

Maatschappelijke legitimatie

Vergroot uw maatschappelijk resultaat:
succesfactoren uit de corporatiepraktijk om
belanghebbenden effectief te betrekken



Maatschappelijke legitimatie

Vergroot uw maatschappelijk resultaat:
succesfactoren uit de corporatiepraktijk om
belanghebbenden effectief te betrekken



Colofon

Deze publicatie is een uitgave van Aedes vereniging van woningcorporaties.

Samenstelling en eindredactie

Jeroen Flipse, Aedes, Hilversum

Marc van Rosmalen, Aedes, Hilversum

Chris Ridderbos, Aedes, Hilversum

Tekstredactie

Van der Brug Communicatie, Gelselaar

Vormgeving

Studio Typo Dynamo, Lelystad

ISBN: 978-90-5009-316-3

© Aedes, november 2011

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgevers of auteurs.

Voorwoord: vergroot het maatschappelijk resultaat met belanghebbenden

De huidige maatschappelijke discussie over woningcorporaties gaat te veel over geld en macht. Deels hebben we dit over onszelf afgeroepen. De samenleving is geconfronteerd met gevallen van fraude en malversaties, mislukte megalomane projecten en salarissen die niet aansluiten bij wat we hebben afgesproken. De hamvraag is: hoe buigen we deze maatschappelijke tendens om naar meer vertrouwen? Mijn ervaring is dat een effectieve dialoog met onze klanten en belanghebbenden het vertrouwen in het doen en handelen van de corporatie vergroot. Dit heeft een positief effect op onze resultaten. Er is een inspanning van alle corporaties nodig om ook op sectorniveau het tij te keren. Deze publicatie gaat over hoe corporaties hier in praktijk al aan werken.

Effectief overleggen met belanghebbenden vergt een lange adem. Het start in de top van individuele corporaties, met openheid, kwetsbaarheid en oprecht respect voor de ander. 'Eerlijk gezegd weet ik het ook niet helemaal' blijkt in de praktijk een effectieve openingszin en staat aan de basis van de dialoog met het lokale krachtenveld van samenhangende individuen. Kom je in gesprek met de juiste personen, dan leidt dit tot een optimaal inzicht in fundamentele vraagstukken. Actief luisteren en de boodschap met gezond verstand vertalen maakt onderdeel uit van bestuurlijk ambachtswerk.

Mijn persoonlijke ervaringen als voormalig directeur Inwonerszaken van de gemeente Hilversum en als bestuurder van voormalig Westhoek Wonen (nu GroenWest) sluiten daarbij aan. Daarnaast heb ik ook onderzoek gedaan naar dit specifieke vraagstuk, waarbij de vraag was of stakeholdersmanagement tot meer waardecreatie leidt. Het gevoel bleek aan te sluiten bij de feiten. Ja, belanghoudersparticipatie loont! Daarvoor zijn twee belangrijke redenen. Allereerst ontstaat er meer maatschappelijke gunning, waardoor er meer ruimte ontstaat om te ondernemen. Concrete voorbeelden hiervan zijn gunstige afspraken met de gemeente over grondposities en grondprijzen, een huurdersvereniging die niet alleen kritisch maar ook proactief meedenkt, positieve geluiden in de pers en daarmee een beter imago. Klap op de vuurpijl was applaus van bewoners bij de presentatie van een nieuw project. Daarnaast is de kans aanmerkelijk groter dat je met de schaarse middelen ook de juiste dingen doet. Een basisvoorwaarde daarbij is dat de corporatie erin gelooft en ervoor gaat. Overleg met belanghebbenden als onderdeel van de planning-en-controlcyclus zorgt voor continue en gerichte aandacht voor de belangrijkste belanghebbenden. Dit is dus meer dan eens per jaar in een zaaltje bij elkaar komen met een grote variëteit van partijen en briefjes plakken op een *whiteboard*.

Naast de juiste houding en gedrag in de top van de organisatie is het van groot belang om met realisme te kijken naar de ordening en positionering van belanghouders. De valkuil die ik in de praktijk beleef, is dat je daarbij snel wordt afgeleid door de veelheid aan belanghouders en vraagstukken. Binnen mijn organisatie zijn klanten met stip de belangrijkste belanghouder, direct gevolgd door de motor van onze organisatie, onze medewerkers. Waarom? Omdat ons belangrijkste doel en ons belangrijkste middel het beste weten wat er speelt. Bovendien zijn ze afhankelijk van elkaar.

Ik wens u veel inspiratie toe bij het lezen van deze publicatie en hoop dat het zal bijdragen tot het vergroten van het maatschappelijk resultaat en daarmee ook de legitimiteit van uw corporatie. Uiteindelijk draagt dit dan weer bij aan een vertrouwenwekkend landelijk geheel.

Tom Burgers,
directeur-bestuurder GroenWest

Dankwoord

Deze publicatie is een initiatief van Aedes vereniging van woningcorporaties. De publicatie is opgesteld op basis van interviews met corporatiebestuurders en enkelen van hun medewerkers. Mede dankzij hun inzichten en suggesties ligt dit resultaat voor u. We danken hen hartelijk voor hun tijd en moeite:

- Tom Aussems, Trudo
- Jaap Banga, Woningstichting Buitenlust
- Ruud van der Boom, Brabant Westhoek
- Rob van den Broeke, Qua Wonen
- Jaap Broekhuizen en Alice Hoogvliet, Woningbouwvereniging Amerongen
- Tom Burgers, GroenWest
- Gerard van Dijk, Woonstichting Gendt
- Karo van Dongen, Woonstichting Etten-Leur
- Margriet Drijver, Com. Wonen
- Yvonne Geerdink, Lefier
- Ed de Groot, Volksbelang Vianen
- Hennie van den Heiligenberg en Arnold Wagemakers, Provides
- Arnold van Hoof, Woonwenz
- Peter van der Hout, AWS Beter Wonen
- Marc Jansen, Woningstichting Valburg
- Lex Janssen, De Woningstichting
- Lisa Johnson, SLS Wonen
- Frans Kooiker, WoonFriesland
- Harry Kuypers, Wonion
- Marja van Leeuwen, Patrimonium Barendrecht
- Bas Molenaar, Woningbouwvereniging Hoek van Holland
- Willem Muijlwijk, Wonen Vechthorst
- Gerrit Nellestein, Woningstichting Volksbelang Wijk bij Duurstede
- André Phiferons, Huis en Erf
- René Roelofsma, Woningstichting Alphons Ariëns
- Maarten Sas, RWS Goes
- Jos Sleyfer, Heuvelrug Wonen
- Truus Sweringa, Oost Flevoland Woondiensten.

Daarnaast bedanken we Tom Burgers (GroenWest) en Philippe Sprenger (Berenschot) voor het tegenlezen van de publicatie.

Inhoud

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Inleiding | 7 |
| 2 | Het legitimatievraagstuk bij corporaties | 9 |
| 3 | Uitgangspunten voor een effectieve maatschappelijke dialoog | 12 |
| 4 | Bouwstenen voor een effectieve maatschappelijke dialoog | 16 |
| 4.1 | De dialoog op concernniveau | 16 |
| 4.2 | De dialoog op vestigings- of projectniveau | 19 |
| 4.3 | De dialoog op professionelniveau | 21 |
| | Tot slot: enkele nabranders | 24 |

1 Inleiding

Kent u dat? U bent in een bijeenkomst met belanghebbenden vooral aan het woord en u krijgt maar weinig reacties terug. Of de medewerkers in uw organisatie hebben dagelijks veel contact met de omgeving, maar intern gebeurt er weinig met de verkregen informatie. Vraagt u zich wel eens af hoeveel invloed de omgeving eigenlijk heeft op het beleid en de keuzes van uw corporatie? Verricht u wel eens activiteiten waarvan achteraf bleek dat niemand daarop zat te wachten? Uit een rondgang bij corporatiebestuurders blijkt dat velen worstelen met deze zaken. Met vallen en opstaan hebben ze voor de voor hen meest lastige problemen uiteindelijk wel een oplossing gevonden. Deze antwoorden delen ze graag met de hele sector.

Legitimatie

Vrijwel elke woningcorporatie in Nederland betreft haar lokale belanghebbenden bij het vaststellen, uitvoeren of verantwoorden van haar beleid en strategie. De goede dingen doen begint bij de *legitimatie* van keuzes en handelen, door het ophalen van de vraag uit de samenleving en te beoordelen of en welke rol de corporatie daarin wil vervullen. Dat gebeurt op talloze manieren op verschillende niveaus. Vaak sluiten die goed aan bij de lokale situatie waarin de corporatie opereert. Er bestaat dan ook niet één blauwdruk die geschikt is voor alle situaties en corporaties en hun belanghebbenden.

