



Actieprogramma maatschappelijk rendement

Toekomstperspectief in 10 punten¹

De SEV stelt na vijf jaar vast dat de ontwikkeling naar bewust en bekwaam sturen op maatschappelijk rendement op gang komt. Er zijn nog genoeg uitdagingen, maar er is ook zicht op de inbedding van maatschappelijk rendement. De uitdagingen, inzichten en uitzichten om deze ontwikkeling voort te zetten en er in de praktijk mee aan de slag te gaan, staan hieronder beschreven. Tien punten formuleren een agenda van de toekomst, als actieprogramma voor meer maatschappelijk rendement.

1. Ga aan de slag

Lange tijd is de complexiteit of zelfs de onmogelijkheid van het meten en weten van maatschappelijk rendement als argument aangevoerd om er niet mee aan de slag te gaan. Nu is er niet alleen het besef dat het moet en dat het loont, maar ook dat het kan.

Er zijn een taal en begrippenkader in ontwikkeling, er zijn werkende methoden in een steeds meer gevulde gereedschapskist en er is groeiend vakmanschap. Gebruik deze, zet ze in, doe ervaring op en reflecteer daarop, verbeter aanpakken en wissel ervaringen uit. Leer door aan de slag te gaan.

Gebruik deel 2 van deze publicatie als ondersteuning. Het biedt een overzicht van de gereedschapskist met gereedschappen en gebruikservaringen.

2. Denk en werk vanuit effecten

Denk en werk vanuit effecten in plaats vanuit activiteiten. Begin buiten en vertaal naar binnen. Start met het benoemen van beoogde maatschappelijke effecten, bij alle maatschappelijke projecten, investeringen en beleidsontwerpen. Maak een 'plattegrond van maatschappelijk rendement', bijvoorbeeld met behulp van de Effectenkaart en Effectenarena.

Stel maatschappelijke effecten aan de orde in de gehele beleidscyclus, van de voorkant tot en met achterkant, van agendering en ontwerp tot en met evaluatie en verantwoording.

Doe hetzelfde voor de strategie en beleid van de organisatie als geheel; ook al zal dat lastiger zijn. Benoem doelen in termen van beoogde maatschappelijke effecten en schrijf ze op in het visiedocument en ondernemingsplan. Volg de realisatie ervan en leg er expliciet verantwoording over af in jaarverslag en visitatie. Sluit de beleidscyclus en leg relaties tussen input, resultaat en effect. Zo ontstaat zicht en grip op maatschappelijk rendement.

In deel 2 van deze publicatie is de verbinding van methoden van maatschappelijk rendement met de beleidscyclus uitgewerkt. Goede praktijken van corporaties op dit gebied zijn ook opgenomen.

3. Ontwikkel een gemeenschappelijke taal

In het offensief is een eerste basis gelegd voor een gemeenschappelijke taal en begrippenkader. Effecten en veranderings-theorie vormen in de praktijk van corporaties inmiddels bekende begrippen. Maar dat is pas een begin. Om interventies en effecten in wonen en wijken beter te begrijpen, zou het helpen als er een idioom ofwel een taal voor woon- en wijkinterventies bestond, zoals die ook bestaat in de financiële of ander professionele werelden. Daarmee kunnen betrokkenen elkaar verstaan en zo de verschillende logica's te overbruggen. Een taal om de schotten in het kennisreservoir neer te halen. En om het kennisreservoir samen verder te vullen.

Een eigen taal ontwikkelen gaat niet vanzelf. In de notitie 'Een lingua franca voor betere wijkinterventies' heeft Jochum Deuten daarom de bijbehorende opgaven in opdracht van Corpovenista verder verkend.

4. Meet en weet

Het offensief heeft bijgedragen aan het inzicht dat meten niet automatisch tot weten leidt en dat cijfertjes niet altijd nodig zijn. Het meten moet met 'verstand' gebeuren en niet in de plaats van denken komen. Meten is enerzijds zinvol om de ontwikkeling van mensen, buurten en steden te volgen – om te weten waar, wanneer en waarop bij te sturen. Anderzijds is meten van effecten een belangrijke manier om de effecten en effectiviteit

¹ Delen van deze tekst zijn gebaseerd op de notitie 'Een lingua franca voor betere wijkinterventies' (Corpovenista, juni 2010).

van interventies vast te stellen en onderliggende veranderings-theorieën te beproeven. Daarom is het van belang om *achteraf* te kijken of *vooraf* verwachte effecten ook daadwerkelijk optreden. Dat doe je door te meten.

Hier ligt een volgende uitdaging. Er wordt al van alles gemonitord. Vaak betreft dit concrete resultaten: het aantal opgeleverde woningen, het aantal mensen dat een hulpprogramma volgde. Dit zegt nog weinig over gerealiseerde effecten. Vinden mensen eerder een betaalbare woning? Zijn mensen zelfredzamer geworden? En vaak betreft het algemene wijk- of buurtcijfers. Dat is een niveau waarop veel interventies door elkaar heen spelen. Hierdoor is het moeilijk, zo niet onmogelijk, iets zinnigs te zeggen over de effecten van een individuele interventie. Een onderdeel van de uitdaging is het vinden van passende indicatoren op verschillende niveaus, van het individu of het huishouden tot op buurt-, wijk- of stedelijk niveau. Zet dus stappen met het meten, zeker bij een interventie met een zeker gewicht of waarover getwijfeld wordt. Meet slim en met mate.

5. Genereer inzicht in de werking van interventies

Hoe identificeren we de interventies die werken? In aanpalende domeinen worden momenteel databases gevuld met bewezen effectieve interventies².

We weten dat de context bepalend is voor de werkzaamheid van een interventie in het sociale domein. Daarom volstaat het niet om enkele van de vele honderden interventies aan te wijzen als *best practices*. Want misschien zat hun effectiviteit in de interpersoonlijke relaties die niet te kopiëren zijn, of in een unieke lokale bestuurlijke cultuur. Ondanks strakke protocollen - met alle nadelen voor de professionele vrijheid - en stevige, experimentele onderzoeksopzetten, is en blijft de context variabel. Bewezen effectiviteit op plek 1 en 2 is nog geen garantie voor effectiviteit op plek 3. 'Onvergelijkbaarheid is de norm' bij sociale interventies, om met de woorden van evaluatiewetenschapper Pawson te spreken³.

Een andere benadering is ook mogelijk. Dat begint met een beoordeling van individuele interventies op hun effectiviteit, met daarbij een scherp oog voor de lokale context. Met lokale effectstudies, evaluaties door professionals, breed vergelijkend wetenschappelijk onderzoek, *expert opinions* (ook van praktijkexperts zoals bewoners), enzovoorts. Door deze kennis op elkaar te leggen is er vervolgens iets te zeggen over welke interventies vaak gebruikt worden voor een bepaald effect. En natuurlijk: of dat dan werkt, of steeds eigenlijk niet. Zo kunnen beetje bij beetje de werkzame kernideeën van wijkontwikkeling gedestilleerd worden. Mechanismen die de individuele interventies ontstijgen en een brede geldigheid hebben. Het organiseren van ontmoeting is mogelijk zo'n mechanisme. Dat is zichtbaar in uiteenlopende interventies: bij cultuurprojecten in de wijk, bij buurtrestaurants, bij speeltuinen, bij buurtcentra. De algemene professionele veronderstelling is dat ontmoeting leidt tot minder eenzaamheid, een groter sociaal netwerk, een grotere verbondenheid met de wijk. Door nu onderzoek te richten op effectiviteit van dit kernidee van ontmoeting ontstaat er kennis die voor

een waaier van interventies waardevol is; ook nieuwe interventies.

