



Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen

PDF-reeks **5**

Quickscan samenwerking corporaties

aedes
vereniging van woningcorporaties



Juni 2007

Quickscan 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 zonodig 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

Auteurs

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

Draagt samenwerking bij aan de corporatie als maatschappelijk ondernemer? Samenwerking is bijna vanzelfsprekend bij het invullen van uw rol als maatschappelijk ondernemer. Als corporatie werkt u samen en maakt u de afweging wat zelf te doen en wat niet. Want ondernemerschap vraagt om focus. 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 dus!

Vanuit het Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen van Aedes is deze quickscan één van de instrumenten op het gebied van samenwerking tussen corporaties. Meer informatie over het Kennisplatform en de andere instrumenten is te vinden op www.mo-plein.nl.

De quickscan richt zich op het evalueren van bestaande samenwerkingsverbanden tussen corporaties. Het aangaan en onderhouden van een goede samenwerking tussen corporaties vraagt om een voortdurende investering. Daarbij is samenwerken niet iets vaststaands: de ontwikkelingen binnen de woningcorporatie en de ontwikkelingen in de omgeving hebben invloed op het verloop en de doelen van de samenwerking.

Inhoud

Voorwoord

1	Inleiding	5
2	Hoe succesvol is de samenwerking? Een quickscan	7
2.1	Inleiding	7
2.2	Thema's quickscan	7
2.3	Conclusie	16
2.4	Gouden tips	18

1 Inleiding

Op reis

Samenwerken is te vergelijken met op reis gaan in een onbekend land. Een goede voorbereiding begint thuis al. Tegelijkertijd is duidelijk dat er op reis nog zoveel onbekende bezienswaardigheden zijn die geen onderdeel vormen van de voorbereiding. Niet alles is immers vooraf vast te leggen en niet alles is van tevoren bekend. Hoe goed de voorbereiding daarom ook is, het blijft een uitdaging waarvan vooraf niet duidelijk is hoe het afloopt! En is dat niet ook een aangenaam aspect van samenwerken?

Beslismomenten zijn onvermijdelijk verbonden met reizen. Door stil te staan en terug te kijken naar het afgelegde stuk ontstaat inzicht. Er komen vragen naar boven als: Hoe is de reis tot dusver verlopen? Wat zijn leermomenten voor de toekomst? En wordt de reis vervolgd? Welk vervoermiddel beviel wel en welk niet? De leermomenten uit die terugblik vormen input voor het invullen en bepalen van het volgende gedeelte van de reis.

Doel quickscan

Deze quickscan bevat vragen die u als corporatie kunt stellen wanneer u participeert in een samenwerkingsverband met (een) andere corporatie(s). De quickscan geeft inzicht in hoe succesvol de samenwerking is. Het is een tussentijdse evaluatie die helpt te bepalen hoe verder te gaan. Het invullen van de samenwerking zet aan tot nadenken over de samenwerking. Wanneer de samenwerking iets anders oplevert dan verwacht, is immers actie vereist. En hoe blijft een succesvolle samenwerking eigenlijk succesvol?

Het resultaat van het invullen van de quickscan is dat u meer inzicht hebt in uw positie als corporatie in het samenwerkingsverband. Hierbij zijn de verschillende thema's strategie en organisatiedoelstellingen, organisatie, financiën en risico's, cultuur en communicatie (intern en extern) te onderscheiden.

Deze quickscan is gebaseerd op onderzoek naar negen samenwerkingsverbanden (onderzoek *Successen in samenwerking* – mei 2006, te downloaden www.mo-plein.nl) en vervolgens bestudeerd en aangevuld door twee directeur-bestuurders.