Toch ervaren corporaties een weerbarstige praktijk. Belanghebbenden manifesteren zich bijvoorbeeld regelmatig als tegenstanders in plaats van als partners. Of belanghebbenden zoals lokale bestuurders en raadsleden kennen uw corporatie onvoldoende waardoor verkeerde beelden ontstaan. Sommige corporaties ondervinden zelfs weerstand en onbegrip, omdat ze de betrokken bewonersgroepen en partijen te laat in de planvorming hebben betrokken. Andere merken dat ze hun belanghebbenden onvoldoende in beeld hebben. Kortom, corporaties ervaren dat goedbedoelde activiteiten niet altijd het gewenste resultaat hebben.

Interviews met corporatiebestuurders

Corporatiebestuurders zien het belang van een goede dialoog met belanghebbenden, maar vinden het soms lastig om dit in de praktijk effectief te organiseren. Deze publicatie gaat vooral over hoe u dat kunt doen. Ook als u al jaren bezig bent met het vormgeven van een passend belanghebbendenbeleid, kan deze uitgave bruikbaar zijn. De publicatie biedt u handvatten om de effectiviteit van de maatschappelijke dialoog te vergroten.

Aedes heeft bijna dertig corporatiebestuurders geïnterviewd over de manier waarop zij de lokale samenleving betrekken bij hun beleidsvorming en keuzes. Mede op basis van deze interviews heeft Aedes deze publicatie opgesteld met succesfactoren die u kunt gebruiken om in uw eigen (unieke) lokale situatie de betrokkenheid van de samenleving bij beleidsvorming te verbeteren.

De kernvragen die in deze publicatie aan bod komen, zijn:

- Waarom is het belangrijk lokaal of regionaal maatschappelijk verankerd te zijn?
- Wat zijn belangrijke uitgangspunten voor een effectieve maatschappelijke dialoog?
- Wat zijn succesfactoren, tips en bouwstenen voor een effectieve maatschappelijke dialoog?

Leeswijzer

Hoofdstuk twee gaat in op de achtergrond van het legitimatievraagstuk bij corporaties. Het hoofdstuk zoomt vooral in op de meest recente ontwikkelingen. Hoofdstuk drie bevat algemene uitgangspunten voor een effectieve maatschappelijke dialoog. Vervolgens gaat hoofdstuk vier in op succesfactoren, tips en bouwstenen voor het organiseren van een effectieve maatschappelijke dialoog met belanghebbenden. Als dit effectief gebeurt, dan wordt het maatschappelijk resultaat vergroot en versterkt dit uiteindelijk de legitimatie van de corporatie.

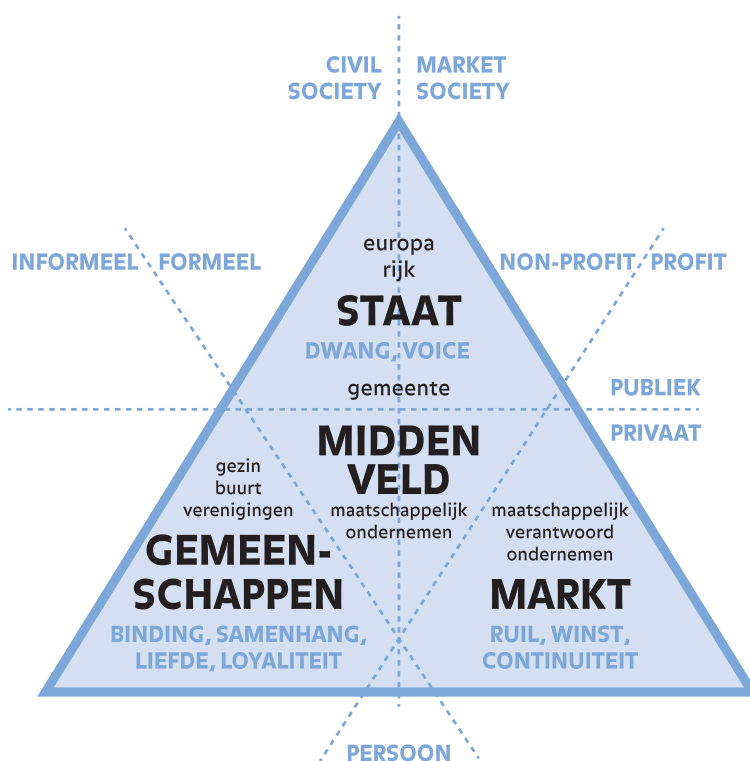
2 Het legitimatievraagstuk bij corporaties

Woningcorporaties hebben als primaire taak het bouwen, beheren en verhuren van betaalbare woningen. Hiermee spelen ze in op een maatschappelijke behoefte. Mede door een aantal incidenten in de sector is het handelen van de corporatie ter discussie komen te staan. Een effectieve dialoog met de lokale samenleving kan de legitimatie van de corporatie versterken. Dit hoofdstuk gaat verder in op het legitimatievraagstuk.

Positie corporatie als maatschappelijke onderneming

Het legitimatievraagstuk is vooral een issue geworden na de brutering in 1995¹, de financiële verzelfstandiging van woningcorporaties waarbij het rijk op afstand kwam te staan. Daarvoor waren corporaties politiek (en daarmee democratisch) gelegitimeerd. Sinds 1995 zijn corporaties zelf verantwoordelijk geworden voor hun legitimatie. Velen binnen de corporatiesector beseffen dan ook dat legitimatie van handelen moet worden gezocht in verankering of inbedding in de lokale samenleving. Het vraagstuk hangt samen met de positie van de corporatie in de samenleving als maatschappelijke onderneming: een private onderneming met een maatschappelijke doelstelling. Prof. Wim van de Donk, oud-voorzitter van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), schetste onder andere onderstaand beeld van een krachtenveld waarin drie elementen centraal staan: de staat, de markt en de gemeenschappen.

Figuur 1 Positie maatschappelijk middenveld



Bron: Van de Donk/WRR (2005)

Elk domein kent een eigen legitimering. Maatschappelijke ondernemingen, zoals woningcorporaties, worden vaak in het midden gepositioneerd. Historisch gezien zijn corporaties vanuit de gemeenschappen ontstaan, naar de staat toegetrokken en vervolgens naar de markt gedreven. De meeste corporaties zijn oorspronkelijk opgericht door en voor bepaalde gemeenschappen. De betrokkenheid van deze

¹ Wet Balansverkorting (1995).

gemeenschappen en daarmee ook de legitimatie was traditioneel groot. Daarna stonden corporaties lange tijd erg dicht bij de staat, die democratisch wordt gelegitimeerd. De laatste decennia zijn corporaties steeds meer marktgeoriënteerd gaan opereren. Het probleem is dat sinds de brutering beleidskeuzes van corporaties in feite niet door de staat, niet door de markt én niet door gemeenschappen worden gelegitimeerd. Wie bepaalt wat de goede dingen zijn en of corporaties de goede dingen doen? Zolang iedereen tevreden is, bestaat er geen discussie. Wanneer het handelen echter niet naar ieders tevredenheid is, ontstaat er discussie over keuzes en over aanpak. Uiteindelijk heeft dit gevolgen voor de algemene beeldvorming van de positie en prestaties van corporaties. Er zijn dan ook partijen en groepen in de samenleving die het handelen van corporaties en soms zelfs de autonome positie ter discussie stellen.

Pogingen oplossen legitimatievraagstuk

De afgelopen vijftien jaar zijn verwoede pogingen gedaan om het vraagstuk van de legitimatie bij corporaties te begrijpen en op te lossen. Een vaak voorgestelde oplossing is om de maatschappelijke onderneming als een eigensoortige onderneming voor te stellen. Prof. Goos Minderman omschrijft een maatschappelijke onderneming *'als een organisatie die in staat is te werken aan maatschappelijke meerwaarde waartoe de overheid niet in staat is vanwege de complexiteit van de vraag. De markt is daarbij niet geïnteresseerd vanwege commerciële afwegingen. Anders gezegd: het is macht noch winst, maar maatschappelijke meerwaarde'* (2008).

Adviesorganen zoals de Sociaal Economische Raad (SER) en de WRR, maar ook bijvoorbeeld het Wetenschappelijk Instituut van het CDA concludeerden dat beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden in de huidige tijd van wezenlijk belang is. Maar dan moeten lokale en regionale belanghebbenden deze rol ook kunnen spelen. Er zijn veel pogingen ondernomen om de positie van belanghebbenden formeel te borgen via een vaste vorm. Een recent voorbeeld daarvan is het CDA-voorstel uit 2010 om een rechtsvorm voor de maatschappelijke onderneming in te voeren. Het nooit aangenomen wetsvoorstel wilde de legitimatie regelen via een belanghebbendenvertegenwoordiging, een extra orgaan naast het bestuur en de raad van commissarissen, bestaande uit vertegenwoordigers van belanghebbenden.

Ook in de Governancecode Woningcorporaties (2007) heeft de belanghebbendendialoog in een apart hoofdstuk nadrukkelijk een plaats gekregen. Uit onderzoek² blijkt dat – hoewel de code veel voor eigen invulling laat – bestuurders deze bepalingen in de code als een bureaucratische last ervaren. Het één keer per jaar bijeenroepen van belanghebbenden vinden sommigen een 'circus' of een 'betekenisloos ritueel', terwijl anderen dit al jarenlang op eigen initiatief organiseren en hieraan een grote meerwaarde toekennen. In de praktijk ontwikkelden corporaties allerlei methoden om belanghebbenden voornoemde rol te geven. Ze betrekken hen op verschillende schaalniveaus en op zeer uiteenlopende wijze.

