedrukt in getallen. Bij voorkeur getallen die tegen elkaar zijn af te zetten. Zoals de euro er is om de waarde van zaken van totaal verschillende dingen uit te drukken, zou er een valuta moeten zijn voor investeringsopties.

Het meten van input – output – outcome

De drie ingrediënten van een keuze moeten dus telbaar worden gemaakt. Voor input geldt dat het voor de hand ligt deze uit te drukken in euro's, zoals dat nu ook al gebeurt. Ook andersoortige input (bijvoorbeeld de inzet van materiaal of personele capaciteit) laat zich met enige moeite in euro's uitdrukken.

Voor output en outcome is een andere aanpak nodig. Output is in principe goed telbaar: bijvoorbeeld bij het wel of niet aanbieden van een Te Woon-concept gaat het om het aantal eenheden dat Te Woon is. En bij een schuldhulpverleningsprogramma gaat het om het aantal mensen dat heeft deelgenomen. Dat zijn in wezen de productiecijfers.

Outcome, waarom het uiteindelijk te doen is, laat zich minder snel tellen. Toch wordt de outcome uiteindelijk in iets zichtbaar. Door het Te Woon-concept moet het zichtbaar worden dat mensen meer betrokken zijn bij hun wijk, bijvoorbeeld doordat het verloop minder is en de openbare ruimte er netter uitziet. Een project voor schuldhulpverlening moet ertoe leiden dat mensen bewuster met hun geld omgaan en bijvoorbeeld minder huurachterstand hebben en minder schulden.

Hoe zijn die effecten te meten? Ze zijn alleen 'op een afstandje', indirect meetbaar door er een indicator voor te vinden: een meetbare eenheid die iets zegt over de mate waarin een effect optreedt. Het lastige is dat op het moment van een keuze de effecten natuurlijk nog niet zichtbaar zijn. Pas na de keuze vindt de uitvoering plaats: worden de bronnen ingezet, wordt de output geproduceerd en pas daarna zijn, vroeger of later, de effecten zichtbaar. Of de effecten daadwerkelijk optreden en in welke mate, dat is tijdens het afwegingsproces eigenlijk nog een vraagteken. Toch kan een aardige inschatting worden gemaakt bij het uitwerken van de investeringsopties (activiteit 4). Aan de hand van een goed doordachte veranderingstheorie zijn voor de belangrijkste effecten indicatoren te vinden en kan een inschatting worden gemaakt van de ontwikkeling van deze indicatoren. Dat is geen makkelijke activiteit, maar wel een leerzame. Het dwingt alle aspecten van een investering onder de loep te nemen. Om de ontwikkeling van een indicator diepte te geven is een vergelijk noodzakelijk. Bijvoorbeeld een vergelijk met de situatie ervoor (nulmeting). Of bijvoorbeeld met een vergelijkbare wijk waar een project niet wordt gestart ('peer-group').

Na deze 'eerste meetronde' zijn er dus cijfers beschikbaar over:

- input: investeringskosten en uitgaven
- output: productiecijfers
- outcome: indicatoren voor effecten.

Als deze op een rij staan, kan dat het afwegen al goed helpen. Zeker als gelijksoortige cijfers van verschillende opties beschikbaar zijn, kan snel en tamelijk objectief een keuzerichting duidelijk worden.

In een 'tweede meetronde' kan vervolgens worden getracht de cijfers met elkaar in verband te brengen. De moeder van veel methoden hiervoor is de multi-criteria-analyse. In een dergelijke analyse wordt de prestatie van elke investeringsopties gescoord op een aantal criteria. Aan die criteria kunnen gewichten worden gehangen: bijvoorbeeld de score op maatschappelijke doelen telt tweemaal zo zwaar als op financiële doelen. De scores op de criteria kunnen vervolgens worden opgeteld tot een einduitslag per investeringsoptie. De optie met de beste einduitslag is dan naar verwachting ook de beste keuze.

Bij het uitvoeren van multi-criteria-analyse zijn er drie momenten van discussie:

- de discussie over de prioritering van de criteria (hoe zwaar telt een criterium)
- de discussie over de score van elke investeringsoptie op een criterium
- de discussie over het totaaloverzicht en de eindresultaten.

Een extra dimensie kan worden toegevoegd als er nog een gevoeligheidsanalyse plaatsvindt: wat zien we als we de prioritering van criteria veranderen?

Hieronder staan nog twee andere voorbeelden van een kwantitatieve 'weegschaal'-methode: de SROI-methode en de Talis DoelstellingsEenheden.

Social return on investment (SROI) Deze uit de VS afkomstige methode probeert maatschappelijke effecten te moneteriseren. De eerste stap bestaat uit het identificeren van de effecten die de belangrijkste belanghouders ondervinden. Aan deze effecten wordt vervolgens een prijskaartje gehangen. Dat zijn bijvoorbeeld besparingen bij die belanghouders, of een prijs die men bereid is te betalen voor een effect. Daarmee wordt een inschatting gemaakt van de maatschappelijke opbrengst, uitgedrukt in euro's. De opbrengsten over een aantal jaren kunnen ten slotte contant worden gemaakt. Afgezet tegen de investering levert dit een ratio op: elke door de corporatie geïnvesteerde euro levert de maatschappij bijvoorbeeld 5,50 euro op. Bij een keuze tussen verschillende opties is een hogere score op een ratio een indicatie voor een hoger maatschappelijk rendement. Bij een op zichzelf staande keuze, zonder alternatieven – doen we dit project wel of niet – kan worden afgesproken dat een SROI-ratio een bepaalde drempelwaarde moet hebben: 'we doen alleen projecten met een ratio van 5 of hoger'.

De grote winst van de methode is dat het dwingt om maatschappelijke effecten scherp te benoemen en op één noemer te brengen. De effecten 'buiten de deur' tellen serieus mee in een afweging. Een mogelijk nadeel is dat gebruikers zich te veel richten op de effecten die zijn uitgedrukt in euro's. Hoewel het een onderdeel van de methode is om ook effecten te benoemen die niet of moeilijk in euro's zijn uit te drukken, zullen die toch minder hard meeklinken. Een ander mogelijk nadeel is dat er geen direct verband wordt gelegd met de doelen die de corporatie zich stelt.

Talis Doelstellingen Eenheden Woningcorporatie Talis gebruikt een methode om vastgoedprojecten te beoordelen naar hun maatschappelijke doelstellingen. De methode begint met het scherp verwoorden en onderling wegen van de doelstellingen. Bij Talis zijn vanuit de missie vijf strategische doelen geformuleerd en heeft het management de doelstellingen gewogen. Om te bepalen hoe een investering scoort op elk doel is een normering gemaakt, met als uitkomst een aantal Talis DoelstellingsEenheden (TDE's). In een volgende stap is de prijs per TDE te berekenen: het gescoorde aantal TDE's wordt gedeeld op het gealloceerde vermogen (marktwaarde minus beleidswaarde). De prijs per TDE biedt een maat om complexen onderling te vergelijken (dure versus goedkope TDE's, oftewel in hoeverre draagt het gealloceerde vermogen bij aan het realiseren van de doelstellingen) en af te zetten tegen een gemiddelde. Met de methode is ook snel inzicht te krijgen op de prestatie van een nieuwe investering.