Op termijn zouden deze werkzame kernideeën kunnen leiden tot een canon van wijkinterventies⁴. Wat handig is dat er dan meer gewerkt wordt vanuit één taal: de eerder genoemde gemeenschappelijke taal voor wijkontwikkeling.

6. Investeer in management van maatschappelijke projecten

Juist maatschappelijke projecten vragen om een goede onderbouwing en sterk management. Al was het maar om het kwetsbare imago van dergelijke projecten te verbeteren en de projecten ook zelf harder te maken. De informatiehuishouding binnen een project heeft extra aandacht nodig. Iedereen die ooit interventies evalueerde en kritisch naar uitgevoerde wijkinterventies keek, weet dat veel informatie impliciet blijft en/of niet geordend wordt. Dat is de ervaring van het onderzoeksteam van Het Zijlstra Centrum dat in opdracht van de minister keek naar het effect van leefbaarheidinvesteringen. De SEV constateerde dat ook in het genoemde SEV/IPD-experiment 'Rendement van maatschappelijk dividend'. Doelen zijn niet helder benoemd, kosten alleen met veel moeite te reconstrueren, de veranderingstheorie is niet expliciet gemaakt.

Critici zeggen dan dat corporaties gewoon niet professioneel zijn, of dat projectleiders of managers hun handelingsruimte zo groot mogelijk willen houden, of te veel gedreven zijn door idealen om nog kritisch te zijn. Dat zal soms zo zijn. Maar toch is er een breed gedragen wens om het beter te doen. In hetzelfde SEV/IPD-experiment is een simpel rendementsblad opgesteld dat projecteigenaren stimuleert de vijf onderdelen te benoemen [zie pagina 79]. De ervaring leert dat projecteigenaren snel de voordelen hiervan zien. Hun interventies worden beter en zijn steviger onderbouwd. De investeringscommissie is sneller overtuigd en uitvoering komt makkelijker van de grond. Ook nadere analyses met bijvoorbeeld met behulp van SROI worden een stuk makkelijker.

7. Veranker maatschappelijk rendement in governance

Sturen op maatschappelijk rendement is niet alleen een zaak van de professional van wonen en wijken, dichtbij de inhoud en praktijk van interventies. Maatschappelijk rendement gaat ook over sturing en governance, over actoren en hun belangen die al of niet maatschappelijk rendement nastreven en vormgeven.

Dat was de reden om het offensief ook te richten op de bedrijfsvoering, op de organisatie en de governance van corporaties. De governance van maatschappelijke ondernemingen, intern en extern, berust bij bestuurders, toezichhouders en belanghebbenden. Dat zijn de actoren die bij allocatie van middelen en de verantwoording over keuzes en prestaties aan zet zijn. Ook waar het maatschappelijk rendement betreft.

Toch blijkt in de governance van corporaties het denken en handelen in maatschappelijk rendement nog weinig ingevoerd of ingebed. Dat maakt het voor professionals die in de praktijk van

2 Bijvoorbeeld: Databank Effectieve interventies in de sociale sector (MOVISIE), Effectieve Jeugdinterventies (NJI), I-database voor interventies voor een gezond leven (Centrum Gezond Leven, RIVM) en databank Interventies naar Werk (div. partijen)

3 Ray Pawson (2006), Evidence-Based Policy. A Realist Perspective.

4 Dit is geopperd in het essay 'Effectmeting voor leefbaarheid: wat werkt?' en besproken op een KEI/Corpovenista-expertmeeting.

Zie: http://www.kei-centrum.nl/websites/kei/files/KEI2003/documentatie/kei-publicaties/v65_Rendement_op_het_investeren_in_leefbaarheid_def.pdf

wonen en wijken inhoud geven aan maatschappelijk rendement lastig om gedragen hun werk te doen. Met name toezichthouders blijken weinig op de hoogte van methoden om te sturen op maatschappelijk rendement. Belanghebbenden als bewoners en gemeenten worden nog weinig betrokken bij relevante momenten in de beleidscyclus. Uit het evaluatieonderzoek blijkt dat de input, resultaat en effect nog geen samenhangend geheel vormen. Echte sturing op maatschappelijk rendement is er dus nog niet.

Er zijn initiatieven die aan een verdere professionalisering in governance van maatschappelijk rendement bijdragen, zoals:

- » Het Glazen Huis, keurmerk voor jaarverslaglegging van transparante wooncorporaties; maatschappelijk rendement heeft daarin een expliciete plaats gekregen;
- » visitatie, waarin prestaties worden gewogen in termen van bijdragen aan maatschappelijke opgaven en verwachtingen van belanghouders, geleverd resultaat ten opzichte van beoogde effect;
- » het experiment 'Rendement van maatschappelijk dividend' waarin de SEV samen met IPD Nederland maatschappelijk en financieel rendement van activiteiten in bedrijfsprocessen bijeenbrengt;
- » voorgenomen onderzoek van Het Zijlstra Center naar maatschappelijk rendement in de governance van corporaties.

De SEV wil met deze publicatie een bijdrage leveren aan de borging van maatschappelijk rendement in bestuur, beleid en bedrijf van corporaties. In deel 2 treft u daarvoor een uitgewerkt model aan, gebaseerd op de beleidscyclus, om de cirkel rond te maken.

8. Zorg voor het willen

Misschien wel het meest complexe in het proces van maatschappelijk ondernemerschap is het beïnvloeden van het willen, de innerlijke drijfveren en mores van mensen en organisaties. In het offensief het maatschappelijke harder is vooral gewerkt aan het kunnen, aan kennis, vaardigheden en methoden, aan het vakmanschap van sociaal interventionisten en de professionaliteit van corporaties. Het 'kunnen' is een stap voorwaarts gebracht; er is geen 'alibi' meer om niet te sturen op maatschappelijk rendement.

Maar het werken aan het 'willen' van mensen en organisaties is lastiger. Daarbij zijn de huidige werkwijze en tijdsgeest niet gunstig voor het werken aan een optimaal maatschappelijk rendement. Verkokering en fragmentatie, in disciplines, sectoren, in middelen en inzet wordt eerder versterkt dan ontmoedigd. Er is veel aandacht voor korte-termijnresultaten, terwijl effecten vaak pas na enige tijd zichtbaar worden.

Gelukkig zijn er steeds professionals, managers, bestuurders, toezichthouders, bewoners die verder durven te kijken. Die ook zorg willen dragen voor problemen in andere domeinen. Die verder kijken dan een paar jaar. Dit Praktijkboek geeft ze instrumenten in handen om hun ideeën tastbaarder te maken. Om te ontdekken dat er heel goed een *business case* verscholen kan zijn onder hun maatschappelijk gemotiveerde project. Of dat er ook korte termijn winsten te boeken zijn. En dat je met de juiste cijfers collega's met een andere oriëntatie misschien toch kan overtuigen.