Tot slot laten corporaties die lid zijn van Aedes eens per vier jaar een visitatie uitvoeren. Visitatie is een openbaar toegankelijk verantwoordingsinstrument over de prestaties van een corporatie. Daarmee vergroot ze de transparantie naar haar belanghebbenden. Ook levert de visitatie een basis waarop ze met hen in gesprek kan gaan. De prestaties worden op verschillende taakvelden gemeten. Belanghebbenden krijgen daarin een expliciete rol: hun oordeel over de corporatie wordt opgehaald en openbaar gemaakt. Daarnaast levert visitatie vaak nieuwe inzichten op om de samenwerking met belanghebbenden te verbeteren.

De Raad voor de Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO) bracht recent een advies uit over de legitimiteit van maatschappelijke organisaties³. De RMO signaleert dat veel organisaties nog steeds kampen met een legitimiteitsprobleem. Zeker in deze tijd van financiële crises en bezuinigingen zijn ze vaak eerder onderwerp van debat dan dat ze de agenda van die discussie zelf bepalen.

² Monitoringcommissie Governancecode Woningcorporaties (2009).

³ *Terug naar de basis*, Raad voor de Maatschappelijke Ontwikkeling (2010).

De RMO stelt dat maatschappelijke verankering essentieel is in een tijd waarin maatschappelijke organisaties te maken krijgen met forse bezuinigingen. De raad reikt een aantal richtingen aan om de legitimiteit van maatschappelijke organisaties te versterken. *‘Hun zogeheten “licence to operate” is niet afkomstig van de overheid, formele toezichtsorganen of de markt, maar ligt in het bedienen van specifieke groepen in de samenleving’,* aldus de RMO.

Ook een aanzienlijk deel van de bestuursvisie⁴ van het Algemeen Bestuur van Aedes handelt over legitimiteit en verantwoording. De visie gaat uit van het besef dat legitimatie op sectorniveau begint bij lokale verankering van individuele corporaties: *‘Corporaties zijn tot in de haarvaten van de samenleving met hun maatschappelijke omgeving verbonden. Dáár ligt dan ook de belangrijkste legitimatie voor hun werk en voor de keuzes die ze maken.’*

Conclusie

Het legitimatievraagstuk is scherp zichtbaar (en misschien wel scherper dan ooit). Wanneer de legitimatie van corporaties lokaal is geborgd, zal dit de landelijke/algemene legitimatie van de corporatie als instituut versterken.

Het volgende hoofdstuk bekijkt welke succesfactoren corporaties in de praktijk tegenkomen om een effectieve dialoog met belanghebbenden te voeren waarmee de legitimatie van de corporatie kan worden versterkt.

⁴ *Het moet beter*, visie Algemeen Bestuur Aedes (2010).

3 Uitgangspunten voor een effectieve maatschappelijke dialoog

Dit hoofdstuk beschrijft enkele algemene uitgangspunten voor een effectieve maatschappelijke dialoog. De geïnterviewde corporatiebestuurders hebben in de beschrijving van hun praktijkvoorbeelden concrete uitgangspunten benoemd. Deze uitgangspunten zijn in feite voorwaarden voor een succesvolle maatschappelijke dialoog. Uit alle gesprekken zijn zes voorwaarden geselecteerd.

1. Betrekken belanghebbenden: een bewuste keuze aan de top

De wijze waarop en de mate waarin een corporatie belanghebbenden strategisch wil inzetten, is een bewuste keuze in de top van de corporatie. Leiderschap, intrinsieke motivatie en het vertrouwen van de bestuurder zijn cruciaal voor het serieus oppakken van het betrekken van belanghebbenden. Het is hierbij van belang om met het interne toezicht en medewerkers het fundamentele bestaansrecht van de corporatie te bespreken: waarom en voor wie doen we het? En de vraag: met wie doen we het? Heeft de corporatie echt de overtuiging dat het effectief betrekken van belanghebbenden bijdraagt aan het doen van de goede dingen, waardoor het maatschappelijk resultaat kan worden vergroot?

Bij het beantwoorden van deze vragen speelt een dilemma. Een corporatie(bestuurder) heeft ook een eigen verantwoordelijkheid om keuzes te maken. Hij kan zich dus niet altijd laten leiden door vragen en invloeden vanuit de maatschappij. Ook kan hij deze als maatschappelijke onderneming niet zomaar negeren. Hoe ga je daarmee om? Dat komt in de volgende paragrafen aan bod.

2. Bepaal wie je bent en waar je voor staat

Ook de strategische focus en de lokale situatie van corporaties hebben invloed op de mate waarin belanghebbenden worden betrokken. Afhankelijk van het werkgebied hebben corporaties te maken met uiteenlopende (maatschappelijke) woonvraagstukken. Sommige corporaties kampen met een grootschalige sociaaleconomische problematiek, terwijl voor andere corporaties beheer en onderhoud speerpunten zijn voor de komende jaren. De (maatschappelijke) woonvraagstukken waarmee een corporatie te maken heeft, hebben invloed op de positie die ze kiest. Binnen de wettelijke kaders hebben corporaties de vrijheid om zich te profileren als bijvoorbeeld een (brede) vastgoedonderneming of juist als maatschappelijke partner in de wijk. Een andere corporatie kiest vooral voor dienstbaarheid aan de klant. De positie en focus die de corporatie expliciet kiest, is van belang bij het beantwoorden van vragen als 'met wie en met welke intensiteit wil ik de dialoog aangaan?' en 'welke vorm kies ik hierbij?'. Een corporatie die zich bijvoorbeeld profileert als 'partner in de wijk' zal zich vooral concentreren op het goed organiseren van de dialoog met alle betrokken partijen in deze wijken.

Instrument MaatschappijRelatieManagement (MRM)

Om antwoorden te krijgen op vragen als 'waarvoor staan we?', 'wat wenst de externe omgeving?' en 'in hoeverre kunnen en willen we ons daaraan aanpassen?' biedt het door Aedes, SEV en dertien corporaties ontwikkelde MaatschappijRelatieManagement-instrumentarium (MRM) een hulpmiddel. MRM bestaat uit de publicatie *Kleur geven aan maatschappelijk ondernemerschap. Het denkraam MaatschappijRelatieManagement*. Deze publicatie gaat uitgebreid in op de achtergronden van MRM en de twee afzonderlijke instrumenten MRM-positionering en MRM-bedrijfsvoering. MRM-positionering helpt bij het richten: de positionering van de corporatie als maatschappelijk ondernemer. MRM-bedrijfsvoering ondersteunt bij het inrichten: de vertaling van die positionering naar de bedrijfsvoering. Kijk voor meer informatie op www.mo-plein.nl (onder KMO-instrumenten).

3. Dé belanghouder bestaat niet: breng belanghebbenden in kaart

Als de corporatie haar positie heeft bepaald en als bekend is in welke mate ze belanghebbenden bij haar beleidsvorming wil betrekken, is de volgende vraag: welke belanghebbenden wil ik betrekken en waarom? Wat zijn hun belangen? Met welke vraagstukken kampen ze? Hoe verhoudt hun positie zich ten opzichte van die van de corporatie? En zijn er tegenstrijdige of gedeelde belangen? Benader ik belanghebbenden individueel of moet ik ze als een netwerk benaderen?

‘Na vijf werksessies was het integrale actieplan voor de wijk compleet. Toen we het vervolgens met de professionals van onze maatschappelijke partners over de uitvoering van het plan gingen hebben, bleek ineens dat een deel van de aanwezigen geen mandaat had, eigenlijk toch geen belang had of niet gebiedsgericht georganiseerd was. De daadwerkelijke uitvoering van het plan kwam hierdoor niet van de grond. Inmiddels brengen we eerst de rol en positie van belanghebbenden in kaart om te bepalen met welke partijen we om tafel moeten gaan zitten.’

Instrument Belanghouders-Identificatie (B-ID)

De Belanghouders-Identificatie (B-ID) is een door Aedes en Futura⁵ ontwikkeld instrument en ondersteunt corporaties bij het maken van een omgevingsanalyse. De B-ID brengt in beeld wie (mogelijke) belanghouders (belanghebbenden) van de corporatie zijn op bedrijfs-, wijk- en/of projectniveau en bepaalt hoe deze partijen zich verhouden tot de organisatie.

De Belanghouders-ID bestaat uit drie modules:

1. *Motivatie* (waarom): wat zijn onze motieven voor belanghoudersparticipatie?
2. *Inventarisatie* (wie): welke organisaties of personen in ons werkgebied zijn (mogelijk) belanghebbende?
3. *Positionering*: hoe verhouden deze organisaties of personen zich ten opzichte van ons?