De maatschappelijke waardering van een investering wordt met deze methode direct gerelateerd aan de doelen die de corporatie zich stelt. Dit geeft een scherpe focus. De keerzijde is dat maatschappelijke effecten die niet in deze focus vallen, buiten beschouwing blijven. Tegelijkertijd stelt de methode hoge eisen aan de legitimiteit van de gestelde doelen.

Minpunten van het meten

Hoe verfijnd een systematiek ook is, er zijn altijd aannames in het spel en het beeld van de investering is per definitie onvolledig. Niet alle effecten zijn in goede indicatoren te vangen of in euro's uit te drukken. Bovendien kunnen we ons snel verliezen in een meetwerkelijkheid en een streven die zo mooi mogelijk in te richten. Die meetwerkelijkheid zingt zich echter snel los van de 'echte' werkelijkheid, zoals die met de uitvoering van de investering ontstaat en zoals die door de medewerkers in de frontlijn wordt ervaren. Ook kan er buitensporig veel energie gaan zitten in het perfectioneren van de meetwerkelijkheid: bij het opzetten, maar ook bij het uitvoeren en onderhouden van een meetsystematiek.

Pluspunten van het meten

Toch zijn cijfers, ook aan de outcome-kant van een investering, erg waardevol. Ze geven een goede indicatie voor een eerste keuzerichting. Het zijn inhoudelijke bouwstenen waarmee het afwegingsproces makkelijker, overzichtelijker en transparanter verloopt. En een belangrijke winst is dat er bij elke poging tot meten veel inzicht ontstaat over de investeringsopties zelf. Het zet een leerproces in werking: welke effecten mogen we wel en niet claimen, en hoe worden die dan veroorzaakt door output? Het vaststellen van bruikbare indicatoren vereist dat er in de materie wordt gedoken en dat deze concreet en tastbaar wordt. Bij wijze van spreken op het niveau van de straat en van de individuele bewoner. Veel methoden vereisen een prioritering en daarmee dus een gesprek over de achterliggende doelen.

Professionaliteit van het wegen

Bij het gebruik van 'weegschaal'-methoden gaat het om de *professionaliteit* om effecten gestructureerd in kaart te brengen. Een professionaliteit die maakt dat de corporatie de investering in de maatschappij in de vingers krijgt. Een methodische, cijfermatige benadering brengt veel waardevolle informatie boven water, op basis waarvan een goed gefundeerde keuze kan worden gemaakt. Informatie die de grondstof is voor een goed gesprek over de te maken keuze. Tevens is de informatie waardevol om bij de uitvoering van een investering de vinger aan de pols te leggen. Zo kan vanuit indicatoren relatief makkelijk een goede monitor worden opgebouwd.

Een belangrijke conclusie is dat cijfers alleen nooit de doorslag kunnen en mogen geven bij het maken van een keuze. Zoals de testen van de Consumentenbond niet bedoeld zijn om blindelings te kiezen voor de 'beste koop', zo kunnen meetmethoden nooit de uiteindelijke keuze maken. Een hogere score bij optie A zegt nog niet automatisch dat het niet verstandiger is om te kiezen voor optie B. Persoonlijke interpretatie van cijfers, van instrumentuitkomsten, en een gezamenlijk gesprek daarover, zijn cruciale onderdelen van het afwegingsproces. En daarop richt zich de tweede benadering: wegen op de hand.

Wegen op de hand

Bij het afwegen tussen verschillende opties gaat het om vergelijken en in lijn brengen van verschillende ingrediënten en aspecten. Het gaat om het vergelijken van appels en peren. Het lijdt geen twijfel dat mensen dit kunnen. In het dagelijks leven gebeurt het namelijk voortdurend: pak ik een biertje, een wijntje of toch maar een frisje; neem ik de trein of kies ik voor de auto? Allemaal dagelijkse beslissingen met effecten op meerdere dimensies. Ook bij het maken van afwegingen bij de corporatie kan deze menselijke kwaliteit om keuzes te maken worden benut.

Het doorlopen van de eerste vier activiteiten leidt ertoe dat de meest relevante informatie op tafel ligt, zo bondig en overzichtelijk mogelijk verpakt in een businesscase. Met een goede aanpak kunnen vervolgens systematisch alle aspecten van een project worden langsgelopen en

kunnen betrokkenen zich een oordeel vormen over het (maatschappelijk) rendement van een project. En daarmee over wat de meest verstandige keuze is.

Dit is in eerste instantie een persoonlijke afweging: het gaat om de waardering die wordt toegekend aan de beschikbare informatie. Die waardering hangt sterk samen met eerdere ervaringen en de persoonlijke en professionele waarden van waaruit iemand opereert. Een goed proces biedt de gelegenheid om deze persoonlijke inschattingen bespreekbaar te maken. Waarom wordt dezelfde informatie anders geïnterpreteerd? Waarom vallen oordelen anders uit? Waarom is het geloof in de veranderingstheorie anders? En op welke ervaring is dat geloof gestoeld? Et cetera.

Hieronder een concrete procesuitwerking van een lopend SEV-experiment:

Waarde(n)zeef (Value Sieve)

De corporatie In Groningen heeft samen met de gemeente een leefbaarheidbudget beschikbaar gesteld voor de Groningse Korrewegwijk. In plaats van zelf de projecten te benoemen, wordt de wijk gevraagd met goede initiatieven te komen. Allereerst zijn er gezamenlijke doelstellingen opgesteld. Wat moet er veranderen in de wijk? Vervolgens worden mensen en partijen vanuit de wijk uitgenodigd om goede ideeën

in te brengen en deze uit te werken op basis van maatschappelijk rendement. Deze uitwerking is de basis voor een beoordeling door een brede en deskundige 'jury', met niet alleen 'theoretische' deskundigen, maar ook praktijkdeskundigen. Elk jurylid maakt vanuit zijn/haar eigen achtergrond een rangschikking van de projecten op basis van het maatschappelijk rendement en de 'hardheid' van de veranderingstheorie. Deze eerste rangschikking wordt vervolgens besproken: op welke gronden geeft de ene deskundige meer prioriteit aan een project dan een andere? Indien nodig kan na dit moment van discussie een tweede rangschikking worden gemaakt. De individuele rangschikkingen bij elkaar geven een uiteindelijke rangschikking. De projecten die het hoogst eindigen genereren volgens de betrokken deskundigen een hoog maatschappelijk rendement, zijn geloofwaardig en verdienen het om te worden uitgevoerd.



Hoe het proces van wegen op de hand ook wordt ingestoken, er gelden enkele randvoorwaarden:

- De uitkomst moet te verantwoorden zijn: waarom is een bepaalde keuze gemaakt en welke argumenten en redeneringen speelden daarbij een rol? In praktische zin vereist dat een vorm van verslaglegging.
- Het proces moet transparant zijn: wie praat wanneer waarover mee? Is er bijvoorbeeld een moment van eerste schifting, waarbij een brede groep van betrokkenen een oordeel mag inbrengen, waarna een kleiner comité de finale keuze maakt?
- De personen die meedoen moeten in staat zijn om hun persoonlijk oordeel te expliciteren, uit te leggen. En daarover in discussie te gaan.

Vakmanschap in het wegen

Het wegen op de hand doet een beroep op het *vakmanschap*: met een ‘timmermansoog’ kunnen zien dat een keuze de juiste is. Daar kan soms geen meetinstrument tegenop.

Maar een timmermansoog heb je niet vanzelf. Dat vereist oefening. Door intuïtief genomen keuzes achteraf nog eens kritisch te bekijken kan worden achterhaald waarom een bepaalde keuze zo uitviel. De intuïtie kan bij wijze van spreken worden ontleed.