9. Vorm een vakgemeenschap

Vakmanschap is meesterschap. Dat waarmaken en onderhouden vraagt een vakgemeenschap waar professionals bezig met sturen op maatschappelijk rendement in de wijk elkaar ontmoeten, kennis en vaardigheden ontwikkelen en uitwisselen, gereedschappen bouwen en beheren.

Dit onderdeel roept nog veel vragen op. Willen wijkprofessionals zich wel verbinden in een nieuwe vakgemeenschap? Ze zijn immers al van vastgoed, of woonmaatschappelijk werk, of van wijkbeheer. Willen ze naast de eigen vak-moedertaal, een nieuwe tweede taal leren? En als die vakgemeenschap al goed doordachte en praktisch bruikbare standaarden weet te ontwikkelen, is ze dan gezaghebbend genoeg om professionals die ook daadwerkelijk te laten gebruiken? Is er voldoende bereidheid om transparant om te gaan met kennis en gezamenlijk het ontwikkelpad te bewandelen? Corporaties zijn soms elkaars concurrenten. Adviesbureaus zien hun kennis en ervaring als 'unique sellingpoint'.

En stel dat het vakmanschap zich ontwikkelt, wordt daar dan wel naar geluisterd in het soms onoverzichtelijke beleidsvormingsproces? Of zijn het de veel minder rationele aspecten die de doorslag geven?

De SEV hoopt met het offensief de kiem te hebben gelegd voor een vakgemeenschap. Dit Praktijkboek geeft het denken structuur en biedt de eerste gereedschappen.

10. Investeer in borging, lering en ondersteuning

De SEV ondersteunt en initieert innovaties en vernieuwers in de sector. De rol van de SEV eindigt wanneer een innovatie voldoende ontwikkeld is en gereed is voor toepassing op grotere schaal. Inzake 'het maatschappelijke harder' is dat punt bereikt.

In het evaluatieonderzoek van het offensief stellen de onderzoekers dat niet zondermeer is aan te nemen dat de ontwikkeling van 'het maatschappelijke harder', hoezeer ook als wenselijk genoemd, in de komende jaren sectorbreed door zal gaan. Belangrijke 'drivers' tot nu toe zijn de verschillende vormen van externe druk op de corporaties geweest, plus de intrinsieke motivatie van directies en medewerkers in een deel van de sector. Twee krachten dus om een ontwikkeling op te baseren.

De eerste, de externe druk van buitenaf, is er nog steeds. De maatschappij zet vraagtekens bij de activiteiten van corporaties en andere investeerders in de wijk. Zijn dat wel de goede? En moet dat zoveel kosten? In vergelijking met sectoren als verkeer en vervoer, onderwijs en zorg loopt de sector van volkshuisvesting achter bij het inzichtelijk maken van haar maatschappelijk baten. Deze druk laat zich productief maken als beslissers (bestuurders, raden van toezicht) projecteigenaren actief bevragen op een goede onderbouwing van een voorstel en daarbij (in de toekomst) verwijzen naar het landelijk beschikbare gereedschap, de gemeenschappelijke taal, de canon van wijkinterventies.

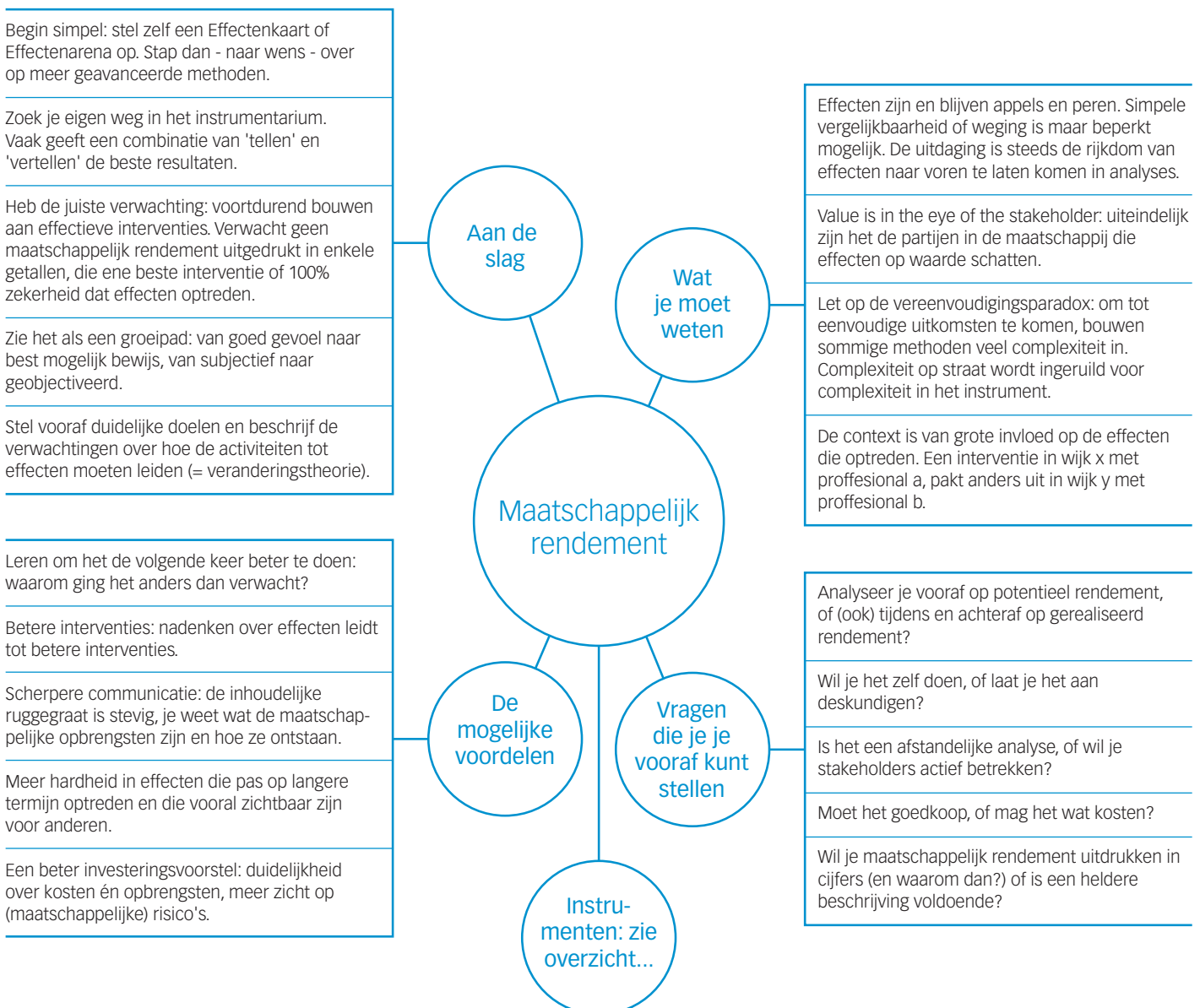
Ook via de institutionele weg kan de aandacht voor maatschappelijk rendement geborgd worden. Bijvoorbeeld door het expliciet op te nemen in de beoordeling van de op te richten Woonautoriteit en in het beoordelingskader van visitaties. Via lokale of regionale afspraken met bewoners en gemeenten kan dit onderwerp eveneens aandacht krijgen. Zo worden belanghebbenden in deze ontwikkeling meegenomen.