Door de B-ID wordt inzichtelijk waar kansen liggen bij het betrekken van belanghebbenden. Dit kan bijvoorbeeld nuttig zijn bij het oriënteren op of versterken van maatschappelijk ondernemerschap in het algemeen (het opbouwen van een lokaal netwerk). Maar ook bij het voorbereiden van het betrekken van belanghebbenden bij beleidsontwikkeling (ondernemingsplan of voor een specifiek thema) of voor het zoeken van partners in een specifiek gebied. Tot slot kunnen corporaties hiermee hun motivatie aanscherpen om al dan niet relaties met belanghebbenden aan te gaan. Kijk voor meer informatie op www.mo-plein.nl (onder KMO-instrumenten).

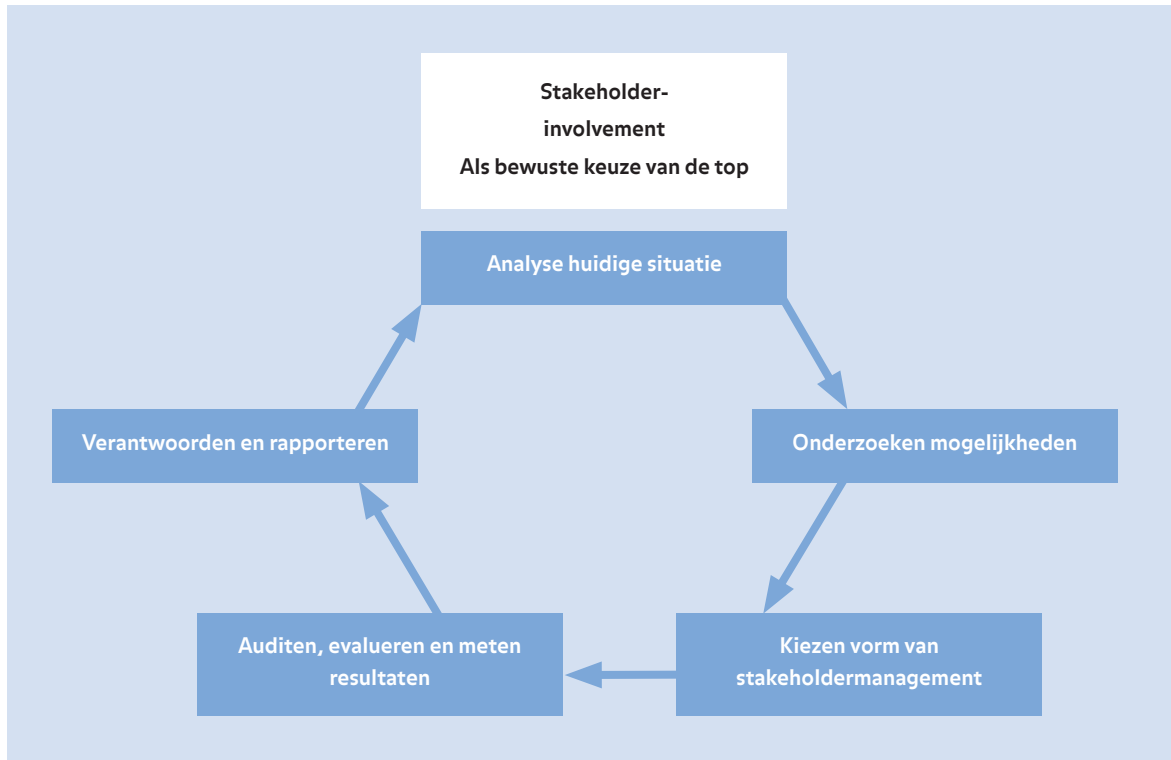
4. Betrek belanghebbenden via doorlopend proces

Het betrekken van belanghebbenden is veel meer dan het ophalen van informatie alleen. Het is een doorlopend proces. Het ophalen van informatie schept volgens de geïnterviewden namelijk ook verwachtingen en verantwoordelijkheden. De corporatie moet iets doen met de opgehaalde informatie en vervolgens verantwoording afleggen aan de betrokken belanghebbenden over wat ze hier al dan niet mee heeft gedaan en over de uiteindelijk geleverde prestaties. Wheeler en Sillanpää⁶ (1997) hebben een model ontwikkeld waarmee het betrekken van belanghebbenden fundamenteel kan worden ingebed in structuur en cultuur binnen de corporatie.

⁵ Futura is een samenwerkingsverband van vijf Brabantse woningcorporaties met als doel het professionaliseren en ontwikkelen van de aangesloten corporaties in hun rol als maatschappelijk ondernemer.

⁶ Wheeler, D. en Sillanpää, M., *The stakeholder corporation. A blueprint for maximizing stakeholder value*. Pitman Publishing, 1997.

Figuur 2 Betrekken belanghebbenden



'Het betrekken van belanghebbenden is een cyclisch proces. Het gaat om ophalen, presteren, resultaten meten en verantwoorden.'

Wanneer een corporatie niet alleen informatie haalt, maar ook laat zien wat ze met die informatie doet, neemt de kans toe dat ze belanghebbenden voor langere periode aan zich kan binden. Bovendien helpt het als corporatieprofessionals ook thuis geven als andere belanghebbenden een beroep doen op inhoudelijke input van de corporatie. De corporatie is in haar netwerk natuurlijk ook zelf belanghebbende. Het is een kwestie van geven en nemen en regelmatig met de voeten in de klei staan.

5. Manage verwachtingen met scherp afwegingskader

Het ontbreekt corporaties meestal niet aan maatschappelijke ambities. Dat is ook te lezen in de ondernemings- en jaarplannen van corporaties. Maar niet iedereen kent die plannen.

'Je kunt niet altijd van belanghebbenden verwachten dat ze het ondernemingsplan van de website hebben gedownload en van a tot z hebben gelezen.'

De corporatiebestuurders gaven het belang aan van het vooraf communiceren aan belanghebbenden waarvoor de corporatie staat en waarvoor niet. Zo kan ze verwachtingen naar bijvoorbeeld bewoners goed managen. Hoewel belanghebbenden corporaties nog wel eens zien als een 'gulle vriend' of 'pinautomaat' blijkt dat het uitleggen van afwegingen die een corporatie maakt voor duidelijkheid en begrip kan zorgen bij belanghebbenden. Ook zij begrijpen dat de corporatie prioriteiten moet stellen en afwegingen moet maken. Een corporatie kan haar euro's immers maar één keer uitgeven.

6. Zorg voor maatschappelijke verankering op juiste niveau

Maatschappelijk ondernemen vraagt van een corporatie dat ze in verschillende fasen, op verschillende niveaus en op passende wijze effectieve verbindingen kan leggen met verschillende groepen uit die samenleving. Het RMO heeft enkele concrete aanbevelingen voor maatschappelijke organisaties gegeven.⁷ De raad adviseert maatschappelijke organisaties om zich toe te leggen op het effectiever organiseren van samenwerking, dialoog en discussie met hun belanghebbenden. Echter niet als losstaande activiteit, maar als essentieel onderdeel van de dagelijkse praktijk. Het versterken van de relatie zou volgens RMO centraal moeten staan in de cultuur en structuur van de organisatie. Zoals eerder aangegeven is dit gemakkelijker gezegd dan gedaan en is een gestructureerde aanpak wenselijk.

Maatschappelijke verankering gebeurt op verschillende niveaus. De rol en positie van de corporatie worden meestal op bestuurlijk niveau besproken. Maar gaat het om het creëren van draagvlak voor wijkvisies of projecten, dan is het betrekken van belanghebbenden op tactisch of operationeel niveau belangrijk, zo blijkt uit de interviews. Als de corporatie haar maatschappelijke verankering niet op verschillende niveaus organiseert, kan ze voor onaangename verrassingen komen te staan.

‘Als in overeenstemming met de gemeente en enkele belanghebbenden een buurthuis wordt gesloopt om plaats te maken voor een nieuwe multifunctionele accommodatie, en enkele huidige gebruikers worden niet tijdig of niet goed betrokken, dan kan de corporatie toch met een negatief verhaal in de lokale media komen.’

Een praktijkvoorbeeld: een bestuurder laat zich op strategisch niveau adviseren door belanghebbenden over de maatschappelijke opgaven. Het gaat om zeer kundige mensen, die in hun dagelijkse praktijk actief zijn op bestuurlijk niveau (bank, school, bibliotheek en dergelijke). Ondanks dat de corporatie op strategisch niveau goed wordt geadviseerd, kan ze zaken op projectniveau over het hoofd zien als de dialoog met gebruikers op operationeel niveau onvoldoende is georganiseerd.

Conclusie

Het betrekken van belanghebbenden is een strategische keuze die in de top van de corporatie kan worden gemaakt. Corporaties die het betrekken van hun belanghebbenden meer strategisch willen inzetten, verder willen professionaliseren of hun visie over belanghebbenden willen aanscherpen, kunnen globaal de volgende stappen zetten:

1. Hoe maatschappelijk gestuurd wil ik zijn?
2. Wie zijn mijn belanghouders en hoe belangrijk zijn zij?
3. Hoe betrek ik hen nu?
4. Op welke gebieden en hoe wil ik hen betrekken?
5. Welke keuzes maak ik in de uitvoering?
6. Hoe borg ik dit in mijn organisatie?
7. Evalueer resultaten en pas waar nodig aan.
8. Koppel (niet) gemaakte keuzes en resultaten terug.