Daarmee kunnen ook eventuele blinde vlekken worden opgespoord. Blijven bepaalde belangen bijvoorbeeld structureel buiten beeld? Het ontleden kan ook vereist zijn om intuïtief genomen keuzes (achteraf) te verantwoorden, en daarbij helder te krijgen tegen de achtergrond van welk stelsel van persoonlijke of professionele waarden deze intuïtieve beslissingen zijn genomen. Het vakmanschap van de corporatie om maatschappelijk te investeren vereist oefening en regelmatig onderhoud.

Waarden-vol afwegen

Het hierbovengenoemde timmermansoog is een persoonlijk oog dat is geoefend vanuit eigen unieke ervaringen. Iedere beslisser redeneert vanuit zijn eigen set van waarden¹. Keuzes worden gemaakt op basis van waarden, maar tegelijkertijd blijven ze vaak impliciet. Het gaat om professionele waarden, gevoed vanuit de beroepsgroep waartoe iemand hoort. Zo weegt een controller een investering anders af dan een woonconsulent. Hiervoor constateerden we dat de input vaak is ingesloten door schotten, bijvoorbeeld tussen afdelingen. Min of meer dezelfde schotten gelden ook voor de waarden van waaruit de diverse professies binnen de corporatie redeneren en investeringen beoordelen.

Maar het gaat ook om persoonlijke waarden die bepalen wat we nastrevenswaardig vinden, voor onszelf als mens, maar ook als medewerker van een corporatie.

De keuzes van een corporatie worden bijna altijd door meerdere mensen gemaakt. Dat betekent dat er in het afwegingsproces plaats moet zijn om de achterliggende professionele en persoonlijke waarden van de betrokken beslissers te expliciteren en bespreekbaar te maken. De bedrijfscultuur van de corporatie verankert de waarden die worden gedeeld. Dit is de gemeenschappelijke grond van waaruit relatief gemakkelijk (intuïtieve) keuzes kunnen worden gemaakt. Hierover zijn we het eens. Daarover is geen discussie meer. Gezegd zou kunnen worden: hoe sterker de bedrijfscultuur, hoe groter de gemeenschappelijke grond, hoe soepeler het afwegingsproces. Maar wanneer er waarden in het geding zijn die buiten die gezamenlijke grond vallen, is aparte aandacht vereist. Activiteit 5 kan zo worden ingericht dat deze achterliggende waarden, waar nodig, worden benoemd. Zo kan bij een ‘weegschaal’-methode worden stilgestaan bij de verschillen in gewicht van bepaalde factoren. Waarom vinden we bepaalde aspecten nu eigenlijk belangrijker dan andere? En wat is de achtergrond daarvan precies? Bij het ‘wegen op de hand’ kan het proces zo worden ingericht dat een verschil in oordeel wordt gesignaleerd (zoals in de Waarde(n)zeef). Dit verschil kan de kapstok zijn voor een gesprek over de achterliggende waarden, maar dan alleen op die punten waar een echt verschil van visie is.

De beweging tussen waarden en bedrijfscultuur enerzijds en het afwegen anderzijds gaat twee kanten op. Waarden voeden en onderbouwen het afwegen, zoals hiervoor beschreven. Maar omgekeerd geldt dat het afwegen ook een vormend moment is voor waarden. Het dwingt om scherp te worden: wat vind ik, of wat vinden we als corporatie nu echt van belang? En het versterkt de gemeenschappelijkheid in waarden, de bedrijfscultuur, en breidt deze uit.

¹ Hier introduceren we een ander waarde-begrip dan het waarde-begrip in hoofdstuk 2.

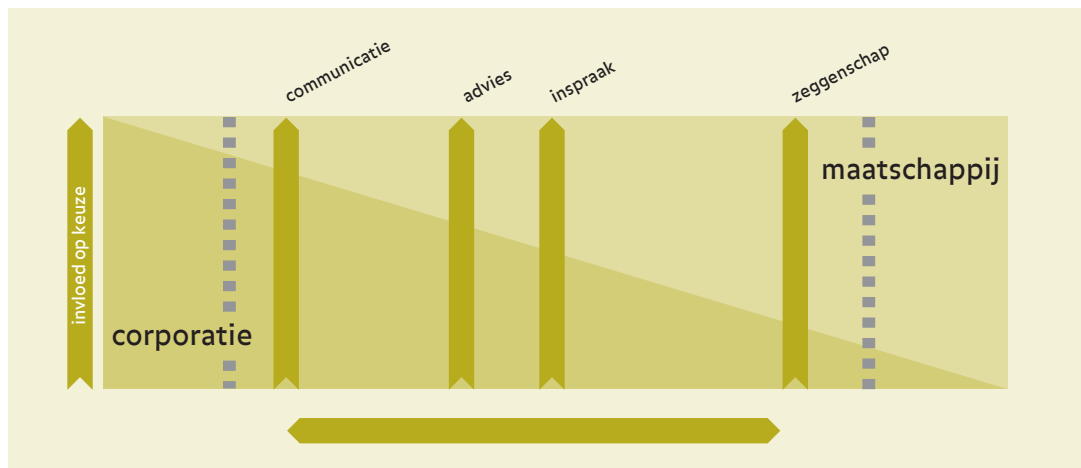
Daar ging het om de waarde van iets, bijvoorbeeld van een huis. In dit hoofdstuk gaat het om waarde als nastrevenswaardig ideaal; als in het woordenpaar ‘waarden en normen’.

Indien eenmaal een keuze is genomen, gaat een volgende, soortgelijke keuze, waar dezelfde waarden in het geding zijn, wellicht makkelijker af.

Het voordeel van deze aandacht voor de achterliggende professionele en persoonlijke waarden is dat er begrip kan ontstaan over elkaars standpunt. Dit wederzijdse begrip kan als smeermiddel dienen bij het maken van een afweging.

Een nadeel kan zijn dat er diepgravende discussies ontstaan, die niet altijd direct productief zijn voor het kiezen zelf. Vooral omdat het lastig is uit te spreken wat nu precies de drijvende waarden zijn, hoe de persoonlijke intuïtie precies in elkaar steekt, kan het veel energie kosten om hierover in dialoog te gaan. Energie die niet altijd nuttig is voor het kiezen zelf.

De maatschappij kiest mee



Onderdeel van het maatschappelijk ondernemerschap is dat de maatschappij wordt betrokken bij het afwegingsproces en de keuze zelf. In het concept Maatschappelijk Ondernemen krijgt dit vooral handen en voeten in twee eerdere stappen – missie en dialoog – waar gezamenlijk wordt gewerkt aan een agenda voor de corporatie. Deze betrokkenheid kan echter ook worden doorgetrokken naar het maken van de keuze zelf. Hoever de betrokkenheid gaat, dat is op het ogenblik vooral aan de corporatie. Om het spectrum te schetsen, in het ene uiterste beslist de corporatie en maakt ze haar besluit bekend aan de belanghouders; in het andere uiterste laat de corporatie de uiteindelijke keuze aan de maatschappij en kiest een dienende rol. Dan beperkt ze zich tot het faciliteren van het keuzeproces zonder de keuze te beïnvloeden, en neemt na de keuze de uitvoering ter hand. Ergens binnen dit spectrum kiest de corporatie positie.