De andere kracht, de interne *drive*, betreft de bereidheid om beter goed te doen. Op LinkedIn bloeien de 'communities' rond bijvoorbeeld MFA's en andere thema's op. De levendige discussies laten zien dat de intrinsieke motivatie om het beter te doen sterk aanwezig is. Op deze motivatie kan een appèl worden gedaan. Samen kom je er beter en sneller achter wat werkt. Herkenbare gereedschappen en classificaties kunnen de juiste leeromgeving scheppen voor vakmensen van de wijk. Een omgeving waarin men kritisch is op de eigen ideeën en waar men het normaal vindt deze ter discussie te stellen. En dat leidt weer tot verbetering.

Voor corporaties en de sector als geheel ligt er een grote leeropgave. Hiervoor zijn uitdagingen en uitzichten genoemd. Zoals de kennisopbouw over interventies, de werking ervan en de achterliggende mechanismen. De verdere ontwikkeling van methoden en het beheer van gereedschappen. De ontwikkeling van vakmanschap en vakgemeenschap.

Een enkele corporatie doet dat voor de eigen beleidsvoering, maar een verbreding ten behoeve van de hele sector zal de kennisontwikkeling en professionalisering versnellen. Met een dergelijk gemeenschappelijk leerprogramma kan de SEV met een gerust hart loslaten.

Mindmap maatschappelijk rendement



Deel 2

Aan de slag

met maat-

schappelijke

rendement

Wat is maatschappelijk rendement?

Om zicht te krijgen op maatschappelijk rendement is het nodig om de betekenis te weten van de volgende begrippen.

- » **Input** (middelen): de bronnen die nodig zijn om activiteiten te ondernemen. Bijna altijd is dit geld, maar ook personele inzet of het gebruik van materiaal en het lokale netwerk zijn bronnen.
- » **Activiteiten en resultaat** (output): welke handelingen worden verricht? Activiteiten zijn goed te beschrijven met werkwoorden. De resultaten – ook vaak output genoemd – bestaat uit de telbare en tastbare ‘productie’ van de activiteiten: bijvoorbeeld het aantal deelnemers of het aantal gesprekken.
- » **Effecten** (outcome): de maatschappelijke effecten die in de maatschappij ontstaan als gevolg van de activiteiten en het resultaat daarvan. Het betreft de veranderingen die de bewoners ondervinden als gevolg van de investering en de merkbare verschillen in de wijk.
- » **Veranderingstheorie**: het geheel van veronderstellingen over hoe die maatschappelijke effecten tot stand komen. Het is de ‘oorzaak-gevolg-redenering’ die ten grondslag ligt aan een investering. Deze is vaak verwoord in een ‘als... dan... -constructie’. Bijvoorbeeld: als de huismeester bewoners aanspreekt, dan zullen zij netter met de gemeenschappelijke ruimte omgaan. Een ander voorbeeld: als we bedrijfsruimte aanbieden voor beginnende ondernemers uit de wijk, dan blijven ze verbonden aan de wijk en leveren ze een bijdrage aan de vitaliteit ervan, en dan bieden we deze mensen een kans voor sociale stijging.

Let wel: het gaat hierbij niet om een wetenschappelijk getoetste theorie. De veranderingstheorie beschrijft de verwachtingen vooraf van betrokkenen over hoe de resultaten tot maatschappelijke effecten zullen leiden. Het is de professionele opgave deze verwachting zo stevig mogelijk te maken. Pas gaandeweg en achteraf is met enige zekerheid te zeggen of een veranderingstheorie hout sned en de effecten daadwerkelijk gerealiseerd zijn.

Maatschappelijk rendement is nu te beschrijven als de verhouding tussen enerzijds de input en anderzijds de maatschappelijke effecten. Een goed rendement kan worden uitgedrukt als: een groot maatschappelijk effect, met weinig input. Omgekeerd is sprake van een slecht rendement bij een klein maatschappelijk effect en veel input.

Ter vergelijking twee andere begrippen:

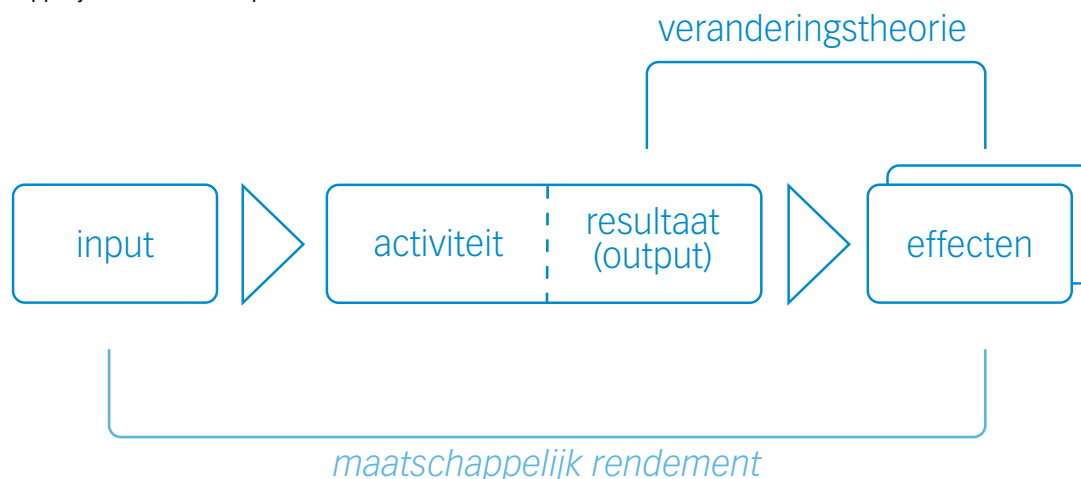
- » **Effectiviteit**: de mate waarin vooraf gestelde effectdoelen worden bereikt. Het verschil met maatschappelijk rendement is dat er geen relatie wordt gelegd met de input en dat heel specifiek wordt gekeken naar gestelde effectdoelen. Het totaal aan bereikte effecten is vrijwel altijd groter dan de gestelde doelen; niet voor alle effecten worden doelen geformuleerd.
- » **Efficiency**: de verhouding tussen resultaat en input. Het verschil met maatschappelijk rendement is dat maatschappelijke effecten buiten beeld blijven. Deze ‘maatstaf’ is daarmee sterk intern gericht.

Het juiste moment

Maatschappelijk rendement ontstaat niet vanzelf. Daar moet je professioneel aan werken. Op elk moment in de bedrijfsvoering van de corporatie speelt het een rol. Verschillende methoden kunnen daarbij helpen. Voordat de techniek van de methoden wordt bekeken, is het goed om vat te krijgen op de verschillende situaties die zich voordoen in de corporatiepraktijk. Deze situaties ontlenen we aan de bekende beleidscyclus. Sturen op maatschappelijk rendement betekent dan tijdens elk moment van de beleidscyclus de vinger aan de pols houden op de drie ingrediënten van maatschappelijk rendement (input – resultaat – effect) en ingrijpen als de beoogde doelen niet behaald worden.