⁷ Terug naar de basis, Raad voor de Maatschappelijke Ontwikkeling (2010).

4 Bouwstenen voor een effectieve maatschappelijke dialoog

Dit hoofdstuk beschrijft praktische voorbeelden van collega-corporaties en bouwstenen voor een effectieve maatschappelijke dialoog. De beschreven voorbeelden hebben zich bewezen in de praktijk. Best practices werken echter niet overal omdat vaak ook unieke factoren van doorslaggevend belang zijn. Wat bij de ene corporatie in een bepaalde situatie werkt, is ergens anders dan ook niet automatisch succesvol.

Om te bepalen welke vorm in een bepaalde situatie kan werken, is het van belang dat de corporatie per situatie bepaalt: Wat is de huidige situatie? Wat zijn mogelijkheden om deze te beïnvloeden? Welke vorm van het betrekken van belanghebbenden past hier mogelijk bij? Hoe ga ik resultaten vervolgens auditen, evalueren en meten? En wat betekent dit voor de wijze van verantwoording en rapporteren?

Deze vragen helpen niet alleen om te bepalen in hoeverre belanghebbenden betrokken kunnen worden, ze helpen ook om een antwoord te formuleren op de vraag op welk niveau belanghebbenden moeten worden betrokken. Zoals gezegd, het RMO onderscheidt er vier: het niveau van het *concern*, het niveau van het *intern toezicht*, het niveau van de *vestiging* en het niveau van de *professional*. Dit hoofdstuk gebruikt deze niveaus als indeling bij de succesfactoren, tips en bouwstenen. Het niveau van het intern toezicht wordt niet afzonderlijk behandeld, maar komt terug in het eerste deel over concernniveau.

4.1 DE DIALOOG OP CONCERNNIVEAU

Het eerste niveau is het concernniveau. Om de goede dingen te kunnen doen, is het volgens de geïnterviewde corporatiebestuurders essentieel dat de lokale maatschappelijke woonvraagstukken bij het bestuur en de raad van commissarissen van de corporatie bekend zijn. Corporaties brengen deze op verschillende manieren in kaart. Hieronder volgen enkele succesfactoren, afkomstig uit de interviews met corporatiebestuurders.

Corporaties organiseren het betrekken van belanghebbenden bij het bepalen van de lokale opgave en het bepalen van strategische keuzes op diverse manieren. Sommige corporaties geven hun belanghebbenden een formele en structurele positie in hun organisatie terwijl andere hen periodiek of incidenteel betrekken wanneer ze dit zelf nodig vinden.

Organiseer een formele positie voor belanghebbenden

Belanghebbenden kunnen een formele positie krijgen in de dialoog. Twee vormen om dat te doen zijn de *corporate board* en de *raad van advies* (RvA).

Corporate board

Een *corporate board* is een soort nieuwe bestuurskamer, waarin bestuurders, toezichthouders en maatschappelijk belanghebbenden samen de koers van de corporatie bepalen. De *corporate board* stelt maatschappelijke doelen vast en vertaalt deze in beleid op hoofdlijnen.

De meeste corporaties worden geleid door een bestuurder met een raad van toezicht (die zich vaak op afstand bezig houdt met beleid). Met een *corporate board* daarentegen neemt een afvaardiging vanuit de maatschappij deel aan het bestuur van de corporatie. Hierin heeft ook de directeur-bestuurder van de corporatie een zetel. De *board* zorgt ervoor dat de besluitvorming direct toetsbaar wordt en maatschappelijk wordt gedragen: de visie wordt sturend. De *board* geeft geen leiding aan de werk-

organisatie; die blijft in handen van de directeur-bestuurder van de corporatie. Een voordeel van een *corporate board* is de scheiding tussen besluitvorming op visie- en realisatieniveau. De visie wordt gevormd door het bestuur, toezicht en belanghebbenden.

‘Binnen een corporate board is de visie op de maatschappelijke opgave leidend en dominant ten opzichte van allerlei organisatorische en financiële belangen van individuele organisaties. Door gebruik te maken van de corporate board kan de maatschappelijke zeggenschap worden vergroot en daarmee ook het vertrouwen van overheid en maatschappij in het presteren van de corporatie. De formele borging van maatschappelijke input is hiervoor de belangrijkste succesfactor.’⁸

Bij de *corporate board* is de gezamenlijke opgave van een bepaald gebied het uitgangspunt en niet de doelen van de afzonderlijke partijen. Dat is een meerwaarde: het totale resultaat is groter dan de som der delen. Het model werkt pas goed als een juiste afspiegeling van belanghebbenden aan de bestuursstafel plaatsneemt en zij ook evenwichtig vertegenwoordigd zijn. Ook is belangrijk dat aan de bestuursstafel op een positieve én efficiënte manier besluiten worden genomen. Dat gebeurt op basis van consensus. Een besluit wordt genomen als geen van de leden daartegen een overwegend bezwaar heeft ingebracht. Dat is een bezwaar dat onderbouwd aangeeft dat het besluit tegen de vastgestelde visie ingaat. Bovendien houden de individuele bestuursleden toezicht op elkaar. Het bestuur beoordeelt het eigen functioneren en dat van de bestuursleden. Wanneer ze over een bepaald punt geen consensus krijgen, zoeken ze naar een alternatief dat het gemeenschappelijke doel toch kan dienen. Door de verschillende achtergronden kan vanuit verschillende invalshoeken over aspecten worden gediscussieerd. De kracht zit hem in het debat, mensen worden hierdoor uitgedaagd om met oplossingen te komen die voor het ‘grotere geheel’ een meerwaarde hebben. Dit leidt uiteindelijk ook tot meer transparantie.

Raad van advies

Er zijn ook corporaties met een raad van advies (RvA). Deze raad geeft de corporatie gevraagd en soms ongevraagd advies over verschillende onderwerpen. De corporatie gebruikt de raad als gesprekspartner voor het bepalen van lokale opgaven, ideeën en nieuw beleid. De RvA bevat leden afkomstig uit de werkomgeving van de corporatie (zorginstellingen, scholen, welzijn, banken) en stelt de corporatie in staat de verbinding met de lokale gemeenschap te versterken. De RvA richt zich vooral op ‘doe ik de goede dingen’ (opgave). De raad van toezicht (RvT) focust zich op ‘doe ik de dingen goed’ (governance). De RvA is niet inhoudelijk verantwoordelijk voor de resultaten van de corporatie, maar moet wel verantwoording afleggen over de keuzes in zijn adviezen (in het jaarverslag). Ook kan de RvA een rol hebben bij de selectie van leden van de RvT.

‘De raad van advies geeft advies en brengt verschillende opvattingen over het voetlicht, met als doel de interne discussie te voeden en scherper te maken. Afhankelijk van de samenstelling kan de raad van advies ook een kennisplatform van de corporatie op aanpalende beleidsterreinen zijn.’

Bij sommige corporaties gaat de bevoegdheid van de RvA verder dan alleen het adviesrecht. Door de RvA ook instemmingsrecht te geven, wordt de invloed van de omgeving nog groter, waardoor ook de verantwoordelijkheid toeneemt. De RvA is dan wel deels aanspreekbaar voor de resultaten van de corporatie. In de praktijk is deze verantwoordelijkheid voor veel belanghebbenden reden om niet in de RvA te willen plaatsnemen. Het helpt hierbij om een bijeenkomst te beleggen waarin het gezamenlijk belang en de meerwaarde van de RvA wordt benoemd en om duidelijk te maken dat bij bevoegdheden ook verantwoordelijkheden horen.

De geïnterviewde bestuurders raden aan om voor een goed functioneren de adviezen serieus te nemen en niet zomaar terzijde te schuiven. Gebeurt dat niet, dan kunnen leden van de RvA al snel hun motivatie

⁸ Meer informatie over de *corporate board* vindt u op www.volksbelangwbd.nl.

verliezen en de RvA verlaten. Als een corporatie een RvA opricht, is het essentieel om vooraf na te denken over hoeveel invloed de RvA binnen de organisatie krijgt en wat dit betekent voor de personen die zitting gaan nemen in de RvA.⁹

Betrek belanghebbenden op afroep

In plaats van belanghebbenden formeel te betrekken, zijn er ook corporaties die belanghebbenden periodiek of incidenteel betrekken bij het bepalen van de visie en strategische keuzes. De opgave en omgeving van corporaties veranderen steeds sneller, waardoor corporaties periodiek hun visie en langetermijnbeleid aan deze veranderingen herijken. Hierbij gaat het meestal om het opstellen van een nieuwe strategische visie of een nieuw ondernemings- of bedrijfsplan.

‘Hierbij is het essentieel om belanghebbenden – het liefst zo vroeg mogelijk – te betrekken.’