Een belangrijke eindverantwoordelijkheid van de corporatie blijft in elk geval het bewaken van de continuïteit. Hier kan 'de maatschappij' niet voor instaan. Sterker nog: daarvoor zijn corporaties ooit ontstaan vanuit de maatschappij. De continuïteit heeft vooral te maken met de voorwaardelijke doelen: de vastgoedportefeuille mag niet de molensteen worden waardoor de corporatie kopje onder gaat, en de corporatie kan ook niet onbegrensd investeren. Dit is ook vaak de argumentatie voor corporaties om een positie op de linkerflank van het spectrum te kiezen.

Daarentegen zijn er ook corporaties die zich bezinnen op hun positie en zich bijvoorbeeld herontdekken als *coöperatie*, als werkorganisatie van de maatschappij, als emancipatiemachine. Deze corporaties bevinden zich aan de rechterzijde van het spectrum. De Waarde(n)zeef van In Groningen is een voorbeeld van een aanpak waarbij de corporatie de maatschappij een grote mate van invloed geeft op de keuze.

2.7 Activiteit 6: de rekening opmaken

In de voorgaande activiteit is een keuze gemaakt: het doel van het hele afwegingsproces. De eerste vier activiteiten hebben bovendien geleid tot een diepgaand, inhoudelijk inzicht in de voorliggende investering. Voor een goede afronding van deze derde stap in het concept Maatschappelijk Ondernemen is nog een laatste, zesde activiteit nodig, in voorbereiding op de volgende stappen: het onderhandelen, creëren en verantwoorden.

Verantwoording

Als maatschappelijk ondernemer legt de corporatie ook aan 'de maatschappij' uit hoe ze tot bepaalde keuzes is gekomen. Als de voorgaande activiteiten zijn doorlopen dan is er:

- veel informatie bekend over de verschillende investeringsopties
- zijn de argumenten om iets wel of niet te doen bekend en onderbouwd.

Daarmee zijn de grondstoffen aanwezig om de keuze te verantwoorden. Daarvoor kan de corporatie verschillende momenten kiezen: het jaarverslag, de nieuwsbrief, informele mondelinge contacten, reguliere bijeenkomsten, et cetera.

Het kan van waarde zijn om die momenten op voorhand zelf te kiezen en niet te wachten tot de maatschappij om verantwoording komt vragen. Naast de pr-waarde van een zelfgekozen moment, ondersteunt dit het beeld van ondernemerschap dat men heeft van de corporatie. Enerzijds toont de corporatie dat ze niet zomaar tot keuzes komt, maar dat dit weloverwogen gebeurt. Anderzijds krijgt 'de maatschappij' een steeds scherper beeld welke keuzes de corporatie maakt. Het profiel van de corporatie wordt scherper en men weet beter waar de corporatie zich wel en niet voor inzet. Toekomstige afwegingen zijn beter in te schatten. Vanuit die overwegingen is het ook verstandig om te communiceren dat iets níet wordt gedaan.

Eerste stap in een leerproces

Een meer inhoudelijk onderdeel van verantwoording is het herbevestigen van de doelen van investering. Als ondernemer wil men weten of de beoogde effecten worden behaald na verloop van tijd. In activiteit 4 en 5 zijn wellicht kwantitatieve doelstellingen geformuleerd op basis van indicatoren. Het is van belang dat ook serieus geëvalueerd wordt in hoeverre deze doelstellingen worden gehaald. Daarvoor kan de corporatie een monitor opstellen: wat zijn de indicatoren waaraan we kunnen zien of het de goede kant op gaat met de beoogde effecten? Dit is belangrijk om te leren als ondernemer, om te weten of de investering rendeert of niet.

3 De achtergrond van het afwegingskader

In het voorgaande hoofdstuk is het afwegingskader in zes activiteiten uitgewerkt. Dit hoofdstuk voorziet het afwegingskader van een achtergrond. Enerzijds door het nut, of beter gezegd de noodzaak van een afwegingskader voor de eigentijdse corporatie toe lichten. Anderzijds door dieper in te gaan op de doelen die de corporatie zich kan stellen. De na te streven doelen zijn immers richtinggevend voor de te maken keuzes. Dit uitdiepen van de doelen gebeurt in twee stappen. Eerst door de doelen in algemene zin uit te werken in termen van de verschillende soorten waarde die de corporatie kan toevoegen. Daarna door in te gaan op de 'bedrijfsprocessen' waarmee de doorsnee-corporatie dit doet. Om binnen de corporatie tot de goede keuze te komen is dit inzicht in het 'binnenste' van de corporatie vereist. Het maakt dat een afweging goed kan worden gepositioneerd: welke aspecten van het corporatie-zijn spelen mee?

3.1 Het kader om te wegen

De corporatie maakt voortdurend keuzes. Het gaat om grote, strategische keuzes: wel of niet welzijnsactiviteiten ontplooiën, wel of niet dure koopwoningen ontwikkelen? Maar het gaat ook om kleine keuzes: overgaan tot uitzetting van een lastige klant of nog een derde kans geven? Al deze keuzes bij elkaar – groot en klein – leiden tot activiteiten die ervoor zorgen dat de corporatie haar doelen bereikt. Dat ze realiseert waarvoor ze op aarde is. Om de goede keuzes te maken beschikt de corporatie over een eigen afwegingskader. *Het afwegingskader is te typeren als het geheel van overwegingen dat relevant is bij het maken van keuzes, gezien vanuit de corporatiedoelen.* Het afwegingskader geeft telkens houvast bij het beoordelen van verschillende handelingsopties. Daarmee vervult het verschillende functies:

- Het afwegingskader benoemt de relevante aspecten van de opties. Daarmee doet het dienst als een checklist. Zijn alle aspecten in beeld? Welke informatie is nodig over input, output en outcome? En over de onderliggende veranderingstheorie?
- Het geeft bovendien een waardering aan die aspecten: welke aspecten zijn belangrijk bij deze afweging, en welke bijzaak?
- Een afwegingskader helpt om prioriteiten te stellen. Een corporatie maakt keuzes in de opgaven die ze oppakt, en in de manier waarop ze dat doet.
- Ook brengt een afwegingskader continuïteit in de besluitvorming. Elke keuze wordt gespiegeld aan een relatief vaststaand geheel van overwegingen. Het afwegingskader is er al voordat er een keuze wordt gemaakt. En het afwegingskader zal er ook zijn bij soortgelijke keuzes in de toekomst. Een afwegingskader stemt de te maken keuzes in de loop der tijd op elkaar af en brengt ze in verband met elkaar. Zonder afwegingskader kan elke keuze weer anders uitvallen en kan de koers van de corporatie al snel gaan zwabberen.
- Tot slot helpt een afwegingskader om een keuze te verantwoorden. Doordat het structuur brengt in het afwegingsproces kan een keuze worden uitgelegd. Ook de onderliggende informatie en argumentatie liggen bij wijze van spreken al op de plank.

De vulling bepaalt de keuze

De te maken keuzes dragen bij aan het bereiken van de corporatiedoelen. Het afwegingskader, dat helpt bij het maken van de goede keuzes, wordt dan ook ingevuld aan de hand van die doelen.

- Deels is de inhoud van het afwegingskader gegeven. De corporatie is niet zomaar een corporatie. Relevante elementen voor het afwegingskader zijn rechtstreeks te ontleen aan het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH), de wetgeving, de AedesCode. Als toegelaten instelling, of als lid van Aedes, neemt de corporatie de hierin verwoorde uitgangspunten mee bij het maken van keuzes.

