



Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen

PDF-reeks **3**

## Een eerste oriëntatie bij samenwerking

Checklist voor samenwerking corporaties

**aedes**  
vereniging van woningcorporaties



Juni 2007

# **Een eerste oriëntatie bij samenwerking**

## **Checklist voor samenwerking corporaties**

Auteurs

Mariëtte. Heemskerk

Petra Fokkens

Frank Sturkenboom

In opdracht van

Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen

Versie 1

**aedes**  
vereniging van woningcorporaties

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 zonnodig steeds verwerkt in een nieuwe versie van de PDF.

**Mariëtte Heemskerk** is adviseur bij Atrivé en ziet samenwerking tussen maatschappelijk ondernemers als hét onderwerp van de toekomst. Ze is betrokken geweest bij verschillende samenwerkingsverbanden tussen woningcorporaties en andere maatschappelijke ondernemingen en heeft diverse opdrachten gedaan voor corporaties, zorginstellingen en welzijnsorganisaties.

**Petra Fokkens** is adviseur bij Atrivé. Zij vindt verbinding zoeken met de omgeving voor een corporatie essentieel voor het functioneren als maatschappelijk ondernemer. Ze is betrokken geweest bij meerdere omgevingsanalyses voor corporaties in relatie tot de keuze voor strategie (onder andere gesprekken met belanghouders).

**Frank Sturkenboom** is als adviseur bij Atrivé gespecialiseerd in het begeleiden van samenwerkingstrajecten. Hij heeft veel opdrachten gedaan met betrekking tot samenwerkingstrajecten van woningcorporaties met elkaar, van woningcorporaties met gemeenten en van woningcorporaties met derden.

## **Colofon**

© Aedes, Hilversum

### *Auteur*

Mariëtte Heemskerk, Petra Fokkens en Frank Sturkenboom, Atrivé, Houten

### *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

Welke plaats neemt samenwerking in bij de corporatie als maatschappelijk ondernemer? Samenwerking is bijna vanzelfsprekend bij het invullen van uw rol als maatschappelijk ondernemer. Een corporatie hoeft immers niet alles zelf te willen en te kunnen. Sterker nog: ondernemerschap vraagt om focus: afwegen wat u zelf doet en vooral ook wat niet. Als netwerkorganisatie maakt de corporatie gebruik van de sterke punten van (lokale) belanghouders, collega-corporaties, commerciële partijen en andere maatschappelijke organisaties. Op weg naar vitale coalities!

Vanuit het Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen van Aedes is deze aandachtspuntenlijst en oriëntatie één van de instrumenten op het gebied van samenwerking tussen corporaties. Meer informatie is te vinden op [www.mo-plein.nl](http://www.mo-plein.nl).

Op weg naar vitale coalities komt de corporatie van alles tegen. Het is bijna te vergelijken met 'op reis gaan'. Vooraf wordt informatie verzameld over het land van bestemming. De bezienswaardigheden worden duidelijk. Voor andere zaken geldt dat ter plekke wordt beslist om ze wel of niet te bezoeken – het hangt af van de situatie tegen die tijd. Zo is het ook voor samenwerken. Een goede voorbereiding blijft heel belangrijk. Het geeft echter geen 100 procent zekerheid voor het vervolg. Door een oriëntatie te doen worden kaders echter wel duidelijker.

Deze uitgave is bestemd voor directeuren, managers en leden van raden van commissarissen, die zich willen oriënteren en verdiepen in het onderwerp samenwerken of die meer informatie zoeken over wat samenwerken vraagt van de organisatie en wat succes- en faalfactoren zijn bij samenwerking tussen corporaties.

Als voorbereiding op deze uitgebreide oriëntatielijst, is een prescan gemaakt. Deze is te downloaden via [www.mo-plein.nl](http://www.mo-plein.nl). De prescan dient om intern, met het bestuur en de raad van commissarissen, het gesprek over samenwerking aan te gaan en een aantal uitgangspunten met elkaar vast te stellen.

Deze uitgebreide uitgave is bestemd voor de stap daarna: de corporatie wil gaan samenwerken. Waar moet u aan denken en wat betekent dit?

# Inhoud

## Voorwoord

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Thema's</b>	<b>9</b>
2.1	Inleiding	9
2.2	Strategie en organisatiedoelstellingen	9
2.3	Organisatie	11
2.4	Financiën en risico's	13
2.5	Cultuur	16
2.6	Communicatie (intern en extern)	18
2.7	Conclusie thema's	20
<b>3</b>	<b>Inhoudelijke onderwerpen</b>	<b>22</b>
3.1	Inleiding	22
3.2	Samenwerkingsdoelen	22
3.3	Verschillende vormen van samenwerking	23
3.3.1	Federatieve Unie	24
3.3.2	Gemeenschappelijk kantoor	25
3.3.3	Shared service center	25
3.4	Kritieke succes- en faalfactoren	27
3.4.1	Succesfactoren	27
3.4.2	Faalfactoren	29
3.5	Conclusie inhoudelijke onderwerpen	31
<b>4</b>	<b>Resultaat</b>	<b>32</b>

# 1 Inleiding

## Het proces

Samenwerking is een rode draad door de activiteiten van de maatschappelijk ondernemer. Het is belangrijk om vooraf na te denken over de stappen die onderdeel zijn van het proces. Om het proces in grove stappen in kaart te brengen. Wanneer de stappen duidelijk zijn en daarmee de hoofdlijn, volgt de (gedetailleerde) invulling van de stappen naarmate het proces vordert. Deze oriëntatielijst is gebaseerd op onderzoek naar negen samenwerkingsverbanden (onderzoek *Successen in samenwerking* – mei 2006, te downloaden via [www.mo-plein.nl](http://www.mo-plein.nl)) en vervolgens bestudeerd en aangevuld door twee directeur-bestuurders.

Deze uitgave wil corporaties een handleiding bieden wanneer ze samenwerking als middel zien om doelstellingen te bereiken. Die handleiding helpt om corporaties inzicht te geven in waar ze staan, wat hun vertrekpositie is. Het is geen spoorboekje waarin alle stappen en t-splittingsen in de samenwerking nauwkeurig zijn benoemd. Een voorbeeld: in deze handleiding is opgenomen dat belangen van verschillende personen en organen (bijvoorbeeld de OR) een rol spelen. Denk vooraf na over wat belangen (kunnen) zijn en hoe u deze kunt inzetten voor de eventuele samenwerking. *Wanneer* u precies de OR moet inschakelen in het samenwerkingstraject is geen onderdeel van de oriëntatielijst.

## Het concept MO

Op basis van gesprekken met onder andere corporatiebestuurders is een eigentijds (sturings)concept MO ontwikkeld. Daarin zijn de kenmerkende processtappen van de corporatie als maatschappelijke onderneming beschreven. Het concept MO geeft het diffuse en complexe begrip maatschappelijk ondernemen 'handen en voeten' en biedt corporaties duidelijke aanknopingspunten om het maatschappelijk ondernemen in de dagelijkse praktijk te versterken. Het concept MO is zowel een 'denkraam' voor het maatschappelijk ondernemerschap als een 'kapstok' om concreet aan de slag te gaan.