Door lokale belanghebbenden en onafhankelijke experts vooraf uit te nodigen kan per thema of gebied de lokale opgave en de rol van de corporatie worden besproken. Belangrijk hierbij is dat de corporatie een brede afvaardiging van belanghouders betreft. Dit helpt haar bij het bepalen van de juiste koers en strategische doelen en het verkrijgen van draagvlak hiervoor, zo blijkt uit interviews. Vervolgens kan ze koers en reële doelen uitwerken in concrete activiteiten. Wanneer de corporatie deze bespreekt met belanghebbenden kan ze toetsen of dit de juiste zijn en waar eventueel aanscherping nodig is. Hiervoor kan ze verschillende vormen hanteren.

Een corporatie laat een gemêleerde afvaardiging van huurders met corporatiemedewerkers in een ‘arena’ discussiëren. Doel hiervan is om een betere afstemming te krijgen tussen de wensen van huurders en de wijze waarop de corporatie haar doelstellingen wil behalen. Door huurders in een binnenring feedback te laten geven op concreet geformuleerde corporatiedoelstellingen, medewerkers van de corporatie hierop te laten reageren en vervolgens de huurders weer te laten reageren, ontstaat aanscherping van doelstellingen. De corporatiebestuurder reageert vervolgens op de uitkomsten en brengt het vervolg in beeld. Naast meer zekerheid dat de goede dingen worden gedaan, creëert de corporatie ook meer draagvlak voor wat ze doet.

Na het ophalen en terugkoppelen door de corporatie mag het volgens de geïnterviewden niet stil blijven totdat een nieuw ondernemingsplan wordt geschreven. Ze geven als tip tijdens de uitvoering te monitoren of de corporatie nog steeds op de juiste weg zit. De vorm die de corporatie hierbij kiest kan variëren, zodat een vast periodiek ritueel niet ontaardt in een sleur.

Een andere corporatie brengt alle belanghebbenden bij elkaar in een ‘maatschappelijk café’. Hierbij maakt ze inzichtelijk waarvoor ze wel en niet is om vervolgens met belanghebbenden in discussie te gaan over haar opgave voor de komende jaren.

⁹ Woningcorporatie Brabantse Waard (www.brabantsewaard.nl) heeft ervaring met een raad van advies.

Tips om belanghebbenden te betrekken

De corporatiebestuurders gaven in de interviews nog meer tips om belanghebbenden te betrekken:

- Nodig ook ogenschijnlijke tegenstanders uit (bijvoorbeeld een wethouder waarmee de relatie beter kan, door een incident in het verleden). Zij bekijken vraagstukken soms vanuit een andere invalshoek. Bovendien kan zo sympathie ontstaan voor elkaars standpunten wat de onderlinge relatie ten goede kan komen.
- Betrek externe experts op specifieke thema's (vanuit de wetenschap of adviseurs). Lokale belanghebbenden kunnen bijvoorbeeld allerlei wensen op het gebied van duurzaamheid hebben, maar een expert doorziet vrij snel in hoeverre deze wensen ook realistisch, uitvoerbaar en betaalbaar zijn.
- Koppel adequaat terug naar de belanghebbenden. Belanghebbenden voelen zich serieus genomen en dit vergroot de kans dat ze ook later nog een keer met de corporatie willen meedenken.
- Stel het ondernemingsplan parallel aan collegetermijnen op en zoek afstemming met collegeplannen. De corporatie loopt hiermee helaas wel het risico in haar cyclus afhankelijk te worden van de 'grillen' van de lokale politiek.
- Betrek belanghebbenden per thema of opgave, wat veel effectiever kan zijn. Wanneer een corporatie bijvoorbeeld de uitkomsten van een visitatie bespreekt met verschillende huurdersorganisaties kunnen meteen ook verbeteracties worden afgesproken. Een megabijeenkomst met een brede bonte verzameling van belanghebbenden zonder specifiek geformuleerd doel ontardt vaak in een Poolse Landdag, waarbij het lastig is om samen een bevredigend resultaat te krijgen. Voor de beeldvorming is het een aardige geste, maar het resultaat valt vaak erg tegen.
- Bied ruimte voor interactie en vermijd eenzijdige communicatie. Zorg voor een sfeer waarin de belanghebbenden zich prettig voelen, zodat gemakkelijker een dialoog ontstaat.

4.2 DE DIALOOG OP VESTIGINGS- OF PROJECTNIVEAU

Het is van belang om de strategische richting en kaders af te stemmen op concernniveau. Maar het is net zo belangrijk om de doorvertaling hiervan ook af te stemmen op vestigings- of projectniveau. Door de dialoog aan te gaan met bewoners en andere belanghebbenden kan de corporatie haar strategische doelen/opgave concreet maken.

Maak gebruik van gratis consult

Als een corporatie zichtbaar is, dan bevordert dit het contact tussen corporatie en bewoners. Bewoners lopen eerder binnen in een wijkkantoor om te praten met bijvoorbeeld de woonconsulent, dan dat ze naar het hoofdkantoor gaan. Deze laagdrempeligheid kan waardevolle informatie uit de wijk opleveren. Benaderbaar kan ook betekenen dat een corporatie *social media* benut op haar website, huismeesters met goede sociale vaardigheden in dienst heeft of een toegankelijke balie realiseert aan de voorkant van het kantoor. Volgens de geïnterviewden is het wel belangrijk om opgehaalde informatie structureel verder te communiceren in de organisatie. Het is dus zaak dit onderdeel te laten zijn van de interne processen. Hierdoor is de interactie met belanghebbenden een standaard onderdeel bij het opstellen van projectplannen voor beleidsvisies en andere plannen. Als dit te vrijblijvend is, bestaat de kans dat de input niet structureel wordt meegenomen.

Sommige corporaties tekenen het huurcontract altijd bij de huurder thuis. Hierdoor ontstaat ook extra binding tussen huurder en corporatie.

Benut de kracht van een gedeeld vraagstuk

Soms nodigen corporaties belanghebbenden uit voor een bijeenkomst, terwijl het precieze onderwerp/ thema of zelfs het doel van de bijeenkomst onduidelijk is. Is er een concrete problematiek of is het een algemeen periodiek overlegmoment? Hierdoor vallen uitkomsten van zo'n overleg achteraf vaak tegen.

'Als je je collega's een vergaderverzoek stuurt, dan bedenk je vooraf wat het doel is van het overleg, wie aanwezig moeten zijn om dit doel te behalen en stel je stukken en een agenda op. Bij een overleg met belanghebbenden zou dit niet anders moeten zijn.'

De geïnterviewden adviseren om bij een overleg met belanghebbenden bijvoorbeeld een bepaald vraagstuk centraal te stellen en vervolgens partijen uit te nodigen die belang hebben bij het oppakken van dit vraagstuk om hierover mee te praten. Eventueel kan ook een onafhankelijke expert worden uitgenodigd die verstand heeft van het vraagstuk. Als belanghebbenden zien dat hun bijdrage aan het overleg ook werkelijk iets oplevert, dan stijgt de kans op vruchtbaar overleg.

Zorg voor een gedragen wijkplan

Een corporatie kan de behoefte van bewoners in de wijk bepalen door ze lokaal te betrekken bij toekomstige plannen. Als dit goed gebeurt, ontstaat eerder draagvlak voor te ontwikkelen plannen. Wel moet de corporatie aan de voorkant open communiceren over waarvoor ze staat, en waarvoor niet, zo blijkt uit de interviews. Dan worden de juiste verwachtingen naar de buitenwereld geschapen.

'Belangrijk is om ook de successen te laten zien. Zo creëer je support voor je activiteiten.'

In de praktijk blijkt het van wezenlijk belang dat partijen waarmee de corporatie in gesprek is ook echt een bepaalde mate van invloed hebben en dit ook als zodanig ervaren. Bij het aangaan van een open dialoog moet de corporatie bereid zijn open te staan voor alternatieven en eventueel plannen aan te passen. Is de betrokkenheid er alleen voor de vorm, dan prikken belanghebbenden hier snel doorheen. Een enorme 'projecten-carrusel' in het wijkplan is volgens de geïnterviewden ook niet handig. Het is voor bewoners beter behapbaar en duidelijker als de corporatie inzet op slechts enkele activiteiten.

Een corporatie laat bewoners, op basis van een door hen samengestelde voorselectie, drie onderwerpen benoemen die bijdragen aan de kwaliteit van de wijk. Het noemen van drie punten is voor iedereen overzichtelijk, concreet en haalbaar in de uitvoering.

Bepaal je rol per situatie

Corporaties werken samen met partners aan hun maatschappelijke opgave en vervullen hierbij vaak een regierol. Het vervullen van de regierol is lang niet altijd noodzakelijk. Een corporatie kan op basis van een intern afwegingskader per project afwegen welke rol ze wel of niet kan oppakken en of ze dat wil. Door de over het algemeen verslechterende investeringscapaciteit worden corporaties ook steeds meer gedwongen om na te denken over de rol die ze vervullen.

'Moet een corporatie op aandringen van een zorgpartij een extra onrendabele investering doen, zodat de zorgpartij straks minder kosten heeft in de exploitatie?'