- Het afwegingskader is ook een resultaat van de eigen geschiedenis van een corporatie, de eigen identiteit, de eigen cultuur, de eigen waarden en basisassumpties. Wat is in het verleden besloten? Willen we dat nu weer? Of willen we het juist anders? Dit eigene is impliciet (in de bedrijfscultuur) of expliciet (bijvoorbeeld in een missiestatement of een jaarverslag) opgenomen in het afwegingskader. Ook al wordt gebroken met het verleden, met een oude cultuur, dan blijft de band met het verleden een gegeven in het afwegingskader. Al was het maar als ijkpunt hoe het niet meer moet.
- Als maatschappelijk ondernemer leert de corporatie van het eigen handelen: de corporatie als lerende organisatie. Eerdere successen en mislukkingen voeden het afwegingskader.
- Tegelijkertijd staat de corporatie als maatschappelijk ondernemer midden in de maatschappij. Ze is geen gesloten bolwerk, maar staat in contact met en laat zich beïnvloeden door de maatschappij. De ideeën en ontwikkeling in de maatschappij zijn ook van invloed op hoe keuzes uitvallen in de corporatie en verdienen een plek in het afwegingskader.

Een vulling in beweging

De corporatiedoelen staan dus niet voor eens en altijd vast. Het afwegingskader is geen dichtgemetseld geheel van overwegingen, maar is dynamisch. Oude doelen verdwijnen en nieuwe verschijnen. Regelgeving uit Den Haag wijzigt (bijvoorbeeld BBSH). Binnen de corporatie kan dynamiek ontstaan, bijvoorbeeld door het aantreden van een nieuwe directeur. Maatschappelijke verwachtingen veranderen, wat maakt dat de uitkomst van de dialoog over de maatschappelijke agenda (stap 2) verandert. Dit kan allemaal aanleiding zijn voor een heroriëntatie van het afwegingskader.

Het afwegingskader is voortdurend in beweging. Met als gevolg dat dezelfde keuzes anders kunnen uitpakken op een later moment. Niet van vandaag op morgen, maar wel in de loop der jaren.

3.2 Een goed gevuld afwegingskader

Maar wat zijn nu die doelen² die de corporatie nastreeft, die dit afwegingskader vullen, die ervoor zorgen dat keuzes op een bepaalde manier worden gemaakt? Daar is geen standaardantwoord op te geven, want dat is nu juist de uitkomst van het proces om te komen tot een missie en de dialoog met de maatschappij (stap 1 en 2).

Toch zit er wel een algemene lijn in wat corporaties willen bereiken. Hieronder worden vier verschillende doelen beschreven, die de meeste corporaties zullen herkennen. Ze zijn vaak terug te zien in managementinstrumenten (INK, Balanced Score Cards) en denkmodellen (SEV-positioneringsmatrix).

Het gaat om:

- maatschappelijke doelen
- klantdoelen
- financiële doelen en
- vastgoeddoelen.

De vier genoemde doelen zijn dus niet dé doelen van de corporatie. Corporaties kunnen zich andere doelen stellen, vanuit hun eigen context, oorsprong, visie. Om inhoud te geven aan het afwegingskader is het echter wel nodig duidelijkheid te hebben over de na te streven doelen.

² Deze notitie gaat ervan uit dat de doelen van de corporatie grosso modo bekend zijn. Tegelijkertijd is dit in de praktijk niet altijd het geval. Het stellen van de goede doelen is een kunst op zich: zijn ze haalbaar én tegelijkertijd ambitieus, worden ze gedeeld binnen en buiten de organisatie, zijn ze concreet gemaakt, hangen ze samen met elkaar, zijn het niet teveel doelen? Deze kunst van het stellen van doelen laat deze notitie buiten beschouwing.

Bij een organisatie die daarop onvoldoende zicht heeft blijft het afwegingskader leeg en is in feite alles mogelijk.

Maatschappelijke doelen

Veel corporaties zien het realiseren van maatschappelijk rendement als hun belangrijkste taak. Dit wordt breed gedragen. Zo schrijft de SER in het rapport *Ondernemerschap voor de publieke zaak* (2005, pag. 115): 'Een zo hoog mogelijk maatschappelijk rendement hoort de primaire doelstelling van de woningcorporatie te zijn'. Voor een deel zit dit maatschappelijk rendement in de 'core business' van de corporatie: het verhuren van betaalbare woningen. Hiermee maakt ze het mogelijk dat bepaalde doelgroepen goed wonen: een positief maatschappelijk effect. Maar als maatschappelijk ondernemer wil de corporatie ook op andere fronten maatschappelijke meerwaarde realiseren. Daarvoor is de moderne corporatie actief in welzijn, zorg, maatschappelijk vastgoed, openbare ruimte, vorming van sociaal kapitaal, werkprojecten, et cetera.

Hoe ver dat gaat en hoe kleurrijk het palet aan activiteiten is, daarin verschillen corporaties. De ene corporatie blijft dicht bij de 'core business' en formuleert haar maatschappelijke doelen wat smaller. De ander stelt zich ruimere doelen.

Klantdoelen

Zoals hierboven aangestipt is de kernactiviteit van de corporatie het verhuren van goede, betaalbare woningen aan doelgroepen. De oorsprong hiervan is als een maatschappelijk doel te duiden (zie hiervoor). Toch staat het klantbelang in de eigentijdse corporatie zodanig centraal dat dit is op te vatten als een op zichzelf staand doel. Hoewel corporaties niet hoeven te vechten om klanten, is het goed bedienen van klanten een belangrijk doel voor corporaties. Het leveren van waarde die de klant waardeert, zit in het wezen van corporaties. Daarbij gaat het ook om mogelijke nieuwe klanten, nieuwe doelgroepen.

Financiële doelen

Corporaties zijn zelfstandige organisaties en sinds de bruteringsoperatie zelf verantwoordelijk voor hun financiële reilen en zeilen. Een belangrijke doelstelling is daarmee het gezond houden van de financiële huishouding. Wat precies gezond is, en hoe belangrijk dit doel is, daarover verschillen de opvattingen. Het garanderen van continuïteit is een belangrijke financiële waarde.

Tegelijkertijd zoekt een ondernemende corporatie een zo groot mogelijke (financiële) investeringsruimte om de investeringen te doen die voor een grotere maatschappelijke en klantwaarde zorgen. Veel corporaties proberen dan ook op die manier financiële waarde toe te voegen, bijvoorbeeld door geld te verdienen op commerciële projecten.

Vertaald naar keuzes die om een afweging vragen, gaat het om kosten (bijvoorbeeld van het uitvoeren van beleid), investeringen (bijvoorbeeld in vastgoed), maar ook opbrengsten (bijvoorbeeld waardevermeerdering van vastgoed door leefbaarheidsinvesteringen in een wijk). Elke afweging vereist een financieel plaatje waarin deze elementen naar voren komen. Hoe dat financiële plaatje wordt geïnterpreteerd, is afhankelijk van de financiële doelen die de corporatie zich stelt (of moet stellen). Bij een vermogende corporatie kan hetzelfde financiële plaatje tot een andere afweging leiden dan bij een 'arme' corporatie. Ook de omgang met financiële risico's is van invloed op hoe een afweging uitvalt: is de corporatie conservatief, gaat ze voor de hoogste status van kredietwaardigheid, of is ze juist gericht op het maximaal investeren en bereid financiële risico's te lopen?