Deze drie ingrediënten zijn in twee bewegingen met elkaar verbonden:

- » **Denken en bepalen** (vooraf): vanuit een missie/visie wordt het plan gemaakt waarin de drie bovengenoemde hoofdelementen op elkaar worden afgestemd. Vanuit plan komt het besluit tot stand om tot uitvoering over te gaan. Dit is het koppelmoment met de volgende beweging.
- » **Doen en behalen** (tijdens en achteraf): na besluitvorming vindt de uitvoering plaats: input wordt omgezet in activiteiten, die leiden tot resultaat en uiteindelijk merkbare maatschappelijke effecten.



Maatschappelijke effecten in soorten en maten

Maatschappelijke effecten komen in verschillende gedaanten voor.

Korte termijn effecten – lange termijn effecten

Sommige effecten treden direct op. Ze zijn meteen zichtbaar. Andere effecten treden pas na lange termijn op. Zo zal het aanspreken op goed gedrag door de huismeester niet direct tot een opgeruimde galerij leiden. Maar dit zal wel na verloop van tijd gebeuren, zo is de algemene verwachting. Soms liggen de 'grote doelen' van een investering pas op de langere termijn. Het is dan raadzaam om ook tussentijdse effecten en doelen op kortere termijn te formuleren. Dat helpt om de vooruitgang beter zichtbaar te maken en werkt bovendien motiverend. Bij bijvoorbeeld een daklozenproject kan als lange termijn effect worden geformuleerd dat daklozen weer volledig zelfstandig kunnen wonen. Een tussentijds effect kan zijn dat zij hun eigen woonruimte beter schoonhouden.

Positieve effecten – negatieve effecten

Niet alle effecten zijn positief. Om een eerlijk en evenwichtig beeld te krijgen van het maatschappelijk rendement moeten ook negatieve effecten worden meegenomen. Als bijvoorbeeld de huismeester welzijngerelateerde taken krijgt, kan de gemeente dit aangrijpen om te bezuinigen op de bestaande inzet van de lokale welzijnsorganisatie. Of het naschoolse aanbod van een nieuwe brede school kan ten koste gaan van de belangstelling voor het al bestaande aanbod van clubs en verenigingen.

Directe effecten – indirecte effecten

Directe effecten zijn te relateren aan de activiteiten en het gevolg daarvan. Indirecte effecten treden op als een gevolg van andere effecten. Hun relatie met de activiteiten is dus indirect en gaat via andere effecten. Een aandachtspunt is dat zo een eindeloze boom kan ontstaan van effecten, die allemaal op de een of andere wijze terug zijn te redeneren naar de oorspronkelijke activiteiten. Om het overzichtelijk te houden is het de kunst om die boom terug te snoeien tot enkele grote effecten en/of effecten waarvan de indirecte relatie nog wel substantieel is.

Bedoelde effecten – onbedoelde effecten

Als een corporatie investeert, zijn er verwachtingen over de effecten die daarvoor zullen optreden. Gaandeweg kunnen de activiteiten en het resultaat echter effecten bewerkstelligen – positieve en negatieve – die vooraf niet voorzien waren. Dit wordt natuurlijk vooral duidelijk bij het terugblikken op gerealiseerd maatschappelijk rendement. Bij het onderzoeken van het potentiële rendement van een investering kan de corporatie potentieel onbedoelde effecten in beeld brengen door actief belanghouders te bevragen. Zij hebben vaak een andere kijk op effecten dan de corporatie.

Organisatie-effecten

Bij veel interventies ontstaan ook voordelen voor de eigen en voor andere organisaties: er ontstaat meer kennis over de situatie in een wijk, mensen weten het bestaande hulpverleningsaanbod beter te vinden, diensten kunnen efficiënter aangeboden worden, kosten worden bespaard. Hoewel dit in de meest strikte zin geen maatschappelijke effecten zijn, zijn ze wel waardevol en relevant in de dagelijkse praktijk. Bijvoorbeeld bij het maken van afwegingen.

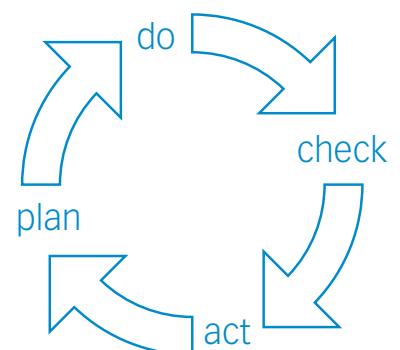
Tijdens het offensief is het sturen op maatschappelijk rendement in de volgende experimenten uitgewerkt:

- » Door de ontwikkeling van de MR-scanner en het benoemen van de verschillende sturingslagen, samen met Hoffman Krul & Partners (zie pagina 83).
- » In het SEV/IPD-experiment Rendement van maatschappelijk dividend.

De uitwerking van het moment van sturen op maatschappelijk rendement is een bewerking van de deelresultaten uit deze experimenten. Het Rendementsblad is de instrumentele uitwerking [zie pagina 82].

Vaak wordt in het kader van 'sturen' gerefereerd aan de zogenaamde Deming-cyclus, ook wel PDCA-cyclus. In het kader van sturen op beide rendementssoorten zien die stadia er dan als volgt uit:

- **Plan** | Vooraf nadenken over de verwachte economische en maatschappelijke rendementen. Bij een corporatie is zicht op de maatschappelijke doorwerking van een interventie daarmee van groot belang. Onderdeel van het plannen is ook het bepalen van de norm: wanneer is de interventie een succes?
- **Do** | De fase van het uitvoeren.
- **Check** | Het bepalen of de gerealiseerde (economische en maatschappelijke) resultaten en effecten voldoen aan de norm.
- **Act(ualize)** | Het waar nodig aanpassen van het oorspronkelijke plan om het oorspronkelijke doel te bereiken. Of natuurlijk het aanpassen van het doel.



De momenten van sturen op maatschappelijk rendement

De sturingsmomenten zijn gedefinieerd rond de 'PDCA-cyclus': plan, do, check, act(ualize). Het gaat om de volgende momenten:

Denken en bepalen

- » **Missie / visie:** elke corporatie handelt vanuit een eigen kijk op de wereld om zich heen (impliciet of expliciet), die als leidraad geldt voor het handelen.
- » **Opgave:** vanuit de missie wordt de volkshuisvestelijke opgave gedefinieerd, voor mensen, in de wijken, dorpen en steden. Voor de moderne corporatie gaat die vrijwel altijd verder dan alleen betaalbare huisvesting, ook de leefbaarheid en investering in wonen en zorg en maatschappelijk vastgoed horen daarbij.
- » **Maatschappelijke business case:** vanuit de opgave vormt elke corporatie antwoorden op de opgave. Een maatschappelijke business case beschrijft de drie hoofdelementen in samenhang: 1) beoogde effecten + 2) geplande activiteiten en hun resultaten + 3) benodigde input. Ook de beoogde doelen worden scherp beschreven en bij voorkeur toets- en meetbaar gemaakt (bijvoorbeeld met behulp van indicatoren).
- » **Afweging / besluit:** over de voorliggende business case vindt besluitvorming plaats, waarna tot uitvoer overgegaan kan worden.