Corporaties maken daarom binnen de gestelde kaders steeds scherpere keuzes. Neemt ze een deel van de agenda van de gemeente over? Of kunnen gemeente en corporatie samen optrekken? Kunnen ze hierover andere afspraken maken om toch de gewenste doelen te bereiken? Probeer mogelijke tegenstrijdige

belangen boven tafel te krijgen en bespreekbaar te maken. Vervolgens kan de corporatie per project bepalen wat haar rol wordt: agenderen, faciliteren, investeren of wat anders.

Een valkuil bij het voeren van overleg met belanghebbenden is om de rol van de corporatie groter te maken dan die is. Een corporatie kan binnen een bepaald gebied slechts een beperkt aantal maatschappelijke woonvraagstukken oplossen. Suggestie van de geïnterviewde corporatiebestuurders: laat de mate van het voeren van de dialoog met de samenleving overeenkomen met de mogelijke inspanningen die de corporatie wil doen.

Huurders van een corporatie in een sterk vergrijzend gebied kregen te maken met een serieuze verslechtering van de dienstregeling van het openbaarbusvervoer. Om toch mobiel te blijven, vroeg de huurdersvereniging aan de corporatie om een busdienst op te starten. Deze vraag voldeed aan de algemene criteria van de corporatie: het is een maatschappelijk probleem en het is van toepassing voor een groot deel van de huurders. De corporatie rekende het opzetten van een busdienst echter niet tot haar kerntaak. Daarom koos ze de rol van het probleem agenderen. Bij de gemeente en regionale vervoerder heeft ze het probleem aangekaart en toegezegd een financiële bijdrage te leveren als andere lokale partijen dit ook zouden doen. Toen de gemeente, zorginstelling en enkele private partijen een bijdrage hadden toegezegd, was de voorziening een feit.

Definieer het probleem

Enkele geïnterviewden geven aan dat het belangrijk is om vanuit de bestaande vraagstukken met belanghebbenden te redeneren en niet primair vanuit de eigen koers, het eigen aanbod of middelen. Tijdens overleg met belanghebbenden hebben partijen wel eens moeite om los te komen van hun eigen koers en hun eigen aanbod aan middelen. Hierdoor nemen ze niet altijd de tijd om een probleem echt te ontleden. Door het probleem centraal te stellen en *out-of-the-box* te denken, al dan niet onder begeleiding van een ruimdenkende externe, worden betere oplossingen bedacht, zo blijkt uit de gesprekken. Dat vraagt een open discussie zonder vooraf bepaalde richtingen of posities. Wanneer de problematiek helemaal is ontleed, kunnen oplossingen in beeld komen. Betrokken partijen moeten daarbij wel de grenzen van de eigen taken en rollen in het oog houden.

Een corporatie organiseerde een *expertmeeting* met belanghebbenden vanwege problemen in een bepaalde wijk. Tijdens de eerste bijeenkomst konden de andere partijen niet los komen van hun eigen visie en denkwijze. Daardoor werd steeds in traditionele oplossingen gedacht terwijl deze voor dit probleem niet toepasbaar waren. Door het inhuren van een filosoof en een hoogleraar gespecialiseerd in de betreffende problematiek, kwamen alle betrokkenen 'los' van vaste denkbeelden en gingen ze daadwerkelijk *out-of-the-box* denken. De betrokken hoogleraar diende tevens als klankbord om onhaalbare oplossingen meteen te parkeren. Resultaat was een geheel nieuwe succesvolle aanpak.

4.3 DE DIALOOG OP PROFESSIONALNIVEAU

Het derde niveau is het niveau van de professional. Het betrekken van belanghebbenden bij het beleid van de corporatie is mensenwerk. Daarom moet ook de verankering op het niveau van de professional gewaarborgd zijn. Hieronder volgen enkele succesfactoren op professionelniveau.

Zorg voor externe oriëntatie tot in de haarvaten

Een op interactie gerichte corporatiestrategie en -structuur kunnen bijdragen aan een effectieve maatschappelijke dialoog met de samenleving. In de praktijk blijkt succes toch vaak afhankelijk van hoe mensen dit invullen. Corporatiemedewerkers moeten volgens de geïnterviewden weten waarom een goede dialoog met partners nuttig en noodzakelijk is. Ook moeten ze de missie, visie en kernwaarden van de corporatie kennen, zodat ze deze naar belanghebbenden kunnen uitdragen.

Goed voorbeeldgedrag van het management kan dit versterken door zelf regelmatig 'met de poten in de klei' te staan, bijvoorbeeld door de gemeente of een zorgpartij input te geven wanneer deze daarom vragen. Ook helpt het als het management hierbij openstaat voor ideeën vanuit de organisatie.

Zijn medewerkers zich voldoende bewust van de missie en visie van de corporatie, dan hebben ze de ruimte en het mandaat nodig om ook werkelijk contact te kunnen leggen met belanghebbenden. Als medewerkers hierbij nog niet over de benodigde competenties beschikken, dan kunnen ze deze verder ontwikkelen. Of de corporatie kan mensen in huis halen die hierin een voorbeeldfunctie kunnen vervullen, aldus de corporatiebestuurders.

'Bij ons gaat de hele organisatie – van directeur tot onderhoudsmedewerker – twee keer per jaar op de koffie bij de klant. Dat levert ons zo veel op: de klant kan onze oprechte interesse enorm waarderen en medewerkers krijgen goed op het netvlies wat onze klant beweegt. Dat geeft ons een schat aan informatie.'

Het betrekken van belanghebbenden door de hele organisatie, heeft als gunstig bijeffect dat mensen zich serieus genomen voelen, meer betrokken zijn, gemotiveerder en efficiënter werken en hiermee een grotere bijdrage leveren aan het functioneren van de onderneming.

Maak betrekken belanghebbenden onderdeel van interne processen

Als een corporatie het voeren van de maatschappelijke dialoog tot diep in de hele organisatie wil laten doordringen, dan moet dit onderdeel zijn van de interne processen, zo blijkt uit de interviews. Zo kan interactie met belanghebbenden een standaard onderdeel zijn bij het opstellen van een projectplan voor ruimtelijke plannen en beleidsvisies. Ook kan de rol van medewerkers in de dialoog met belanghebbenden worden meegenomen tijdens functioneringsgesprekken. Zo kan de corporatie bij het bespreken van bedrijfsresultaten niet alleen naar concrete doelen kijken, maar prestaties ook beoordelen op de hoeveelheid gerealiseerde maatschappelijke waardering.

Als het belang van de externe oriëntatie bij iedereen tussen de oren zit, dan is het volgens de geïnterviewden wenselijk de verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie te beleggen. Hierdoor kunnen sneller beslissingen worden genomen en is de corporatieprofessional een geloofwaardigere gesprekspartner naar belanghebbenden. Ook de professional zal hierdoor meer motivatie krijgen in zijn werk. Een voorbeeld hiervan is om een bepaald leefbaarheidsbudget toe te kennen aan een woonconsulent, waarbij de woonconsulent zelf verantwoordelijk is voor de prestaties die hij hiermee levert.

Koester bestaande netwerken

Het optuigen van allerlei nieuwe overlegvormen heeft soms een averechts effect, zo blijkt uit de interviews. Overleggen kunnen hierdoor ontaarden in een Poolse Landdag of betekenisloze rituelen.

'Wij overleggen al heel veel met belanghebbenden, maar er valt nog winst te behalen door meer structuur te geven aan de uitkomsten van deze overleggen.'

Doorgaans overleggen professionals regelmatig met belanghebbenden. Deze bestaande overleggen moeten worden gekoesterd. Ze leveren schatten aan informatie op, mits goed gecommuniceerd aan de rest van de organisatie. Te veel algemeen overleg zonder directe uitkomsten leidt tot energieverlies bij alle betrokken partijen. Volgens de geïnterviewde bestuurders is het wenselijk om structuur aan te brengen in de overleggen met belanghebbenden. De bestuurder doet dit meestal op bestuursniveau, maar de woonconsulent en de huismeester doen dit bijvoorbeeld op operationeel niveau.

Als informatie uit overleg met belanghebbenden onvoldoende wordt gecommuniceerd naar de rest van de organisatie, dan blijft informatie te veel zitten in de hoofden van de professionals. Het is goed als deze informatie ergens samenkomt. Dan pas valt op dat belanghebbenden bijvoorbeeld structureel dezelfde vraagstukken benoemen, die de corporatie tot dan toe over het hoofd heeft gezien.

Gebruik een omgevingspanel

Structureel overleggen met bewoners kan via bijvoorbeeld een omgevingspanel. Dat is op verschillende manieren mogelijk: online, fysiek, met een vast panel of juist op thema. Volgens de geïnterviewde bestuurders moet de corporatie daarbij wel de juiste mensen bij het juiste vraagstuk betrekken. Het is vanzelfsprekend niet handig om studenten over een woon-zorgcomplex te laten meepraten.