Kort samengevat bevat het concept de volgende acties:

1. oriëntatie op de vraag hoe de corporatie invulling wil geven aan maatschappelijk ondernemerschap

2. samen met belanghebbenden de maatschappelijke (woon)vraagstukken benoemen
3. de juiste investeringskeuzes maken
4. samen met de (keten)partners vanuit ieders verantwoordelijkheid ontwikkelen van projecten, producten en diensten
5. realiseren en leveren van de verschillende producten en diensten
6. daarover verantwoording afleggen, de behoefte aan verandering<sup>1</sup> inventariseren, vervolgens in de volgende cyclus 1. daarvan leren.

Een belangrijk kenmerk van het concept MO zijn de raakvlakken tussen de interne bedrijfsvoering en de buitenwereld. Daarbij is de buitenwereld het vertrekpunt en is of wordt daardoor een belangrijke sturingsfactor voor de inrichting van die interne bedrijfsvoering.

De (proces)stappen om te komen tot een effectieve samenwerking tussen (keten)partners, en tot een samenwerking tussen corporaties in het bijzonder, hebben de volgende relatie met het concept MO:

- in stap 1 (oriëntatie) komt de vraag aan de orde of samenwerking een strategische optie is en waarom.
- in stap 2 (dialog) bespreekt u met uw belanghouders wie de benoemde maatschappelijke prestaties kunnen leveren en wat uw (specifieke) rol en verantwoordelijkheid daarin is.
- in stap 3 (afweging) beoordeelt u of de beschikbare middelen en competenties (van u en uw mogelijke (keten)partners) toereikend zijn.
- in stap 4 (afspraken maken) ontwikkelt u samen met uw (keten)partners een programma van producten en diensten. Het resultaat zijn concrete (samenwerkings)contracten.
- in stap 5 (realiseren) creëert u samen met uw partners maatschappelijk rendement.

### **Doel oriëntatie**

Doel van de checklist <NAAM> is om vooraf te inventariseren wat u verwacht van de samenwerking en waaraan u aandacht moet besteden tijdens de samenwerking. De checklist is vooral toepasbaar bij de stappen 1 (oriëntatie) en 4 (onderhandelen).

Naarmate het proces van samenwerking vordert, worden de stappen verder ingevuld. De thema's en inhoudelijke onderwerpen die in deze uitgave zijn beschreven, dwingen om na te denken over uiteenlopende zaken die bij samenwerking aan de orde komen.

*Uit onderzoek blijkt:*

Bij samenwerking zijn de sociaal-culturele factoren het belangrijkste: het opbouwen van de relatie, het aanvoelen van de situatie. Samenwerking is geen eendimensionaal traject maar heeft alles te maken met vertrouwen en betrokkenheid!

De informatie in deze uitgave is onderverdeeld naar informatie over wat samenwerking vraagt van de organisatie (wat zijn aandachtspunten vooraf?) en naar inhoudelijke informatie over interessante thema's (samenwerkingsvormen, doelen, kritieke succes- en faalfactoren).

---

<sup>1</sup> Veranderen is hier bedoeld als verzamelnaam voor verbeteren, veranderen, vernieuwen en/of transformeren.

### **Doel van samenwerking**

De corporatie is actief als maatschappelijk ondernemer. Dit vraagt om een interne én een externe oriëntatie om hieraan expliciet invulling te kunnen geven. Samenwerking is een middel om de externe oriëntatie vorm te geven. Waarmee fundament wordt gegeven aan het maatschappelijk ondernemerschap.

### **Thema's en inhoudelijke onderwerpen**

In de volgende hoofdstukken wordt langs twee lijnen het samenwerkingsvraagstuk beschreven:

- thema's
- inhoudelijke onderwerpen.

De thema's hebben als vertrekpunt de eigen corporatie. Per thema zijn vragen opgesteld. De vragen zetten aan tot denken over hoe de eigen corporatie handelt, organiseert, werkt, voelt, et cetera en wat het betekent als de corporatie kiest voor samenwerking als middel om doelen te bereiken.

De inhoudelijke onderwerpen hebben als vertrekpunt ook de oriëntatie – als voorbereiding op de dialoog. Bij de inhoudelijke onderwerpen is informatie opgenomen over samenwerkingsvormen, doelstellingen en kritieke succesfactoren.

### **Te nemen stappen**

Met het invullen van de eerdergenoemde prescan is de eerste stap gezet en begint de corporatie met 'het scannen van de omgeving' om te bekijken waar mogelijke samenwerkingspartners zijn te vinden. De volgende stap is een eerste verkennend en kennismakingsgesprek waarin visie en missie en specifieke kenmerken van beide corporaties kunnen worden besproken en waar vooral kennis met elkaar wordt gemaakt. Bij samenwerken is juist die persoonlijke 'klik' zo belangrijk. Als die er niet is, is het de vraag of het traject verder moet worden doorgezet.

Als het verkennend gesprek aanleiding geeft tot een vervolg, kunnen beide partijen de checklist invullen zoals in dit document opgenomen. De vragen maar vooral de antwoorden die u geeft op deze vragen, vormen de input voor het gesprek met een mogelijke samenwerkingspartner. Hieruit komt naar voren wat de corporatie te bieden heeft in een samenwerking en waar kansen liggen in de samenwerking – wat zijn de verwachtingen over de potentiële partner?

Wanneer de potentiële partners ieder de vragenlijst hebben ingevuld, kan deze in een gezamenlijk gesprek onderwerp van gesprek zijn. Er ontstaat dan meer inzicht in hoe partijen tegen een mogelijke samenwerking aankijken en of hun doelstellingen en ambities op diverse gebieden bij elkaar passen. In het gesprek wordt daarnaast meer duidelijk over de 'chemie' tussen de directeur-bestuurders. Is er een 'persoonlijke klik'? Al klopt de inhoudelijke aansluiting nog zo goed, als deze 'klik' er niet is, wordt het veel moeilijker om de samenwerking tot een succes te maken.

**Gebruik en toepassing van de checklist en inhoud**

Om meer inzicht te krijgen in het onderwerp samenwerking is een goede voorbereiding noodzakelijk. Het advies is dan ook om de vragen uit de checklist goed door te nemen en ruim de tijd te nemen voor beantwoording. Ga zelf aan de slag met de vragen. Het zal niet altijd even makkelijk zijn om de vragen te beantwoorden, dit kan lastig zijn. Wees hierop voorbereid.

Door over de vragen na te denken en voldoende aandacht te besteden aan de beantwoording ervan, ontstaat inzicht in de aspecten die voor uw corporatie belangrijk zijn. Hiermee is de basis voor het gesprek en de agendaonderwerpen gelegd.

Samenwerking is niet geregeld met het invullen van een checklist en een gesprek. Hou geregeld contact met elkaar. Bespreek of de (vormgeving van de) samenwerking nog 'op koers is'. Stuur bij waar nodig. Maak doelstellingen en afspraken concreet en geef het belang ervan aan.