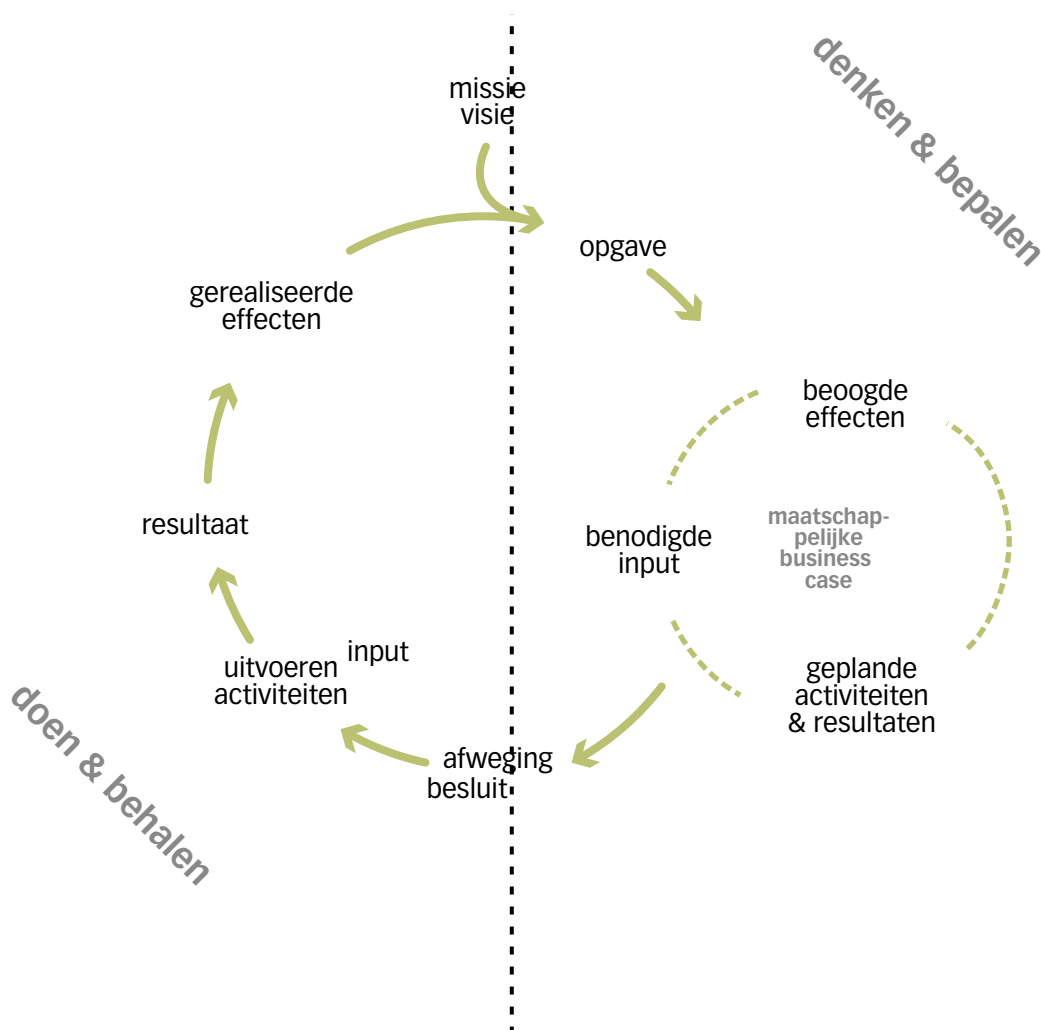
Vooraf tussen de laatste twee momenten is niet altijd een helder onderscheid te maken. Tijdens het formuleren van een business

case worden in de praktijk vaak al deelbesluiten genomen, die dan in deze business case verder meegenomen en uitgewerkt worden. Wel blijft een onderscheid tussen de momenten gerechtvaardigd omdat de activiteiten anders van aard zijn. Bij het bepalen van de business case gaat het om zoeken naar mogelijkheden en het verkennen van de bedrijfseconomische consequenties en maatschappelijke impact. Bij de afweging wordt expliciet stilgestaan bij de (tussen)resultaat van dit zoeken. Vaak zijn ook andere mensen betrokken; de business case wordt gekneed op tactisch en operationeel niveau. De afweging en het uiteindelijke besluit vinden doorgaans plaats op bestuurlijk niveau.

Doen en behalen

- » **Input / uitvoering activiteiten:** de benodigde middelen worden daadwerkelijk ingezet en de activiteiten uitgevoerd.
 - » **Resultaten:** de activiteiten leiden tot tastbare 'productie'-resultaten.
 - » **Gerealiseerde effecten:** na verloop van tijd zorgen de resultaten tot een merkbaar verschil voor de wijk en de bewoners. Deze effecten dragen uiteindelijk bij aan het beantwoorden van de oorspronkelijke opgave.
- Cruciaal onderdeel hiervan is dat deze ingrediënten van maatschappelijk rendement gemonitord worden: in hoeverre wijken ze af van het 'plan'.

De momenten laten zich als volgt verbeelden:

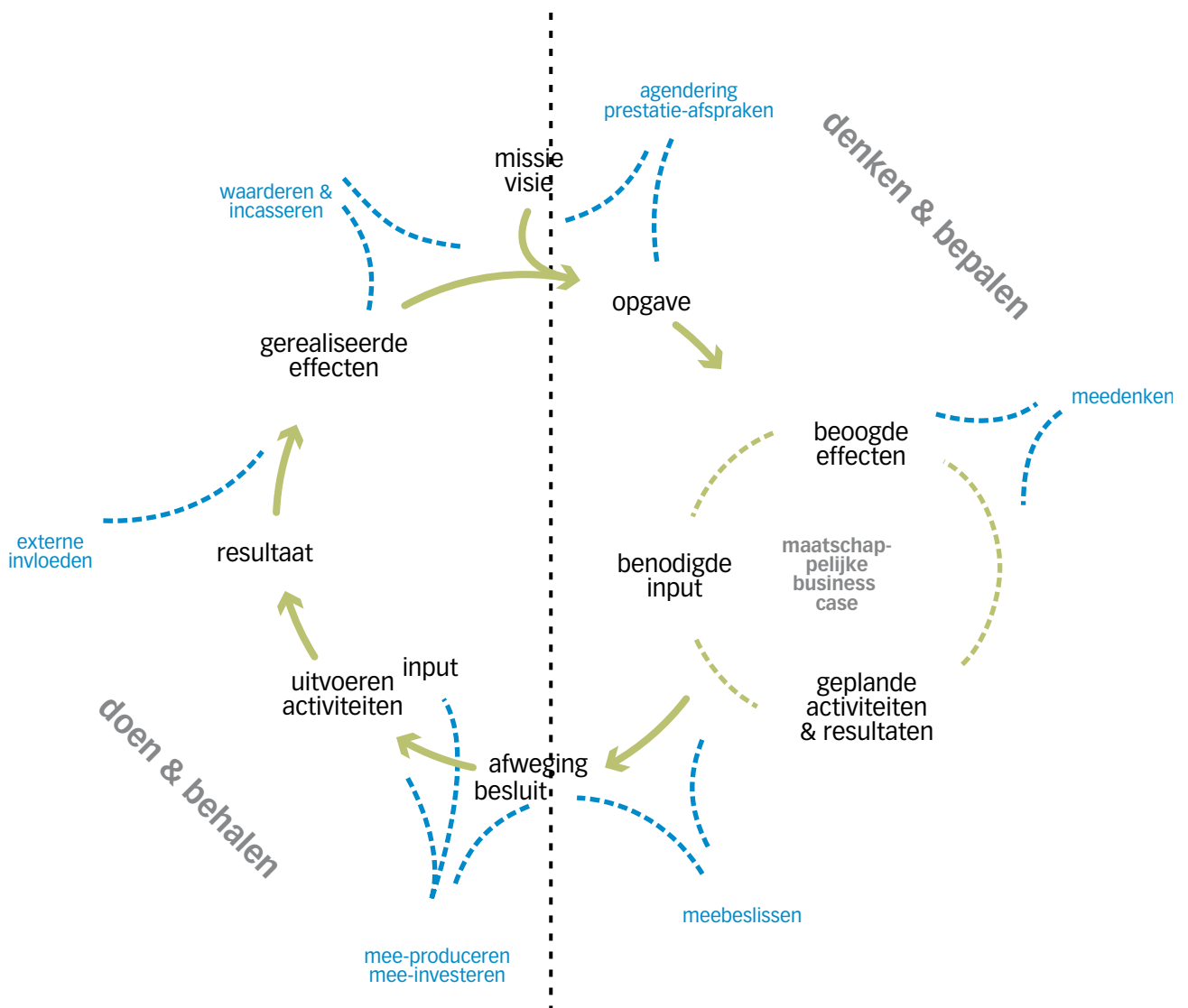


De maatschappelijke laag: momenten van maatschappelijke verankering

Als maatschappelijke onderneming staat de corporatie midden in de maatschappij. Deze maatschappelijke verankering krijgt rond verschillende sturingsmomenten handen en voeten:

- » **Agenderen / prestatieafspraken:** maatschappelijke groeperingen en overheden plaatsen opgaven op de agenda van de corporatie. Sectorbreed gaat dit bijvoorbeeld via het BBSH. Op lokaal niveau kan het gaan om de prestatieafspraken met de gemeente en 'agendagesprekken' met maatschappelijke partners en bewoners.
- » **Meedenken:** bij het opstellen van de maatschappelijke business case kunnen andere partijen ook hun expertise inbrengen om tot een plan te komen met een optimaal maatschappelijk rendement ('meer effect met minder input').
- » **Meebeslissen:** de corporatie hoeft niet altijd zelf te beslissen over investeringen. 'De maatschappij' kan meebeslissen. De Waardenzeef is daar bij uitstek een hulpmiddel voor. [zie pagina 97]
- » **Mee investeren/mee produceren:** heel vaak wordt de uitvoering met partijen gezamenlijk aangepakt. Het kan gaan om cofinanciering (input), maar ook om coproductie (activiteiten).

- » **Externe invloeden:** of er maatschappelijk verschil wordt gemaakt door activiteiten en resultaten is ook afhankelijk van externe invloeden: gemeentelijk en rijksbeleid, economische en sociaal-culturele ontwikkelingen enzovoort.
- » **Waarderen en incasseren:** in hoeverre de gerealiseerde effecten ook de goede zijn, is uiteindelijk aan de maatschappij: 'value is in the eye of the stakeholder'. Bij een maatschappelijke onderneming is de maatschappij in feite de (morele) opdrachtgever én afnemer van effecten. Alleen zij kan dus een oordeel vellen over de gerealiseerde effecten. Bovendien genieten maatschappelijke partners soms een voordeel van gerealiseerde effecten. Ze besparen omdat de wijk schoner is, er minder criminaliteit is of omdat mensen zelfredzamer zijn. Zo incasseren ze.



Bedrijfseconomische laag: uitgeven en verdienen

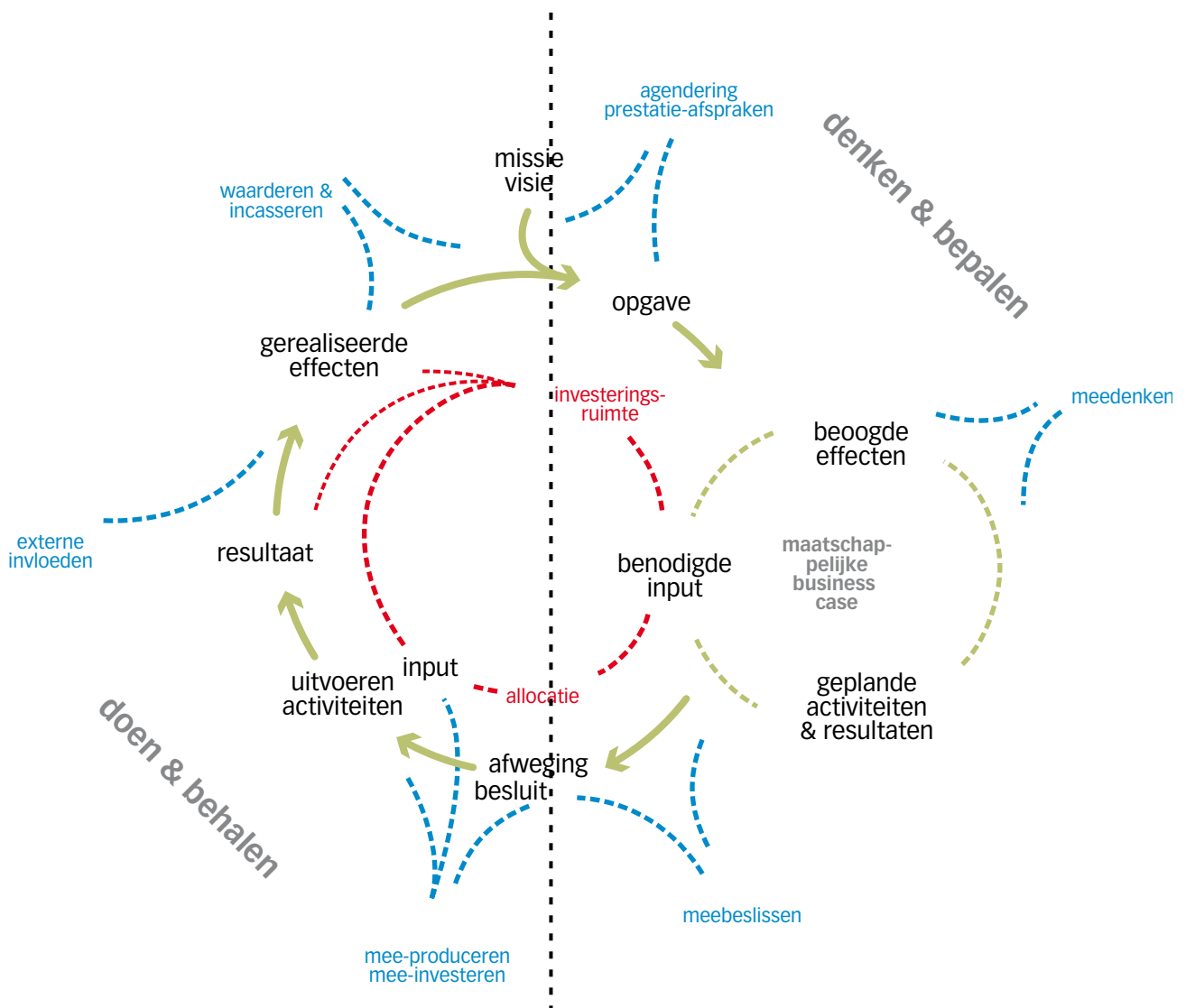
Het maatschappelijk ondernemerschap kent ook nadrukkelijk een zakelijke kant. Activiteiten kosten geld en dat geld moet er zijn. Het unieke aan corporaties is dat ze werken met vastgoed, volgens het principe van een 'revolving fund'. Het vastgoedbezit levert duurzaam geld op (huur, verkoopopbrengsten) dat geïnvesteerd kan worden.