Betrekt de corporatie belanghebbenden om bijvoorbeeld een breed gedragen wijkvisie te krijgen, dan kan het vooraf categoriseren van verschillende belanghebbenden bijdragen aan het succes. Soms betreft een corporatie bijvoorbeeld alleen de huurdersvereniging bij de planvorming. Sommige huurdersverenigingen worden vertegenwoordigd door slechts een beperkte homogene groep geïnteresseerde huurders. Om ook de mening te toetsen van andere bewoners kan de corporatie alternatieve vormen aanwenden: van een online bewonerspanel tot het met een ijskar de wijk intrekken.

‘Ik kan het me goed voorstellen dat jongeren niet staan te trappelen om mee te praten over seniorenhuisvesting, maar ze hebben wellicht wel een mening over een nieuw te realiseren buurthuis in een straat verderop.’

Ook kan het zinvol zijn om voor bepaalde onderwerpen specifieke groepen uit te nodigen, zo blijkt uit de gesprekken. Niet iedereen heeft er evenveel belang bij om bijvoorbeeld mee te praten over het onderwerp zorg. Door te selecteren op leeftijd of door een oproep in het bewonersblad te plaatsen, kan de corporatie op deze onderwerpen input krijgen. De betrokkenheid van bewoners neemt toe als het gaat over onderwerpen die hen direct aangaan. Daarnaast is het belangrijk dat duidelijk naar bewoners wordt gecommuniceerd, waarom zij worden betrokken en wat er al dan niet gebeurt met hun input. Ook het geven van een terugkoppeling op de input van bewoners kan op een ludieke en toegankelijke manier.

Tot slot: enkele nabranders

De voor deze publicatie geïnterviewde bestuurders vertelden openhartig over hoe zij maatschappelijke verankering binnen hun corporatie hebben georganiseerd en de worstelingen die hierbij komen kijken. Dit leverde waardevolle inzichten op, zoals blijkt uit de voorgaande hoofdstukken. Belangrijk is dat een corporatie vooraf een duidelijk beeld heeft van wat ze precies wil bereiken met het betrekken van belanghebbenden bij haar beleidsvorming. Pas als dit helder is, kan ze een duidelijke strategie en vorm voor het betrekken van belanghebbenden bepalen. Tot slot zijn er nog drie aandachtspunten vanuit de praktijk.

Een lange adem...

Ten eerste geven corporatiebestuurders aan dat het organiseren van een effectieve maatschappelijke dialoog echt een kwestie van de lange adem is. Het begint met een bewuste keuze aan de top en leiderschap vanuit het bestuur en het managementteam. Het betrekken van belanghebbenden moet in het DNA van de corporatie komen te zitten. Vervolgens is het van belang om vertrouwen te kweken bij belanghebbenden. Vertrouwen komt als ook de resultaten komen. Dit heeft tijd nodig. Het betrekken van belanghebbenden levert dan ook niet altijd direct bevredigende *outcome* op. Partijen moeten aan elkaar wennen, spreken elkaars taal niet of er ligt nog oud zeer uit het verleden. Echter, als de corporatie verwachtingen waarmaakt, resultaten boekt en hierover helder rapporteert, dan levert de verbeterde relatie met belanghebbenden ook andere concrete resultaten op.

‘De verbeterde relatie met de gemeente zorgde onder meer voor meer flexibiliteit in de omgang met bestemmingsplannen, meer realistische prestatieafspraken, gunstiger grondprijzen en een situatie waarin de gemeente ook agendapunten van de corporatie overnam.’

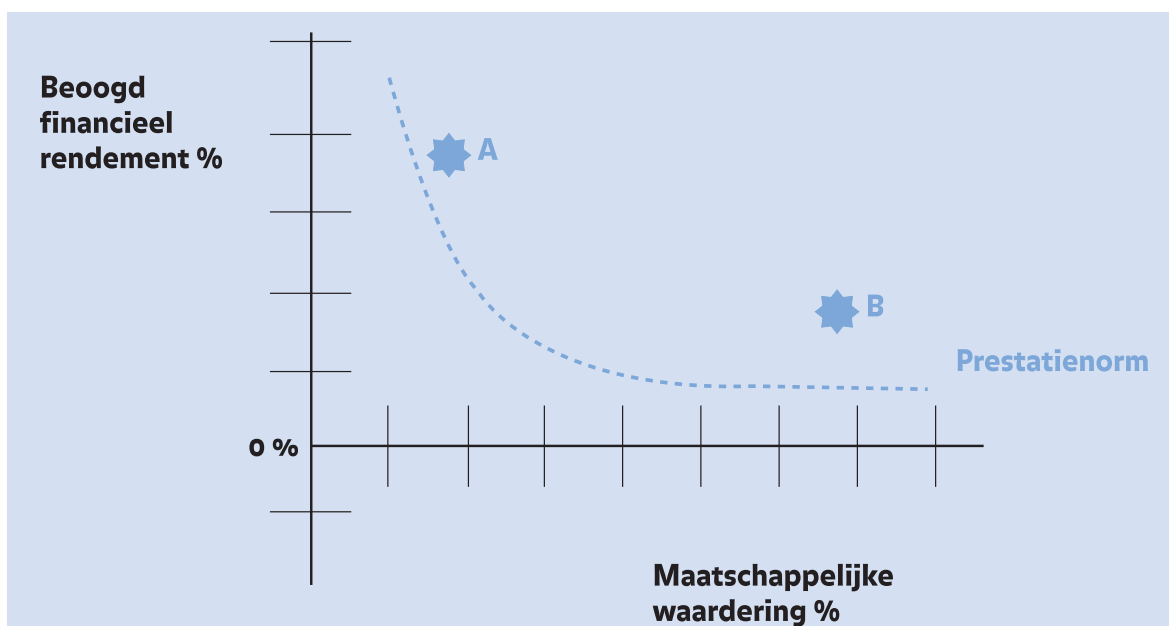
Meet je succes

Het is belangrijk dat de corporatie de (beoogde) resultaten meetbaar maakt. Niet alleen om te weten of ze de goede dingen doet en de dingen goed doet, maar ook om dit te kunnen verantwoorden naar belanghebbenden. In de praktijk is het echter niet eenvoudig om dit te doen. Hoe meet de corporatie haar resultaat? En wanneer boekt ze resultaat? Vanuit de maatschappelijke doelstelling is het vooral lastig om maatschappelijk rendement en klantrendement ‘hard’ te maken. Enkele bijkomende vragen zijn: Wat wil ik precies meten? Waarom wil ik het meten? En kan ik meten wat ik wil meten? Afhankelijk van wat de corporatie precies wil meten, zijn er verschillende methodieken. Voorbeelden zijn de MKBA (maatschappelijke kosten-batenanalyse) en de EffectenArena.¹⁰

Uit een van de interviews is een relatief eenvoudig model naar voren gekomen dat het meten van de ‘maatschappelijke waardering’ afzet tegenover het beoogde financieel rendement. Maatschappelijke waardering wordt gemeten door relevante belanghebbenden te vragen naar hun waardering voor bepaalde prestaties van de corporatie (op een schaal van 1 tot 10). Vervolgens is het de vraag of deze waardering overeenkomt met de door de corporatie vastgestelde prestatienorm (zie ‘figuur 3). Voor vrijesectorhuurwoningen is het wellicht niet erg als de maatschappelijke waardering wat lager is, als hier maar een hoog financieel rendement tegenover staat (punt A). Het financiële rendement dat hier wordt behaald, kan worden ingezet voor het realiseren van andere maatschappelijke doelstellingen. Voor maatschappelijk vastgoed kan de prestatienorm voor financieel rendement lager liggen, maar dan moet daar wel hoge maatschappelijke waardering tegenover staan (punt B). Dit investeringsmodel is uiteraard een versimpeling van de werkelijkheid, maar het kan de corporatie helpen bij het gesprek over welk maatschappelijk resultaat ze bij bepaalde investeringen beoogt.

¹⁰ Kijk voor meer informatie op www.mo-plein.nl/instrumenten.

Figuur 3 Prestatienorm financieel rendement versus maatschappelijke waardering



Bron: Deloitte (2008)

Deel je succes!

Als de corporatie succes heeft geboekt, dan moet ze dit ook laten zien en delen. Dit ligt misschien erg voor de hand, maar in de gesprekken kwam dit telkens weer terug. Wanneer de corporatie samen met de betrokken belanghebbenden haar successen viert, dan creëert ze support en goodwill voor de activiteiten die ze onderneemt. Zorg ervoor dat iedereen die betrokken is het gevoel krijgt dat ook zij hebben bijgedragen aan het succes. Dat zij onderdeel uitmaken van wijkvernieuwing, leefbaarheidsactiviteiten of de duurzame zorg voor kwetsbaren in hun regio. Zodat belanghebbenden opkomen voor hun corporatie, wanneer er landelijke maatregelen worden genomen die lokaal gevoeld gaan worden. Dan zijn we een grote stap verder in het oplossen van het legitimatievraagstuk.

Een bestuurder verwoordt dit treffend:

'Op dit moment verkeert de corporatiesector nog niet in een situatie waarin er corporatiefanclubs worden opgericht. Maar mocht dat gebeuren, dan staan we veel sterker. Onze corporatie probeert hier in elk geval naar te streven.'