## 2 Thema's

### 2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat dieper in op vijf thema's. Per thema wordt aangegeven wat dit betekent voor de organisatie bij samenwerking, wat onderzoek heeft opgeleverd en wat belangrijke vragen zijn om over na te denken, om een oriëntatie op uit te voeren.

De thema's zijn:

- strategie en organisatiedoelstellingen
- organisatie
- financiën en risico's
- cultuur
- communicatie (intern en extern).

### 2.2 Strategie en organisatiedoelstellingen

#### Strategie

Past samenwerking in de strategie van de corporatie? Dit is misschien wel de eerste vraag die met een volmondig 'ja' moet worden beantwoord. En hoe moet de samenwerking er dan uit komen te zien? De onderliggende bedrijfstrategie is de leidraad voor de vormgeving van het uiteindelijke samenwerkingsverband. Eerst moet duidelijk zijn wat het resultaat van de samenwerking moet zijn, alvorens de vorm van de samenwerking verder in te vullen. Een belangrijk aandachtspunt is bijvoorbeeld het ambitieniveau: is het doel een uiteindelijk volledige integratie van twee of meerdere corporaties? In de literatuur wordt vaak aangegeven dat samenwerkingsverbanden groeien naar integratie/overname van aandelen als einde van de samenwerking. De bekende fasemodellen geven aan deze notie voeding. Uit ons onderzoek blijkt dat juist het focussen van belang is om meerwaarde te realiseren in de samenwerking. De strategie om te groeien naar een fusie kan een bedrijfstrategie zijn, maar deze vraagt dan om een eigen inrichting en proces van de samenwerking. Wees hierover helder. Zorg dat vooraf de strategie van de samenwerking duidelijk is. Hanteer geen verborgen agenda's.

En: op papier is het bovenstaande helder, in de praktijk blijkt het nogal eens anders te lopen.

#### Organisatiedoelstellingen

De doelstellingen geven de contouren aan van de uiteindelijke structuur van de samenwerking. Hierbij is zowel de inhoud van de doelstellingen als het aantal doelstellingen van belang. Bij de inhoud van de doelstellingen gaat het om de externe oriëntatie van doelen. Hebben doelen expliciet betrekking op maatschappelijke doelstellingen?

Over het aantal doelen geldt in het algemeen dat hoe meer doelen worden nagestreefd, hoe minder deelnemers in het samenwerkingsverband.

Een goede voorbereiding vraagt dat een corporatie weet welke organisatiedoelstellingen en welke samenwerkingsdoelstellingen (als afgeleide van de organisatiedoelstellingen of een-op-een doorvertaald) ze voor ogen heeft. Zorg voor draagvlak voor deze doelstellingen binnen de organisatie en overeenstemming met de potentiële partnercorporatie(s).

*Uit onderzoek blijkt:*

Op strategisch niveau:

- onvoldoende kritische beoordeling van strategische logica voor de eigen organisatie – voorkom dat u gaat samenwerken omdat het mode is
- een groeimodel van de samenwerking naar volledige integratie kan een bedrijfsstrategie zijn van een van de onderliggende partners: het is een succesfactor als dit wordt uitgesproken.

De belangrijkste doelen van samenwerking voor corporaties zijn:

- vergroten van kennis door het van elkaar leren in brede zin
- kerncompetenties of strategische voordelen toe-eigenen
- efficiencyvoordeel door meerdere losse contracten met één organisatie in één samenwerkingsverband te combineren.

### **Checklist**

Om inzicht te krijgen in de positie van de eigen corporatie bij samenwerking over de strategie en organisatiedoelstellingen.

<b>Actie</b>
Hoe ziet de middellange-termijnstrategie van de corporatie eruit?
Wat zijn de strategische doelstellingen van de corporatie?
Hoe belangrijk is samenwerking om de gestelde strategische doelen te behalen?

Wat zijn de drie belangrijkste (onderdelen van de) strategische doelstellingen die de corporatie wil realiseren met het samenwerkingsverband?

- 1.
- 2.
- 3.

Wat gebeurt er als de corporatie geen samenwerkingsverband aangaat met de beoogde partner?

Hoe typeert u de samenwerkingsdoelstellingen?

Zie bijvoorbeeld paragraaf 3.2 over samenwerkingsdoelen (gericht op efficiency, op kennisdeling, et cetera).

In hoeverre zijn de gestelde samenwerkingsdoelstellingen 'star' en/of in welke mate is de corporatie bereid water bij de wijn te doen?

Conclusie thema Strategie en organisatiedoelstellingen:

### 2.3 Organisatie

Afhankelijk van de doelen die u met de samenwerking wilt behalen, is er meer minder effect op de interne organisatie. Effecten liggen op de 'harde' organisatiekant, bijvoorbeeld de werkprocessen, ICT, kwaliteitsniveau; en op de 'zachte' kant: medewerkers.

Is een doel van het samenwerkingsverband om de back- en/of frontoffice gezamenlijk in te vullen, dan is dit een flinke verandering voor de interne organisatiestructuur. Medewerkers kunnen geheel of gedeeltelijk andere werkzaamheden gaan uitvoeren. Dit vraagt van het management om inzicht in competenties en leiderschap. Processen moeten op een andere manier worden ingericht. ICT-systemen sluiten niet altijd naadloos op elkaar aan. En hoe wordt omgegaan met (specifieke) kennis waarvoor veel moeite is gedaan om die te verkrijgen?

Naast de voorbereidingen voor het samenwerkingsproces in ontwikkeling is er ook de dagelijkse gang van zaken die gewoon doorgang moet vinden.

*Uit onderzoek blijkt:*

- Een faalfactor is dat deelnemers de verwachte vaardigheden niet kunnen leveren.
- De aanwezigheid van de organisatorische succesfactoren voorkomt falen van de samenwerking maar leidt niet per se tot succes – organisatorische aspecten vormen dus een noodzakelijke randvoorwaarde.
- Doelen hebben vaak betrekking op het verhogen van de interne kwaliteit en op waarden toevoeging door het kunnen bieden van integrale oplossingen.

### **Checklist**

Om inzicht te krijgen in de positie van de eigen corporatie bij samenwerking over de organisatie.

#### **Actie**

Wat zijn de drie belangrijkste organisatorische randvoorwaarden om de samenwerkingsdoelstellingen te realiseren? Denk bijvoorbeeld aan formatie, huisvesting, et cetera.

- 1.
- 2.
- 3.

Hoe blijft de corporatie garant staan voor de voortgang van de dagelijkse gang van zaken? Welke acties kunt u hiervoor nemen? Denk bijvoorbeeld aan het (tijdelijk) aantrekken van extra medewerkers.

Beschrijf de waarde die de corporatie hecht aan c.q. ambitie die de corporatie heeft voor het uitvoeren van de 'eigen werkzaamheden'.

Is de corporatie bereid om het ambitieniveau van de samenwerking bij te stellen? En zo ja, wat is het de corporatie dan waard om de samenwerking aan te gaan?