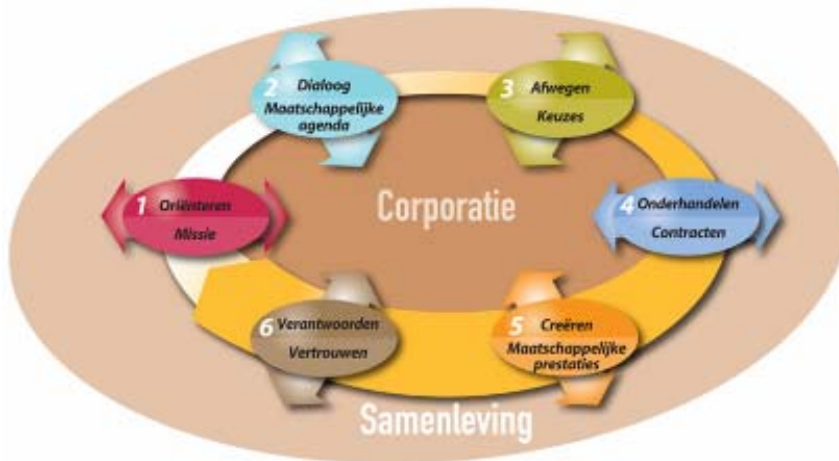
Samenwerken

Veel corporaties werken samen met andere corporaties. Samenwerking is soms zeer bewust aangepakt met veel aandacht voor de vorm en de gezamenlijke doelstellingen. Soms is de samenwerking 'zo gegroeid' en 'komen we er samen wel uit'. Uitgangspunt bij samenwerking is steeds de externe oriëntatie. Deze ontstaat doordat van buiten naar binnen wordt gewerkt of omdat van binnenuit behoefte is om bijvoorbeeld externe expertise binnen te halen in plaats van zelf te ontwikkelen. De externe oriëntatie is van invloed op de doelen. Deze kan worden vormgegeven op basis van het concept Maatschappelijk Ondernemen (hierna MO).

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.



In bestaande samenwerkingsverbanden ligt de nadruk vooral op de drie stappen: 'afspraken maken – contracten', 'realiseren – resultaten' en 'verantwoorden – vertrouwen'. De interactie tussen deze drie stappen is natuurlijk groot: door gezamenlijk realiseren – resultaten te bespreken, wordt automatisch het onderwerp overleg – programma weer actueel. En bij het bespreken van resultaten, gaat het over verantwoord – vertrouwen.

Leeswijzer quickscan

De quickscan is opgebouwd uit een aantal thema's. Per thema zijn vragen opgenomen. Het is geen uitputtende vragenlijst. Door voor elk thema de vragen te beantwoorden en een cijfer te geven, ontstaat wel een beeld van de situatie per thema. Dan wordt ook duidelijk hoe het samenwerkingsverband voldoet en waar mogelijke verbeterpunten liggen. Er zijn vier conclusies mogelijk:

- De samenwerking is succesvol. Vraag is: hoe blijft de samenwerking succesvol?
- Er zijn mogelijkheden voor verbetering. Hoe wordt de samenwerking verbeterd?
- Bijstellen van de doelstellingen en/of verwachtingen over de samenwerking. Hoe doe je dat?
- De samenwerking levert niet de gewenste resultaten. Hoe nu verder?

Om een compleet beeld van de samenwerking en onderlinge posities te krijgen, is het advies om alle corporaties die in de samenwerking deelnemen, de quickscan te laten invullen.

Het doel van de quickscan is om bestuurders, leden van de raad van commissarissen of toezicht en/of managers aan het denken te zetten over de samenwerking. Om er actief mee bezig te zijn en te streven naar een waardevolle maatschappelijke bijdrage.

Gouden tips

Na het invullen van de quickscan en het duidelijk worden van het resultaat, is er voor elk van de verschillende conclusies een aantal 'gouden tips' opgenomen.

2 Hoe succesvol is de samenwerking? Een quickscan

2.1 Inleiding

Met samenwerken heeft de corporatie een of meerdere (maatschappelijke) doelen voor ogen. Afhankelijk van die doelen is destijds voor een samenwerkingsvorm gekozen. Als alles z'n gangetje gaat en de contacten zijn goed, ontstaat al snel de neiging om tevreden te zijn over de samenwerking. Sta echter ook eens stil bij de gestelde doelen als resultaat van de samenwerking. En bij de gedane investeringen (door de inzet van medewerkers of financieel) op verschillende gebieden.