Vastgoeddoelen

Een kerncompetentie van corporaties is het verhuren van woningen. Maar ook het (her)ontwikkelen van vastgoed is de laatste jaren een kernactiviteit geworden bij veel corporaties. Het gaat niet alleen meer om de goedkopere huurwoning, maar ook om duurdere koop- en huurwoningen, winkel- en bedrijfspanden en maatschappelijk vastgoed. De waarde van het vastgoed is voor veel corporaties de brandstof waarop de motor draait. Door goed te zorgen voor haar vastgoedbezit, stijgt de waarde ervan. Enerzijds is dit een graadmeter voor de staat van het bezit. Anderzijds is dit contant te maken en kan vastgoedwaarde worden vertaald in geld, in financiële waarde.

Het managen van de vastgoedportefeuille heeft zich ontwikkeld tot een belangrijk aandachtsgebied voor corporaties. Hoe komen we tot een gezonde vastgoedportefeuille? Hoe gaan we om met risico's? Elke corporatie formuleert vanuit deze vragen haar eigen vastgoeddoelen. Commerciële vastgoedbeleggers kijken vooral naar (financieel) rendement en risico. Voor corporaties komen daar de maatschappelijke effecten bij.

Veel keuzes hebben direct effect op het vastgoed van een corporatie. Ze brengen de doelstellingen op de vastgoeddimesie dichterbij, of juist verder weg. Bijvoorbeeld de keuze om een in onbruik geraakte kerk wel of niet aan te kopen. Deze investering kan op de agenda terecht zijn gekomen vanuit maatschappelijke motieven: onderdak willen bieden aan maatschappij-relevante activiteiten, of het willen behouden van een pand met een centrale positie in een wijk. Maar de effecten op de vastgoedportefeuille kunnen minder wenselijk zijn, bijvoorbeeld in verband met risico's bij onderhoud en beheer. De vastgoeddoelen zijn met deze investering minder gediend.

Streefdoelen en voorwaardelijke doelen

Bij het maken van welke keuze dan ook spelen deze doelen in meer of mindere mate een rol. En het voorbeeld van de investering in een kerkgebouw gaf al aan dat niet elke keuze positief bijdraagt aan het realiseren van een doel. Ook negatieve effecten, die een doel verder weg brengen, moeten een plek krijgen in een afweging. Zo dient het realiseren van een opvangplek voor drugverslaafden vooral een maatschappelijk doel. Het kan echter ten koste gaan van een klantdoel: het bieden van een rustige woonomgeving. Het is juist in het afwegingskader dat de 'score' op elk van de doelen tegen elkaar kan worden afgewogen.

Als we door de oogbalken naar de vier genoemde doelen kijken, dan valt op dat maatschappelijke doelen en klantdoelen in elkaars sfeer liggen: ze zijn naar buiten georiënteerd en het gaat om het realiseren van meerwaarde voor anderen. Ze zijn te typeren als streefdoelen: doelen die aanzetten tot maximaliseren, optimaliseren.

De andere twee doelen – financiële en vastgoeddoelen – zijn intern gericht: het gaat om de continuïteit van de corporatie. Zolang het presteren op deze doelen niet door een bepaalde bodem valt, is het goed. Het zijn voorwaardelijke doelen.

Dit onderscheid kan van belang zijn bij het onderling wegen van doelen: welk doel geven we prioriteit? Bij een slechte financiële gezondheid van een corporatie of bij een onevenwichtige vastgoedportefeuille is het goed te verantwoorden dat daar als eerste aan wordt gewerkt en dat vooralsnog het streven naar de maatschappelijke en klantdoelen op een lager pitje wordt gezet (er voor het gemak ervan uitgaande dat deze doelen elkaar bijten, wat bij goed ondernemerschap zeker niet altijd het geval hoeft te zijn).

3.3 Vier bedrijfsprocessen onder één dak

Om de doelen te realiseren moet de corporatie verschillende soorten waarden zien toe te voegen: maatschappelijke waarde, klantwaarde, financiële waarde en vastgoedwaarde. Daarvoor beschikt de doorsnee-corporatie over verschillende bedrijfsprocessen. Elk proces draagt op een eigen manier bij aan het bereiken van de vier bovengenoemde doelen en voegt de waarde toe die nodig is.

Het is de kunst om binnen de corporatie deze bedrijfsprocessen samen te vlechten tot één corporatie; zoals verschillende strengen tot één touw worden geslagen. De verschillende waarden die de bedrijfsprocessen toevoegen vormen daarbij de verbindende schakel. Het ene proces bouwt voort op de waarde vanuit een ander proces. Ter toelichting een korte beschrijving (en dus beperkt) van de vier bedrijfsprocessen.

1. Het klant-/serviceproces



Van oudsher verhuurt de corporatie aan een doelgroep betaalbare huurwoningen. Nog steeds is dit een belangrijke hoofdactiviteit. De laatste jaren is het klantbegrip daarin centraal komen te staan. Bij dit bedrijfsproces staan de streefdoelen op de voorgrond: het zorgt ervoor dat de corporatie die klantwaarde levert, die de klant ook apprecieert. Bijvoorbeeld door een goede dienstverlening aan de balie, of door het leveren van extra woonservice, of door een transparant en klantvriendelijk verdelingssysteem van woonruimte. De waardering blijkt ook uit het feit dat de klant bereid is te betalen voor diensten en producten³. Hetzelfde bedrijfsproces levert door die betaling ook weer financiële waarde.

³ De klant van de woningcorporatie heeft door de tekorten op de woningmarkt natuurlijk nauwelijks tot geen keuze. De 'bereidheid' tot het betalen van huur staat dus niet gelijk aan de waardering als 'klant' zoals dat in het bedrijfsleven vaak is te zien. Voor extra diensten is dit vaak wel het geval.

2. Het proces van vastgoedontwikkeling



De laatste jaren heeft het ontwikkelen van vastgoed door corporaties een grote vlucht genomen. Daarmee werkt de corporatie aan verschillende doelen en levert de corporatie op verschillende fronten waarde. Door het (her)ontwikkelen van betaalbare en gewilde woonruimte, creëert ze klantwaarde. Het ontwikkelen van maatschappelijk vastgoed levert maatschappelijke waarde. Corporaties vinden deze vormen van vastgoedontwikkeling zo belangrijk voor hun streefdoelen, dat ze bereid zijn daarvoor af te zien van het maximaleren van de financiële waarde van dit vastgoed. Dat ligt anders bij het ontwikkelen van commercieel vastgoed (bijvoorbeeld duurdere koopwoningen): dat moet immers vooral bijdragen aan voorwaardelijke doelen door financiële waarde op te leveren.

Het feit dat vastgoedontwikkeling op verschillende fronten waarde kan toevoegen, is tekenend voor het belang van dit bedrijfsproces voor de corporatie als eigentijdse maatschappelijke onderneming.