**Vervolg Actie**

Wat zijn de benodigde en gewenste competenties die de corporatie aan het samenwerkingsverband kan leveren? Denk hierbij aan communicatieve vaardigheden, leiderschap, strategisch inzicht, et cetera.

Conclusie thema Organisatiestructuur:

**2.4 Financiën en risico's**

Uit het onderzoek *Succes in samenwerking* blijkt er geen financiële succesfactoren te zijn. Een woningcorporatie vervult echter een maatschappelijke rol. Dit vraagt om verantwoording en transparantie over het handelen. Het vooraf in kaart brengen van risico's draagt bij aan de zekerheid dat de dagelijkse gang van zaken gecontinueerd wordt (kan worden). Ook wanneer de samenwerking onverhoopt niet zo succesvol is als vooraf verwacht.

Inzicht krijgen in de kosten-batenverhouding van de samenwerking versterkt het beeld van de corporatie als maatschappelijk ondernemer. De omgeving vraagt van de corporatie om zo te investeren en financieren dat ze de sociale doelgroep zo goed mogelijk bedient op diverse vlakken (woning en woonomgeving). Financiële continuïteit is daarbij een vereiste voor de corporatie.

*Uit onderzoek blijkt:*

- Financiële factoren hebben geen invloed op het succes van de samenwerking. Hoewel in de top drie van doelen van de samenwerking 'efficiency' staat, is dit niet in financiële zin bepalend voor het succes van de samenwerking. Dit is in tegenstelling tot wat in de literatuur te vinden is over financiële factoren als succesfactor in het bedrijfsleven.
- Financieel-economische factoren leveren geen gedeelde faalfactoren op voor samenwerkende woningcorporaties.

**Checklist**

Om inzicht te krijgen in de positie van de eigen corporatie bij samenwerking over de financiën en risico's.

<b>Actie</b>
<p>Stel een risicokaart op (zie onderstaande matrix) – maak inzichtelijk wat de risico's zijn die de corporatie loopt door deelname in de samenwerking. Neem ook een mogelijke beëindiging van de samenwerking mee.</p> <p>Hoe werkt de risicokaart? Benoem mogelijke risico's van het aangaan van een samenwerking. Denk bijvoorbeeld aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• financiële risico's (bijvoorbeeld invloed financiële investering op continuïteit corporatie)</li> <li>• imago risico's (bijvoorbeeld verstoren relatie met andere belanghouders)</li> <li>• risico's continuï processen (bijvoorbeeld toename werkdruk medewerkers)</li> <li>• risico kosten/baten (bijvoorbeeld mate van onzekerheid over baten die samenwerking oplevert)</li> <li>• risico delen vertrouwelijke informatie</li> <li>• et cetera.</li> </ul> <p>Hoe groot is de kans dat deze risico's zich voordoen? En als ze zich voordoen, wat is dan de invloed ervan op het functioneren van de corporatie? Vul de risico's die van toepassing zijn voor de corporatie, op de risicokaart in en analyseer.</p>
<p>Beschrijf de relatie tussen de investeringen (kosten) en de resultaten (baten) van de samenwerking. Gebruik de kosten-batenmatrix.</p>
<p>Stel een conceptbegroting voor de samenwerking op hoofdlijnen op.</p>
<p>Beschrijf, met in gedachten de omgeving van de corporatie als doelgroep, waarom in deze samenwerking wordt geïnvesteerd.</p>

**Risicokaart**

Kans dat het risico zich voordoet

Hoog

	☆

Laag

Hoog

Invloed van risico op functioneren corporatie

☆ = verstoren relatie met andere belanghouders. De kans dat dit zich voordoet is gering, maar als het gebeurt is het behoorlijk van invloed op het functioneren van de corporatie. Dit vraagt dus om een goede voorbereiding: hoe kan worden voorkomen dat de relatie met andere belanghouders niet wordt verstoord door de nieuwe samenwerking?

**Kosten-batenanalyse doelstellingen samenwerking**

Kosten voor corporatie

Hoog


Laag

Hoog

Invloed van baten voor omgeving

Conclusie Financiën:

Conclusie Risico's:

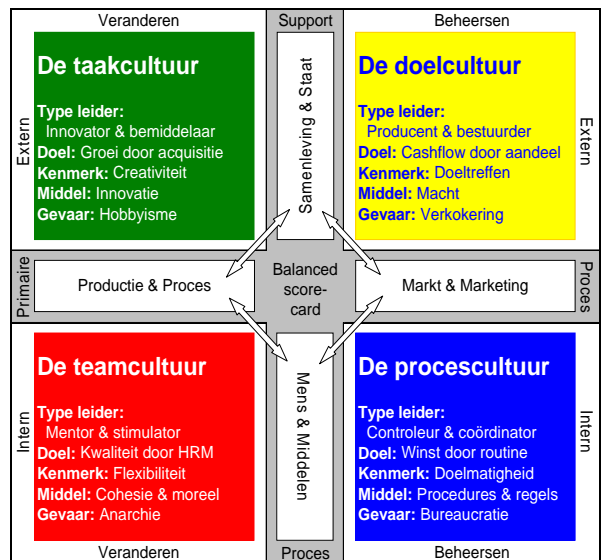
## 2.5 Cultuur

Cultuur is een bindmiddel in de organisatie en dus ook in de samenwerking. Het zegt iets over hoe 'je de dingen doet', over identiteit. Belangrijk is om vooraf na te denken over de organisatielcultuur en over de verwachtingen van de samenwerking op het gebied van cultuur. Vertrouwen is een belangrijk cultuuraspect. Openheid is belangrijk, dus geen geheime agenda. Daarnaast gelden betrokkenheid bij de organisatie, respect voor elkaar en flexibiliteit als aandachtspunt.

In het onderzoek van A. Dreimuller (2006) naar organisatielcultuur bij corporaties worden vier culturen onderscheiden:

- taakcultuur
- doelcultuur
- teamcultuur
- procescultuur.

Om vanuit de eigen kracht deel te kunnen nemen in de samenwerking is het belangrijk om inzicht te hebben in de eigen cultuurkenmerken. Wat zijn de sterke punten ofwel kernwaarden? Belangrijk is vervolgens om na te denken over de verwachtingen over de cultuur in het samenwerkingsverband. Wat is de bijdrage hierin en wat moet de opbrengst zijn voor de corporatie: hoe ziet de positionering eruit?



De 4ling® en de vier cultuurtypen

*Uit onderzoek blijkt:*

Succesfactoren zijn:

- sterke betrokkenheid van het management gedurende het gehele traject: contact op topniveau en vanuit de top naar de medewerkers
- respect voor partners
- relatiebeheer: gedurende de looptijd van de samenwerking groeit de betrokkenheid en neemt de onzekerheid (relationeel risico) af
- conflicthantering: uitspreken van meningsverschillen en hanteren van oplossingsmechanismen.

Een faalfactor is:

- persoonlijk belang boven organisatiebelang stellen.

### **Checklist**

Om inzicht te krijgen in de positie van de eigen corporatie bij samenwerking over de cultuur.

#### **Actie**

Wat zijn de kernwaarden van de organisatie? Denk bijvoorbeeld aan transparantie, innovatie, betrokkenheid, et cetera.