2.2 Thema's quickscan

In deze quickscan worden op vijf belangrijke thema's vragen gesteld. De thema's zijn:

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

Denk vóór het invullen van de quickscan na over:

- Voor welke thema's de vragen wel en niet worden behandeld (inclusief onderbouwing waarom wel of niet). Om een goed beeld te krijgen is het raadzaam om alle thema's te behandelen.
- Wie bij het invullen van de quickscan wordt betrokken.
- Omdat samenwerking bij uitstek op de externe omgeving is gericht, is bij diverse thema's gevraagd om zowel binnen de corporatie als naar de omgeving te kijken. Bedenk welke personen of groepen in de interne en externe omgeving kunnen worden benaderd om visie en/of informatie te verzamelen voor het beantwoorden van de vragen.
- Hoe om te gaan met de resultaten van de quickscan. Waaraan moeten de resultaten voldoen om te leiden tot de verschillende stappen: succesvol houden / verbeteren / bijstellen verwachtingen / beëindigen samenwerking.
- Wie voert de quickscan uit (bestuurder is altijd verantwoordelijk).

Gebruik en toepassing van de quickscan

De quickscan bestaat uit een kwalitatieve (inhoudelijke) en een kwantitatieve (cijfermatige) beantwoording. De vragen kunt u op hoofdlijnen beantwoorden. Het cijfer geeft de waardering in een rapportcijfer van 1 tot en met 10. Een 1 geeft een lage waardering weer, een 10 de hoogst mogelijke waardering. Doe dit zorgvuldig en zorg voor een goede voorbereiding. Bekijk de resultaten en wat deze vertellen.

Vul onder de vraag het inhoudelijke antwoord in en in de kolom 'cijfer' de kwantitatieve beoordeling.

Vraag ook de samenwerkingspartner(s) om de quickscan in te vullen. De waarde van de quickscan ligt vooral in het samen met de andere corporatie(s) bespreken van de resultaten. Het resultaat ofwel de output van de quickscan, vormt de input voor de agendaonderwerpen van de gezamenlijke bijeenkomst.

Een mogelijkheid is ook om, na het zelf invullen van de quickscan, vooraf in te schatten wat de samenwerkingspartner heeft ingevuld. Bespreek gezamenlijk de verwachte en daadwerkelijke uitkomsten. Ook hier vormt het resultaat input voor de agendaonderwerpen van de gezamenlijke bijeenkomst(en).

Strategie en organisatiedoelstellingen

Vraag	Cijfer
Is de strategie van de corporatiesamenwerking (nog steeds) verankerd in de strategie van de samenwerking? Geef aan waaruit dit wel / niet blijkt.	
In hoeverre is er behoefte om de strategie van de samenwerking aan te scherpen of de ondernemingsdoelstelling te verbreden of te verdiepen?	
Is de strategie van de samenwerking leidend voor de structuur? Waaruit blijkt dit wel of niet?	
Beoordeel in hoeverre de resultaten van de samenwerking bijdragen aan de strategie van de organisatie.	
In hoeverre zijn de doelen van de samenwerking voor alle deelnemende corporaties duidelijk en eenduidig?	

Geef op basis van het bovenstaande de organisatie een (deel)cijfer voor dit onderdeel van de samenwerking (van 1 tot met 10). Licht dit kort toe.

Cijfer Strategie en organisatiedoelstellingen:

Organisatie

Vraag	Cijfer
In welk stadium van ontwikkeling bevinden zich de deelnemende corporaties: is er een goede verhouding tussen halen en brengen?	
Beschrijf voor de eigen corporatie en voor de samenwerkingspartner(s) de mate van kennis en kunde die van belang is voor de samenwerking.	
Beschrijf waaruit blijkt dat de gewenste baten wel of niet worden bereikt door de samenwerking. Gewenste baten kunnen zijn: snellere doorlooptijd van processen, groter bereik van de corporatie, schaalvoordelen, et cetera.	
Beschrijf de invloed van de samenwerking op de processen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de kennispositie van de corporatie in vergelijking met die positie vóór de samenwerking (of ten opzichte van een eerder evaluatiemoment).	

Geef op basis van het bovenstaande de organisatie een deelcijfer voor dit onderdeel van de samenwerking (van 1 tot en met 10). Licht dit kort toe.