3. Het proces van wijkontwikkeling/-beheer

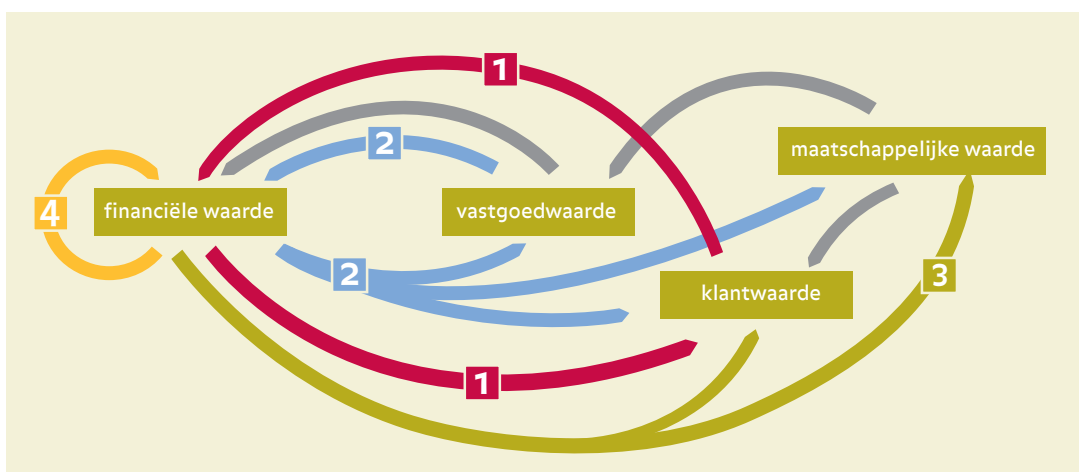


De corporatie is steeds actiever in de wijk. Niet alleen vanuit vastgoedperspectief, maar vooral ook in sociaal opzicht werken corporaties aan het vitaal maken en houden van de wijk. Dit bedrijfsproces weerspiegelt de brede taak die de eigentijdse corporatie op zich neemt. Het is vooral gericht op het genereren van maatschappelijke waarde, en daarmee op het realiseren van de streefdoelen van de corporatie. Uiteraard levert dit ook klantwaarde op voor de huurders: hun woonomgeving wordt immers leefbaarder.

4. Het vermogensbeheer



Corporaties beschikken over een groot eigen vermogen. Omdat het in corporaties gaat om aanzienlijke bedragen kan het slim omgaan met geld een groot verschil maken. Dit bedrijfsproces is erop gericht zo veel mogelijk financiële waarde te creëren. Die financiële waarde vergroot de investeringsruimte die de corporatie tot haar beschikking heeft om in de andere bedrijfsprocessen in te zetten. Het is evident dat het hierbij gaat om een voorwaardelijk doel. Een goed voorbeeld hiervan is de structuurwijziging die woningcorporatie Servatius te Maastricht heeft ondergaan: een deel van de vastgoedportefeuille is overgedragen aan een door vreemd kapitaal gefinancierde dochter-bv. Dit leverde een aanzienlijke extra investeringsruimte waarmee Servatius maatschappelijke investeringen wil financieren. De verschillende processen laten zich bij elkaar als volgt verbeelden:



De vier hierboven genoemde bedrijfsprocessen verbinden de verschillende soorten waarden. Daarnaast zijn er ook relaties te leggen die onafhankelijk van de bedrijfsprocessen optreden (de grijze lijnen). Deze ontstaan vanuit het genereren van maatschappelijke waarde. Dit uit zich – in het algemeen – in een vitale stad, in een leefbaarder buurt, in een prachtwijk. Vervolgens levert dit, als spin off, enerzijds meer klantwaarde op (het is beter huren in een dergelijke stad, wijk, buurt); anderzijds meer vastgoedwaarde (vastgoed is meer waard in zo’n stad, wijk, buurt) en van daaruit weer naar meer financiële waarde (bijvoorbeeld bij de verkoop van bezit).

Het belang voor het afwegen

De keuzes waarvoor corporaties komen te staan zijn vanuit dit inzicht in doelen, te genereren waarden en bedrijfsprocessen beter te begrijpen. Elke afweging laat zich positioneren binnen

de beschreven doelen/waarden en laat zich beschrijven vanuit deze bedrijfsprocessen. Zo zal een afweging over het ontwikkelen van woningen anders verlopen en anders uitvallen als deze wordt bekeken vanuit het genereren van financiële waarde ('geld verdienen waar het kan'), dan als deze wordt gezien vanuit de creatie van maatschappelijke waarde ('geld uitgeven waar het moet', bijvoorbeeld voor het huisvesten van gehandicapten in een wijk).

Inzicht in de bedrijfsprocessen is ook nodig om te begrijpen dat elk bedrijfsproces een eigen professionaliteit kent, met verschillende belangen en met een andere kijk op de wereld.

Concreet gaat het daarbij om drie vragen:

- de positioneringsvraag: welke waarde wil de investering toevoegen en vanuit welke bedrijfsprocessen vindt de investering plaats?
- de informatievraag: welke aspecten van de investering zijn vanuit die positionering van belang?
- de rendementsvraag: levert de inzet van de ene waarde voldoende andere waarde op? Oftewel, is de 'omzetting' voldoende efficiënt?

Vooraf voor de beantwoording van die laatste vraag biedt dit afwegingskader een handreiking.

4 En nu...

4.1 Samenvattend

Het maken van een afweging om tot een goede keuze te komen is nog niet zo simpel voor de eigentijdse corporatie. Met behulp van verschillende bedrijfsprocessen probeert ze vier soorten waarde toe te voegen: financiële waarde, vastgoedwaarde, klantwaarde en maatschappelijke waarde; waarbij het voornaamste doel van de corporatie een optimale realisatie van de laatste twee waarden is. Bij elke keuze is het de kunst te herkennen op welke manier waarde wordt geïnvesteerd en waarde wordt toegevoegd.

De grootste uitdaging hierbij is het concreet benoemen van de maatschappelijke waarde. Welke belanghouders ondervinden welke effecten, als gevolg van onze investering? Door de maatschappelijke effecten van een investering (outcome) een plek te geven in het afwegingsproces, is het mogelijk een keuze te maken die recht doet aan de missie van de corporatie als maatschappelijk ondernemer. Het maatschappelijk rendement wordt een belangrijke, centrale factor in het afwegingsproces: als uitgangspunt in de businesscase, en als beoordelingscriterium.

De corporatie kan kiezen uit verschillende benaderingen om tot een keuze te komen. De een opgebouwd vanuit de (maatschappelijke) doelen die de corporatie zich stelt, de ander vanuit de breedheid van alle mogelijke maatschappelijke effecten. De een gericht op het meten (wegen op de weegschaal), de ander gebruikmakend van de menselijke vaardigheid om een keuze te maken tussen appels en peren (wegen op de hand).

4.2 Ontwikkelagenda

Een belangrijk doel van deze notitie is om individuele corporaties een handreiking te bieden om als maatschappelijk ondernemer betere afwegingen te kunnen maken tussen verschillende opties voor activiteiten en investeringen. Tegelijkertijd signaleert deze beschouwing van het afwegingsproces lacunes in kennis en gebrek aan beproefde ervaringen. Daarin zou kunnen worden voorzien met enkele meer collectieve inspanningen. Dan gaat het om scherpere inzichten, ontwikkeling van methodieken en een goede aansluiting bij de maatschappelijke en politieke agenda van dit moment.

Vooraf het element van de veranderingstheorie leent zich voor inhoudelijke verdieping. Er is al het nodige bekend, aan ervaringen en onderzoek. Maar hoe krijg je dat gedeeld, voor iedereen? En 'evidence-based'? Waaruit bestaat een goede en praktische veranderingstheorie? Hoe bouw je die op en toets je die? Wat zijn enkele voorbeelden? Hier ligt een belangrijk deel van de nieuwe professionaliteit van corporaties.