Typeer de organisatiecultuur (zie ook de 4ling). Is de huidige cultuur gereed voor samenwerking?

Hoe ziet de gewenste samenwerkingscultuur eruit? Beschrijf een aantal gewenste aspecten.

Welke positie neemt de corporatie in de samenwerking in? Denk hierbij aan termen als leider, vernieuwer, bindende factor, et cetera.

<b>Vervolg Actie</b>
In hoeverre is de corporatie bereid om 'een deel van haar cultuur' in te leveren bij het aangaan van een samenwerking?
Maak een sociale kaart van de organisatie. Welke belangen zijn te herkennen?
Waaruit blijkt voor de corporatie dat de samenwerking kans van slagen heeft? Noteer deze items.
Conclusie Cultuur:

## 2.6 Communicatie (intern en extern)

Communicatie is een belangrijke factor om samenwerking te laten slagen. Door te overleggen (formeel en informeel) leren samenwerkingspartners in spé elkaar beter kennen.

Communicatie is te onderscheiden naar een interne en externe component.

Interne communicatie gaat over het 'meenemen' van medewerkers in het ontwikkeltraject naar samenwerking. Door te informeren over wat medewerkers kunnen verwachten, wat het betekent voor medewerkers, over het doel van de samenwerking, over kansen die uit de samenwerking ontstaan, over behaalde resultaten. Tijdens de samenwerking moeten de medewerkers op de hoogte worden gebracht van resultaten. Deel successen!

Zorg dat medewerkers niet in de krant lezen dat de corporatie een samenwerkingsverband is aangegaan. Communicatie zorgt voor betrokkenheid van medewerkers en is daarmee belangrijk voor het slagen van de samenwerking.

Externe communicatie is belangrijk om invloed te kunnen uitoefenen op de beeldvorming van de omgeving; om te laten zien wat je doet. Publicaties in de (lokale) krant, op internet en in vakbladen dragen bij aan de reputatie en het imago van de corporatie. Het is daarom belangrijk om vooraf na te denken hoe hiermee met de samenwerking wordt omgegaan. Zijn er al bestaande samenwerkingsverbanden, belanghouders of partners die een aparte benadering vragen? Gebruik externe communicatie als instrument om de verhoudingen met de diverse belanghouders van de corporatie goed te houden.

Samenwerking met een andere corporatie betekent dat u, minder dan anders, controle hebt over aspecten van de organisatie. Afhankelijk van hoe de samenwerkingsvorm in de publiciteit komt, heeft dit gevolgen voor uw imago.

Maak met de samenwerkingspartners duidelijke afspraken over interne en externe communicatie.

*Uit onderzoek blijkt:*

- Het ontwerp en de implementatie van een communicatieplan is belangrijk. Afhankelijk van de samenwerkingsvorm in meer of mindere mate.
- Geslaagde samenwerkingsverbanden besteden veel aandacht aan het betrekken van medewerkers en RvC, zoals het organiseren van heidagen, evaluatie van de samenwerking, informele ontmoetingen en gerichte aandacht voor het ontwikkelen van de samenwerkingscultuur.

### Checklist

Om inzicht te krijgen in de positie van de eigen corporatie bij samenwerking over de communicatie (intern en extern).

Actie	
Hoe wordt binnen de corporatie draagvlak voor de samenwerking gecreëerd? Noem de drie belangrijkste items.	
1.	
2.	
3.	
Hoe wordt buiten de corporatie draagvlak voor de samenwerking gecreëerd? Denk bijvoorbeeld aan bijeenkomsten, persberichten, persoonlijk informeren, et cetera.	
Welke effecten van samenwerking op het imago van de corporatie zijn te voorzien? Denk hierbij zowel aan positieve als mogelijk negatieve effecten. Noem er van beide drie.	
Positief:	Negatief:
1.	1.
2.	2.
3.	3.
Licht toe.	
Benoem de drie belangrijkste belanghouders op lokaal en landelijk niveau. Wat betekent de samenwerking voor de relatie met deze belanghouders?	
Lokaal:	Landelijk:
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Conclusie Communicatie (intern en extern):

## 2.7 Conclusie thema's

Verzamel in onderstaande tabel de conclusies per thema.

<b>Conclusie per thema</b>
Strategie en organisatiedoelstellingen
Organisatie
Financiën en risico's
Cultuur
Communicatie (intern en extern)
<i>Eindconclusie thema's:</i>

**Hoe verder?**

Het beantwoorden van de vragen heeft tot inzicht geleid in verschillende aspecten van de bedrijfsvoering van de corporatie. Deze punten vormen input voor het overleg met de mogelijke samenwerkingspartner en zijn daarmee agendaonderwerpen.

Hoe nu verder te gaan ligt in uw handen. Geven de resultaten van de checklist u voldoende vertrouwen om met een gerust hart de samenwerking aan te gaan? Of ziet u nog een onderwerp waaraan u vooraf aandacht wilt besteden?

Blijf eraan denken dat samenwerken een kwestie van samen werken is! Want ...

*Uit onderzoek blijkt:*

Bij samenwerking zijn de sociaal-culturele factoren het belangrijkste: het opbouwen van de relatie, het aanvoelen van de situatie. Samenwerking is geen eendimensionaal traject maar heeft alles te maken met vertrouwen en betrokkenheid!

## 3 Inhoudelijke onderwerpen

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zijn enkele stukken uit het onderzoek *Succes in samenwerking* opgenomen. Deze hebben betrekking op drie aandachtsgebieden:

- samenwerkingsdoelen
- verschillende vormen van samenwerking
- kritieke succes- en faalfactoren.

Per onderwerp is inhoudelijke informatie te vinden die nuttig is bij een oriëntatie en voorbereiding op samenwerking. Elke paragraaf eindigt met vragen die aanzetten tot nadenken over wat de informatie betekent voor een nog op te starten samenwerking.

### 3.2 Samenwerkingsdoelen

In 2006 is in opdracht van Aedes een onderzoek uitgevoerd naar samenwerking tussen woningcorporaties. In het onderzoek is onder andere gekeken naar de samenwerkingsdoelen die corporaties noemen.

#### Top 3 van samenwerkingsdoelen van corporaties

Uit literatuuronderzoek zijn tien doelen naar voren gekomen die partijen noemen als ze gaan samenwerken. De percentages geven aan voor hoeveel ondervraagde corporaties dit doel ook geldt.

Samenwerkingsdoelen	%
Vergroten marktaandeel bestaande markt en spreiding marktrisico's door coöptatie van rivaliserende of aanvullende bedrijven	70
Groei marktaandeel nieuwe markten die versneld kunnen worden bereikt	60
Vergroten van kennis door het van elkaar leren in brede zin	90
Vergroten waarde door co-specialisatie waarbij uiteenlopen specialismen worden samengesmolten	50
Waardetoevoeging aan activiteiten om integrale oplossingen aan klanten te kunnen bieden	60
Waarborgen van de continuïteit van strategische flexibiliteit	60
Kerncompetenties of strategische voordelen toe-eigenen (leemtes opvullen en competenties vermeerderen)	90
Continuïteit op de langere termijn door gezamenlijke productie	70
Efficiencyvoordeel door meerdere losse contracten met één organisatie in één samenwerkingsvorm te combineren	90
Verbeteren van efficiency (door bijvoorbeeld schaalvoordelen)	80

De volgende drie doelen komen dus het meest voor:

1. vergroten van kennis door het van elkaar leren in brede zin
2. kerncompetenties of strategische voordelen toe-eigenen
3. efficiencyvoordeel door meerdere losse contracten met één organisatie in één samenwerkingsvorm te combineren.