Cijfer Organisatiestructuur:

Financiën en risico's

Vraag	Cijfer
<p>Maak een overzicht van de risico's door de navolgende risicokaart in te vullen. Denk bijvoorbeeld aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • financiële risico's (bijvoorbeeld invloed financiële investering op continuïteit corporatie) • imago risico's (bijvoorbeeld verstoren relatie met andere belanghouders) • risico's continuïteit processen (bijvoorbeeld toename werkdruk medewerkers) • risico kosten/baten (bijvoorbeeld mate van onzekerheid over baten die samenwerking oplevert) • et cetera. <p>Doen deze of andere risico's zich voor en wat is 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>Vul de doelstellingen van de samenwerking in de onderstaande kosten-batenmatrix in. Analyseer.</p>	
<p>Vergelijk de kosten (globaal) en baten van de samenwerking met elkaar. Analyseer.</p>	
<p>In hoeverre komen begrote kosten en baten overeen met de werkelijke kosten en baten?</p>	
<p>Kunt u vanuit bedrijfseconomisch perspectief de gedane investeringen in de samenwerking verantwoorden? Licht kort toe.</p>	

Kunt u vanuit maatschappelijk perspectief de gedane investeringen in de samenwerking verantwoorden? Licht kort toe.	
Hoe beoordeelt u de verdeling van de kosten en baten over de deelnemende corporaties? Licht toe.	

Risicokaart

Kans dat het risico zich voordoet

Hoog

Laag

Hoog

Invloed op functioneren van corporatie

Kosten–batenanalyse doelstellingen samenwerking

Kosten voor corporatie

Hoog

Laag

Hoog

Invloed van baten voor corporatie

Geef op basis van het voorgaande de organisatie een deeltijfer voor dit onderdeel van de samenwerking (van 1 tot en met 10). Licht dit kort toe.

Cijfer Financiën:

Cijfer Risico's:

Cultuur

Cultuur is een belevenis, het is voor iedereen anders. Daarom zijn bij de beantwoording van deze vragen vijf niveaus onderscheiden: raad van commissarissen of toezicht (RvC), de directeur-bestuurder (dir-best), de leden van het managementteam (MT), de ondernemingsraad (OR) en de overige medewerkers (mdw).

Vraag	Cijfer				
	RvC	dir- best	MT	OR	mdw
Beschrijf hoe de contacten tussen de directeuren-bestuurders verlopen. Is er sprake van 'chemie'?					
Typeer de deelnemende corporaties – denk aan termen als ondernemend, innovatief, beherend, et cetera.					
Beschrijf kort de sfeer tijdens contacten met de samenwerkende partner(s). Denk aan termen als ontspannen, open, gesloten, et cetera.					
Beschrijf hoe in de samenwerking tussen de deelnemende partners wordt omgegaan met conflicten of meningsverschillen.					
Beschrijf de mate van 'confidence' (mate van zekerheid dat partner(s) zich op de gewenste manier zullen gedragen).					

Geef op basis van het bovenstaande de organisatie een deelcijfer voor dit onderdeel van de samenwerking (van 1 tot en met 10). Kijk naar de mate van samenhang in cijfers van de verschillende groepen. Licht dit kort toe.

Cijfer Cultuur:

Communicatie (intern en extern)

Vraag	Cijfer
Plaats de belanghouders van de corporatie in de onderstaande communicatiekaart. Analyseer.	
Beschrijf het effect van de samenwerking op het imago van de corporatie. Probeer dit vanuit diverse oogpunten (doelgroepen) te bekijken.	
Beschrijf het draagvlak voor de samenwerking bij de RvC (of RvT) en de interne medewerkers die direct betrokken zijn bij de samenwerking.	

Communicatiekaart

Mate van betrokkenheid belanghouder

Hoog

Laag

Hoog

Belang van belanghouder voor de corporatie

Geef op basis van het bovenstaande de organisatie een deelcijfer voor dit onderdeel van de samenwerking (van 1 tot en met 10). Licht dit kort toe.

Cijfer Communicatie (intern en extern):

2.3 Conclusie

Per thema zijn nu enkele vragen beantwoord. Vul de deelcijfers per thema in onderstaande tabel in.