Een goede methode lijkt om voor enkele concrete, veel voorkomende initiatieven van corporaties de veranderingstheorie te (laten) expliciteren en in debat te brengen via het MO-plein en stimulerende sessies met onderzoekers/corporaties. Dit soort ontwikkelingswerk kan goed aansluiten bij de agenda van de SEV, bij activiteiten van het ontwikkelplatform *Wijken van waarde*, en bij de handreiking voor een maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA) die dit jaar wordt ontwikkeld wordt in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken. Daarmee kan het verder ontwikkelen en concretiseren van het afwegingskader substantieel bijdragen aan het positioneren van corporaties in het maatschappelijke en politieke debat over omvang, richting en rendement van hun investeringen.

Een tweede punt voor ontwikkelwerk is het maken van systematische 'aansluitingsmodules' die de werkwijze in dit afwegingskader koppelen aan bestaande managementmodellen die veel corporaties gebruiken, zoals INK / MRM / kwaliteitsdenken (TQM), KWH-label, en aan visitatiemethodieken.

Als derde is het van belang om goed in beeld te brengen hoe reeds bestaande afwegingskaders in de praktijk worden toegepast, hoe ze zich verhouden tot de werkwijze die in deze notitie is omschreven, en welke leer- en ontwikkelpunten daaruit naar voren komen. Dit kan door het uitwerken van cases. Waarin verschillen ze? Hierbij zou ook aandacht kunnen worden geschonken aan de (toepassing voor) kleinere corporaties.

4.3 Handreiking afwegingsproces

Als een corporatie nu concreet aan de slag wil met een bewust en eigentijds afwegingsproces, wat zijn dan de te ontplooiën activiteiten? Hieronder geven we een handreiking met daarin een kernachtige omschrijving van de benodigde activiteit en van het resultaat daarvan. Als eerste stap zou een corporatie een bepaalde nog te maken keuze kunnen identificeren als 'oefenobject' voor de activiteiten in deze handreiking.

Daarvoor worden dan de afwegingsactiviteiten gespecificeerd zoals besproken in hoofdstuk 2. Het tweede deel van de handreiking is gericht op de corporatie als geheel, en geeft aan welke activiteiten zij zou kunnen ondernemen om een organisatiebreed afwegingskader te ontwikkelen.

Activiteiten per afweging

Activiteit	Resultaat
Activiteit 1: doelen en outcome afstemmen	
Inventariseer welke effecten een investering heeft: – maatschappelijke effecten voor derden / belanghouders – effecten voor de corporatie. En leg een verband met de intern en extern georiënteerde doelen.	De (maatschappelijke) effecten staan op de kaart. Dit is de gespreksstof voor een dialoog met belanghouders. En het is een goed bindmiddel tussen alle betrokkenen gedurende de latere uitvoering.
Activiteit 2: mogelijke output vaststellen	
Inventariseer wat concreet moet worden geleverd aan diensten/producten om de gewenste effecten te bereiken. Probeer meerdere wegen naar Rome te vinden.	Voorkomen wordt dat alleen wordt geredeneerd vanuit het product, of de dienst. Wellicht zijn er betere manieren om hetzelfde doel, dezelfde maatschappelijke effecten te bereiken
Activiteit 3: zoeken naar beschikbare input	
Breng de benodigde input in kaart. Niet alleen in financiële zin.	Niet alleen de financiële kant van een investering ligt op tafel, maar ook andersoortige inzet is betrokken in de afweging.

Activiteit	Resultaat
Activiteit 4: uitwerken in een businesscase	
<p>Maak de businesscase van de investering helder. Welke bronnen zijn nodig, bijvoorbeeld financiële en personele bronnen (input)? Welke (tastbare en telbare) producten en diensten worden geleverd? Wat zijn de maatschappelijke effecten hiervan, voor welke partijen? En welke risico's kleven aan de investering?</p>	<p>Het is duidelijk waarover een keuze moet worden gemaakt. Alle aspecten van de keuze krijgen een plek in de afweging.</p>
<p>Maak in de businesscase duidelijk op welke manier een investering bijdraagt aan de verschillende doelen van de corporatie.</p>	<p>De koppeling met de missie, het beleid van de corporatie is duidelijk. Abstract geformuleerde doelen krijgen invulling en gaan leven.</p>
<p>Laat het maatschappelijk rendement spreken uit de businesscase. Oftewel: in welke verhouding staat het totaal aan maatschappelijke effecten en de benodigde inzet?</p>	<p>Per keuze kan worden bekeken of die investering tot voldoende prestaties leidt, die maatschappelijk relevant zijn.</p>
Activiteit 5: waarderen en kiezen	
<p>Bepaal hoe het keuzeproces zelf verloopt. Wie mag meebeslissen en op welke manier? Heeft ook de maatschappij een stem, en waarover, wanneer? Maak duidelijk hoe de keuze wordt gemaakt. Is er een kwantitatieve 'weegschaal'-methode voorhanden? Of is er een keuzeproces ontworpen, op basis van een goed gesprek over persoonlijke en deskundige oordelen?</p>	<p>Er is vooraf duidelijkheid op welke manier een keuze wordt gemaakt.</p>
Activiteit 6: de rekening opmaken	
<p>Definieer het succes: wanneer is de investering een succes? Bij welke score, op welke indicatoren? Wat is zichtbaar in de wijk, of bij mensen/huurders?</p>	<p>De positieve bijdrage van een investering krijgt bij de start van de uitvoering de nadruk. Het is voor alle betrokkenen duidelijk waarop de investering wordt 'afgerekend'.</p>

Ontwikkelingsactiviteiten afwegingskader

Activiteit	Resultaat
<p>Betrek de missie van de corporatie en de gestelde doelen actief bij keuzes (stap 1 en 2 in het concept Maatschappelijk Ondernemen).</p> <p>Gebruik het afwegingsproces om de doelen van de corporatie te verhelderen, verder in te vullen en te illustreren.</p>	<p>De afweging wordt evenwichtiger omdat de meervoudigheid van doelen wordt weerspiegeld.</p> <p>Na verloop van tijd ontstaat er een ‘track record’ van keuzes die de missie, de doelen ondersteunen en waarmaken.</p> <p>De missie en doelen van de corporatie, die vaak toch wat abstract zijn, krijgen bij elke keuze invulling: wat betekent het nu in de praktijk wat we willen nastreven? En de corporatie heeft voldoende voorbeelden paraat om te illustreren hoe ze aan haar doelen werkt.</p>
<p>Bekijk de corporatie vanuit de verschillende bedrijfsprocessen. Ze voegen elk op hun manier waarde toe. Herken de waardebijdrage van elk bedrijfsproces in een afweging. En let bij de achtereenvolgende keuzes op de balans tussen de verschillende waarden.</p>	<p>De uiteenlopende bedrijfsprocessen (met hun eigen professionaliteit en belangen) komen ieder tot hun recht. En blijven door de keuzes heen in evenwicht. De corporatie is bijvoorbeeld niet eenzijdig geconcentreerd op een optimale financiële gezondheid; of op het belang van de eigen klanten.</p>
<p>Betrek de gemaakte keuze zo veel mogelijk in de bedrijfsvoering: geef ze een plek in het jaarverslag, in de externe communicatie, in de verhalen, et cetera.</p>	<p>De buitenwereld leert de corporatie kennen. Ze weet welke keuze ze maakt, vanuit welke doelen. Het is bekend waar de corporatie zich wel en niet voor inzet.</p>

www.mo-plein.nl