De doelen die corporaties nastreven met samenwerking zijn niet eenduidig te relateren aan de samenwerkingsvormen strategische alliantie of joint venture. Ten opzichte van de doelen in het bedrijfsleven blijken vooral de 'waardetoevoegingsdoelen' en de 'markttoegang' minder aan de orde. Markttoegang is als zodanig in het bedrijfsleven ook geen overweging tussen twee organisaties die dezelfde producten/diensten leveren, dan is meestal overname aan de orde. Markttoegang ligt juist voor de hand bij bedrijven die verschillende producten in verschillende markten brengen.

Een verklaring voor de lage scores van waardetoevoegingsdoelen in de samenwerking kan zijn dat de waardetoevoeging van bijvoorbeeld kennis niet direct meetbaar is: bijvoorbeeld welk financieel rendement had ik gehaald indien ik niet... In ieder geval wordt het niet expliciet gemaakt.

De conclusie die uit het bovenstaande wordt getrokken is:

*'Samenwerking draagt in het algemeen bij aan de verdere professionalisering van de branche'*

<b>Actie</b>
Welk aantal doelen en type doelen streeft de corporatie na?

### 3.3 **Verschillende vormen van samenwerking**

Uit het onderzoek dat in opdracht van Aedes is uitgevoerd naar samenwerking tussen woningcorporaties, blijkt dat de voorkomende samenwerkingsvormen niet gelijk zijn aan de samenwerkingsvormen die in de theorie worden genoemd (bijvoorbeeld strategische alliantie en joint venture). Er zijn drie andere vormen waargenomen:

- federatieve unie (FU)
- gemeenschappelijk kantoor (GK)
- shared service center (SSC).

In het vervolg worden deze vormen toegelicht.

### 3.3.1 Federatieve Unie

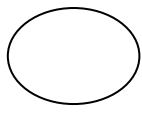
*'Samenwerkingsverbanden met veel deelnemers streven minder doelen na'*

De onderzochte samenwerkingsverbanden met relatief veel deelnemers streven het geringste aantal doelen na met de samenwerking. Dit komt omdat met veel deelnemers gefocust moet worden om te voorkomen dat een deelnemer zich niet aan een doel kan conformeren. Het zijn samenwerkingsverbanden gegroepeerd op basis van gezamenlijke geografische, doelgroep- of omgevingskenmerken en opereren vooral op strategisch en soms tactisch niveau. In de onderzochte samenwerkingsverbanden waren geen operationele werkzaamheden ondergebracht.

Co-specialisatie, waarbij verschillende kennis en kwaliteiten worden samengesmolten om iets nieuws te ontwikkelen (bijvoorbeeld de Senseo van Philips en DE), is vooral bij deze samenwerkingsverbanden niet aan de orde. Ook een gezamenlijke productie wordt niet nagestreefd, wel is er sprake van een gezamenlijke belangenbehartiging om de productie veilig te stellen.

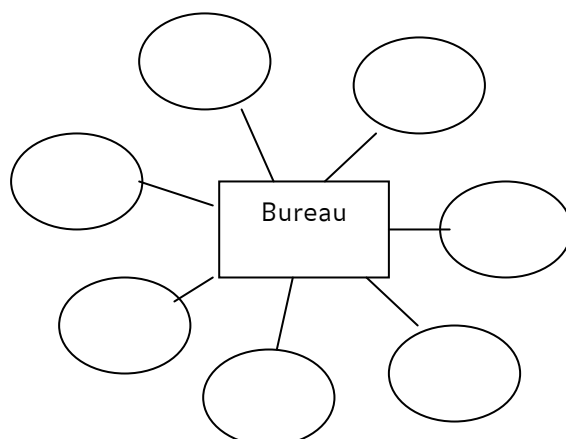
Dit noemen we de *federatieve unie*. Kenmerken zijn:

- wel belangenbehartiging
- geen co-specialisatie
- geen gezamenlijke productie.



= bestuurder woningcorporatie

= bestuurslid van gezamenlijke rechtspersoon



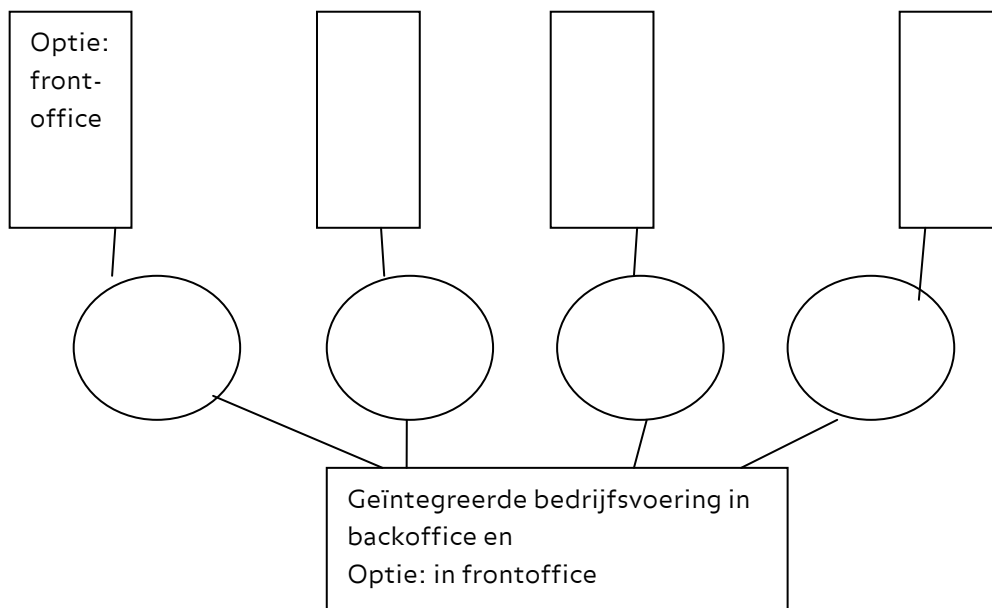
Het zijn samenwerkingsverbanden in een rechtspersoon met een trekker in de vorm van een onafhankelijk voorzitter en/of een directeur.