Thema	Deelcijfer
Strategie en organisatiedoelstellingen	
Organisatie	
Financiën en risico's	
Cultuur	
Communicatie	
<i>Totaal (maximaal 50)</i>	

Bepaal in welke categorie het samenwerkingsverband hoort:

- 45-50 punten:
de samenwerking is succesvol.
- 25-44 punten:
wanneer de samenwerking wordt vervolgd, moeten op een aantal thema's verbeteringen worden doorgevoerd.
- 0-24 punten:
het is urgent om met de partners een gesprek over de samenwerking te voeren. Hieronder kan ook het bijstellen van de verwachtingen vallen.

Bedenk welke thema's voor uw corporatie belangrijk zijn om te bespreken met de partners: wat zijn uw agendaonderwerpen?

Vul vervolgens gezamenlijk met de samenwerkingspartners onderstaande matrix in.

Thema	Deelcijfer partner 1	Deelcijfer partner 2	Et cetera
Strategie en organisatiedoelstellingen			
Organisatie			
Financiën en risico's			
Cultuur			
Communicatie			
<i>Totaal (maximaal 50)</i>			

Het uitgangspunt bij de gezamenlijke bespreking is om alle onderdelen te bespreken. De nadruk kan op diverse punten komen te liggen.

Gezamenlijk bespreken kan bijvoorbeeld door die punten te benoemen waar de onderlinge verschillen tussen de corporaties het grootst zijn. Bijvoorbeeld: partner 1 heeft bij thema Strategie en organisatiedoelstellingen als cijfer een 7 ingevuld en partner 2 een 4. Bespreek dit type uitzonderingen. En vergeet niet op vraagniveau te kijken: waar zijn grote onderlinge verschillen waarneembaar? Bespreek deze.

Daarnaast is het aan te raden om de thema's waar gezamenlijk een lage waardering uit naar voren komt, te bespreken. Vinden de deelnemers het acceptabel dat dit de score is? Of benoemen we gezamenlijk actiepunten om het resultaat te verbeteren?

Het is belangrijk om ook de hoge scores te bespreken om vast te stellen of het ambitieniveau van deze onderdelen wel hoog genoeg ligt.

Met andere woorden: de resultaten van de quickscan vormen de agendaonderwerpen voor een gezamenlijke bijeenkomst waarin de resultaten van alle partners gezamenlijk worden besproken.

2.4 Gouden tips

Gouden tips om de samenwerking succesvol te houden

Uit onderzoek blijkt:

Blijf investeren in de relatie tussen de samenwerkingspartners. Besteed hier expliciete aandacht aan.

Spreek conflicten uit en hanteer oplossingsmechanismen. Is er een conflict tussen twee partijen in een groter geheel, schakel dan een mediator in.

Een verschuiving in de relatieve sterkte van de partners mag niet tot uitdrukking komen in de structuur van de samenwerking.

Zorg voor structureel overleg tussen partners (inclusief evaluatie).

Gouden tips om de samenwerking te verbeteren

Uit onderzoek blijkt:

Duidelijkheid en eenduidigheid in doelen van de samenwerking is essentieel voor het slagen van de samenwerking.

Zorg voor goede interne en externe communicatie.

Sterke betrokkenheid van het management gedurende het hele traject: contacten op topniveau en vanuit de top naar de medewerkers.

Managen van dilemma samenwerking – concurrentie: isoleer competitieve projecten van complementaire projecten.

Focussen is van belang om meerwaarde in de samenwerking te creëren – hou de doelen voor ogen.

Afhankelijk van de vorm van de samenwerking, zijn er succes- en faalfactoren te benoemen. Bekijk welke succes- en faalfactoren voor de gekozen vorm gelden.

Werk niet met verborgen agenda's: is het doel om de samenwerking te intensiveren door bijvoorbeeld een fusie, speel hierover dan open kaart.

Gouden tips om de samenwerking te beëindigen

Uit onderzoek blijkt:

Benoem gezamenlijk een onafhankelijk persoon om de ontbinding te begeleiden.

Maak samen afspraken over hoe nieuws wordt gecommuniceerd en op welk moment.

Zorg voor borging van resultaten die wel zijn behaald.

Bedenk welke processen anders moeten worden ingericht na het beëindigen van de samenwerking.

www.mo-plein.nl