### 3.3.2 Gemeenschappelijk kantoor

*'Samenwerkingsverbanden die veel doelen nastreven kennen minder deelnemers'*

Bij een aantal samenwerkingsverbanden worden vrijwel alle genoemde doelen nagestreefd. Dit is bij die samenwerkingsverbanden waarbij integratie van de backoffice en/of volledige integratie van de werkorganisaties wordt gerealiseerd. Dit zijn de enige samenwerkingsverbanden waarbij het waarborgen van de continuïteit van strategische flexibiliteit *niet* wordt nagestreefd. De reeds lang in de branche bekende zogenoemde beheerstichtingen zijn hiervan een voorbeeld. We noemen dit het *gemeenschappelijk kantoor*. Kenmerken zijn:

- backofficewerkzaamheden worden hier ondergebracht
- soms wordt ook de frontoffice ondergebracht
- bestuurder vormt linking pin tussen de eigen organisatie en het gemeenschappelijk kantoor
- besturing van het gemeenschappelijk kantoor vindt plaats door de bestuurders.



### 3.3.3 Shared service center

*'Hoe meer doelen het samenwerkingsverband nastreeft hoe minder deelnemers er zijn'*

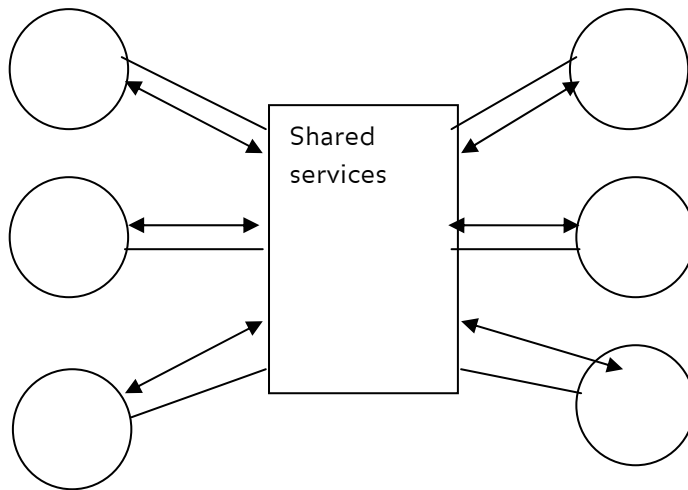
In dit type samenwerkingsverbanden richten relatief veel deelnemers (vier of meer) een gezamenlijke organisatie in. Het werk wordt hierin uitbesteed op basis van afzonderlijke contracten, al dan niet met gedwongen afname.

Co-specialisatie is hier bij uitstek een doelstelling. Daarnaast vormt ook het zich toe-eigenen van kerncompetenties of strategische voordelen (leemtes opvullen en competenties vermeerderen) een specifieke doelstelling. Dit doet zich vooral voor bij de projectontwikkeling.

Deze samenwerkingsverbanden scoren allemaal op de efficiencydoelstellingen. Denk hierbij aan het realiseren van efficiencyvoordeel door meerdere losse contracten met één organisatie in één samenwerkingsvorm te combineren (vooral IT, echter dit blijkt ook een faalfactor te zijn) en het realiseren van schaalvoordelen (vooral op personeelszaken, innovaties).

Deze samenwerkingsvorm noemen we de *shared service centers*.

↔ Overeenkomst voor het leveren van diensten



De bestuurders van de corporatie zijn óf bestuurder van de shared service center, óf toezichthouder in een RvC. Als de rechtsvorm een bv is zijn de corporaties aandeelhouder. Opvallend is dat bij de shared service centers dit vaak in de vorm van een besloten vennootschap gaat, waarbij deelnemers aandeelhouder zijn en onafhankelijk van de omvang van de deelnemer één stem hebben in de aandeelhoudersvergadering. In de twee andere vormen (gemeenschappelijk kantoor en de federatieve unie) is sprake van stichtingen of verenigingen, waar de deelnemers het bestuur vormen.

#### **Wat betekent dit?**

Bij samenwerking tussen corporaties kunnen dus drie vormen worden onderscheiden. Deze vormen zijn afhankelijk van het aantal doelen dat een corporatie nastreeft. Hoe meer doelen, hoe minder deelnemers in de samenwerking.

In onderstaande tabel zijn de doelen bij de verschillende vormen weergegeven.

Samenwerkingsvorm	Federatieve unie (weinig doelen, veel deelnemers)	Shared service center (beperkt aantal doelen, vier of meer deelnemers)	Gemeenschappelijk kantoor (veel doelen, weinig deelnemers twee tot vijf)
Wel doelen	Belangenbehartiging	Co-specialisatie Toe-eigenen kerncompetenties of strategische voordelen	Gezamenlijke backoffice Soms frontoffice gezamenlijk
Geen doelen	Co-specialisatie Gezamenlijke productie		

Actie
Wanneer u het aantal doelen en het type doelen dat de corporatie nastreeft combineert, welke samenwerkingsvorm past hier dan het beste bij?

### 3.4 Kritieke succes- en faalfactoren

In 2006 is in opdracht van Aedes een onderzoek uitgevoerd naar samenwerking tussen woningcorporaties. Hierbij is onder andere gekeken naar kritieke succes- en faalfactoren van samenwerking.

Dit thema gaat in op wat de drie belangrijkste succes- en faalfactoren zijn.

#### 3.4.1 Succesfactoren

##### Succesfactoren top 3 bij bestaande samenwerkingsverbanden

- relatiebeheer: gedurende de looptijd van de samenwerking groeit de betrokkenheid en neemt de onzekerheid (relationeel risico) af
- verantwoordelijkheid op centraal strategisch niveau
- de onderliggende bedrijfsstrategie geeft vorm en logica aan het ontwerp van de afzonderlijke samenwerkingsvormen.

##### *Relatiebeheer*

Bij de start van een samenwerking begint u met vertrouwen. Alleen vertrouwen is echter niet voldoende. U moet expliciete aandacht schenken aan het opbouwen van een vertrouwensband. Wanneer dit niet gebeurt, loopt het mis. Niet alleen op bestuurdersniveau maar ook de raad van commissarissen en medewerkers moeten zich betrokken voelen. Bij geslaagde

samenwerkingsverbanden wordt hieraan veel aandacht besteed. Hierbij valt te denken aan bijeenkomsten in de vorm van heidagen om de strategie ter discussie te stellen en bijeenkomsten om de samenwerking te evalueren. Niet alleen formele maar ook informele ontmoetingen zijn belangrijk. Besteed gericht aandacht aan het ontwikkelen van een samenwerkingscultuur.

Relatiebeheer wordt ook wel gezien als het managen van posities. Houdt hierbij rekening met de invloed die elk lid heeft. Zorg ervoor dat iedereen één stem heeft, onafhankelijk van de omvang van de corporatie. Het gaat niet om gelijkwaardigheid maar om gelijkheid en empathisch vermogen van de deelnemers. Uit onderzoek blijkt dat een verschuiving in de relatieve sterkte van de partners niet tot uitdrukking mag komen in de structuur van de alliantie.

#### *Verantwoordelijkheid strategisch verankerd*

Zodra er een rechtspersoon is om de samenwerking te organiseren, is de directeur-bestuurder verantwoordelijk. Uitzondering hierop is de samenwerking op contractbasis. Uit de formele positionering blijkt dat de directeur-bestuurder twee mogelijke rollen kent: hij is bestuurder van de samenwerkingsorganisatie óf hij is toezichthouder/aandeelhouder. Onafhankelijk van de samenwerkingsvorm is strategische verankering essentieel.

#### *Strategie is leidend*

De onderliggende bedrijfsstrategie is leidraad voor de vormgeving van de samenwerking. Dit betekent dat niet eerst de vorm van de samenwerking (de juridische en organisatorische inrichting) wordt besproken, maar dat eerst de strategie duidelijk moet zijn. De partners moeten eerst samen duidelijk hebben wat zij met de samenwerking willen realiseren, daarna volgt de vorm.

Over de strategie rijst de vraag of een groeimodel als strategie kan worden genomen. Met andere woorden: kan een samenwerking worden opgezet met als uiteindelijke doel dat er wordt gegroeid naar een volledige integratie ofwel fusie? Hier komt weer het aspect 'vertrouwen' om de hoek: zorg ervoor dat, wanneer de strategie is om tot fusie te komen, dit open wordt besproken en er geen geheime agenda is.

Overigens: hoewel de leidende rol van de strategie boven de vormgeving als succesbepalende factor is benoemd, wil dit niet zeggen dat deze ook in de praktijk altijd wordt gehanteerd.

### 3.4.2 Faalfactoren

#### **Faalfactoren top (zeven of meer keer als zodanig benoemd)**

- onvoldoende kritische beoordeling van strategische logica voor eigen organisatie: 80 procent
- 'mismatch' van de eigen strategie met die van de partner: 70 procent
- onvermogen tot leveren verwachte vaardigheden door deelnemers: 70 procent
- onvoldoende voorbereiding op het verandertraject: 70 procent
- ontbreken van vertrouwen: angst en geheime agenda's regeren: 70 procent
- onvoldoende aandacht voor relatieaspecten: 70 procent
- samenwerking als eenheidsworst zien – geen oog voor onderlinge verschillen hebben: 70 procent.

#### *Onvoldoende kritische beoordeling van strategische logica voor eigen organisatie*

Bij deze faalfactor speelt zowel de raad van commissarissen als het management een rol. Beiden hebben als functie om met een kritische blik naar de strategie van de directeur-bestuurder te kijken. De strategie moet voldoende kritisch worden beoordeeld daar dit anders een faalfactor is. Voorbeeld van 'foute' strategieën: deelnemen in een samenwerkingsverband omdat het mode is, of omdat u anders alleen komt te staan.

#### *Mismatch van de eigen strategie met die van de partner*

In de samenwerkingsvormen gemeenschappelijk kantoor en federatieve unie wordt dit gezien als een faalfactor. Bij de shared service center niet. Belangrijk hierin is dat het gaat om de strategie van de eigen organisatie en de match met de strategie van de partnerorganisatie. Het gaat dus niet om de strategie van het samenwerkingsverband.

#### *Onvermogen tot leveren verwachte vaardigheden*

Deze faalfactor kan, afhankelijk van de samenwerkingsvorm, op verschillende manieren worden bekeken. Bij de federatieve unie gaat het om het 'geven en nemen', bij de shared service center is het afhankelijk van de doelen. Deze faalfactor geldt vooral bij automatisering en innovatie. Bij het gemeenschappelijk kantoor is deze faalfactor minder van toepassing. Hier gaat het immers juist om het samenbrengen van verschillende kwaliteiten en kwantiteiten. Daarom is deze faalfactor, afhankelijk van de samenwerkingsvorm, meer of minder van toepassing.

#### *Onvoldoende voorbereiding op het verandertraject*

De voorbereiding op een verandertraject vraagt tijd. Niet alleen voor de start maar ook na de start is het belangrijk om voldoende tijd te reserveren. Deze tijd is onder andere nodig voor het bouwen aan het vertrouwen en het organiseren van (informele) ontmoetingen. Voorbereiding gaat ook over hoe u van tevoren nadenkt over de samenwerking over thema's als doelstellingen, cultuur, organisatie, et cetera.

*Ontbreken van vertrouwen: angst en geheime agenda's regeren*

Vooraf bij de federatieve unie geldt het ontbreken van vertrouwen als een faalfactor. Bij de federatieve unie speelt immers belangenbehartiging een belangrijk rol.

Wat betreft de samenwerkingsvormen gemeenschappelijk kantoor en shared service center, is er een verdeeld beeld over deze faalfactor. Daar waar onderkend wordt dat dit een faalfactor is, wordt aangegeven dat dit iets is waaraan continu aandacht moet worden besteed (relatiebeheer) in het bestuur, soms met een derde erbij.

*Onvoldoende aandacht voor relatieaspecten*

Relatiebeheer is als gedeelde succesfactor de tegenhanger van deze faalfactor. Als faalfactor wordt het minder vaak genoemd. Dit betekent dat het voldoende aandacht hebben voor de relaties op zich niet leidt tot succes van de samenwerking en dat onvoldoende aandacht leidt tot falen.

*Samenwerking als eenheidsworst zien – geen oog voor onderlinge verschillen hebben*

In de literatuur wordt 'geen *one-size-fits-all* partnermentaliteit' genoemd als kritieke succesfactor. Bij woningcorporaties wordt een '*one-size-fits-all*' als faalfactor benoemd, in plaats van dat 'geen *one-size-fits-all*' als succesfactor wordt gezien. Op het moment dat er geen gemeenschappelijk kantoor wordt nagestreefd is het nastreven van een eenheidsworst problematisch. Bij de geïntegreerde samenwerkingsverbanden wordt dan ook aangegeven dat afwijken alleen maar kan als het het geheel niet schaadt.

**Conclusie**

De succesfactoren hebben vooral betrekking op sociaal-culturele aspecten, de faalfactoren vooral op de organisatorische aspecten. De invulling van succes- en faalfactoren is mede afhankelijk van de samenwerkingsvorm.

**Actie**

Welke succes- en faalfactoren zijn van belang voor de corporatie, als u kijkt naar de samenwerkingsvorm die het beste past bij het aantal en type doelen?

**3.5 Conclusie inhoudelijke onderwerpen**

Vul in onderstaande tabel de belangrijkste conclusies voor de toekomstige samenwerking in.

<b>Conclusie per inhoudelijk onderwerp</b>
Samenwerkingsdoelen
Verschillende vormen van samenwerking
Kritieke succes- en faalfactoren

## 4 Resultaat

In hoofdstuk twee en drie is meer inzicht ontstaan over de vraagstukken die de corporatie tegenkomt bij de oriëntatie op samenwerking met een andere corporatie. De conclusies die zijn opgenomen in paragraaf 2.7 en paragraaf 3.5 vormen de basis voor een notitie waarin de eerste oriëntatie op samenwerking is weergegeven.

Zorg voor draagvlak voor de notitie voor de volgende stap te zetten: op weg naar dialoog. De uit de checklist en inhoudelijke thema's verkregen inzichten bieden handvatten voor het aangaan van het gesprek en input voor de samenwerkingsagenda.

[www.mo-plein.nl](http://www.mo-plein.nl)