Deze bedrijfseconomische kant is op enkele momenten – op een basale manier – te koppelen aan de sturingsmomenten:

- » **Investeringsruimte:** elke corporatie weet welke ruimte er is om te investeren en tegelijkertijd een duurzaam gezonde bedrijfsvoering te garanderen. De door RIGO en SEV ontwikkelde Transparantiemethodiek kan hier helpen.
- » **Benodigde input:** het deel van deze investeringsruimte die beschikbaar is, is een van de sturende elementen in de business case.
- » **Allocatie:** onderdeel van het besluit om tot uitvoering over te gaan is dat middelen daadwerkelijk toegewezen worden.
- » **Input:** tijdens uitvoering wordt de benodigde input daadwerkelijk ingezet: er worden uitgaven gedaan, mensen zijn aan het werk, materiaal wordt gebruikt, et cetera.

» **Investeringsruimte:** een investering is ook weer van invloed op de investeringsruimte en wel op drie manieren:

- De kosten maken dat de investeringsruimte afneemt.
- Met sommige activiteiten en resultaten wordt verdiend, ook als ze maatschappelijk gemotiveerd zijn (bijvoorbeeld de verhuur van maatschappelijk vastgoed).
- Sommige effecten leveren besparingen op. Het aanstellen van een huismeester leidt bijvoorbeeld tot een besparing op onderhouds- en schoonmaakkosten, vaak op korte termijn en zichtbaar in het directe vastgoedrendement. Of het kan zorgen dat de waarde van het vastgoed toeneemt omdat de wijken verbeteren en woningen gewilder worden, vaak op langere termijn en zichtbaar in het indirecte vastgoedrendement.



Hoe zeker moet je zijn op deze sturingsmomenten?

Als je investeert in een wijk wil je weten of dat verschil zal maken, of het werkt. Daar over wil je enige zekerheid. Deze zoektocht naar meer zekerheid is een rode draad die alle instrumenten van de gereedschapskist verbindt. Deze zoektocht is aan twee kanten begrensd.

Het ene uiterste bestaat uit de situatie dat er geen enkel zicht is op de na te streven effecten, laat staan enige zekerheid. Er is geen overzicht van te verwachten effecten. De veranderings-theorie is niet geformuleerd. Doelen zijn niet gesteld. Dit is een zeer onwenselijke situatie voor professionele investeerders. Ze investeren dan op hoop van zegen, met hun ogen dicht.

Het andere uiterste is de situatie dat je precies kunt voorspellen welk effect een interventie zal hebben. Dat is een onmogelijke situatie, die feitelijk ook niet bestaat. Elke uitvoerende professional is anders, evenals elke wijk en wijkbewoner. Bovendien zijn er de externe omstandigheden die van invloed zijn op de uitwerking in effecten.

Tussen deze uitersten van onwenselijk en onmogelijk is het aan de professional een passende weg te vinden. Het vaststellen van de hierna genoemde zaken kan daarbij helpen.

- » De frequentie van de interventie: hoe vaak pas je het toe? Een interventie die vaak uitgevoerd wordt vereist een hogere graad van bewijsvoering.
- » Het investeringsniveau: is het een dure interventie? Hoe duurder, hoe zekerder je wilt zijn van de beoogde effecten.
- » Het individuele effect: heeft de interventie een groot effect op mensen? Hoe meer het vraagt van mensen - bijvoorbeeld wat betreft actieve betrokkenheid, of het inbreuk maken op privacy -, hoe zekerder de effecten zouden moeten zijn.
- » De beschikbaarheid van bewijs: wat kunnen we weten over de effecten? Sommige veranderingstheorieën zijn nog nieuw en niet getest. Dan is meer zekerheid, op basis van ervaringen uit het verleden, gewoon onmogelijk. De opgave ligt dan bij het goed monitoren.

Aan de hand van het bovengenoemde kan gekeken worden welk niveau van zekerheid realistisch en wenselijk is. Daarin zijn drie niveaus te onderscheiden.

1. **Benoemen.** Het minimale niveau is het benoemen van de effecten en de onderliggende veranderingstheorie. De Effectenarena en Effectenkaart zijn geschikte hulpmiddelen voor dit niveau. Dit niveau is bij elke interventie haalbaar en is eigenlijk het minimale niveau van een professionele investeerder.
2. **Beproeven.** De verwachtingen kunnen ook nader getoetst worden. Is het reëel om bepaalde effecten te verwachten als gevolg van de voorgenomen activiteiten? Beproeven kan vooraf door een extern oordeel te vragen van bijvoorbeeld experts, of gericht te zoeken naar onderzoek in de literatuur of te informeren bij soortgelijke projecten. Ook het vat krijgen op de omvang van effecten door deze uit te drukken in hoeveelheden is een manier om vooraf te beproeven. Dat vereist namelijk dat de onderliggende aannames aanzienlijk aangescherpt worden. Methoden als Effectencalculator, SROI en MKBA helpen daarbij. Achteraf is het ook zinvol om te beproeven of de veronderstellingen juist waren. Dat kan door te tellen (slim meten) of te vertellen (verhalen).
3. **Bewijzen.** Echt zekerheid over de werking krijg je alleen achteraf. Met gedegen onderzoek kan je bewijs verzamelen of effecten ook opgetreden zijn. Dat vereist wel dat vooraf de nulsituatie goed beschreven is.

Evidence based...

In diverse sectoren bloeit dezelfde discussie over evidence based (op bewijs gebaseerd) werken. In hoeverre moeten interventies bewezen effectief zijn voordat ze kunnen worden geïmplementeerd? De term is gemunt in de medische sector, waar behandelingen en medicijnen grondig worden onderzocht. De hoogst haalbare hardheid daarbij is die van de randomized controlled trial: een experimentele setting waarin aselect de te onderzoeken groep wordt verdeeld in een interventiegroep en een controlegroep.

In andere sectoren - onderwijs, jeugdbeleid, welzijnswerk, maar ook wijkontwik-

keling - wordt met een mengsel van afgunst en afkeer gekeken naar de medische wereld. Afgunst omdat in deze sector veel meer bekend is over wat wel en wat niet werkt. En omdat interventies veel beter beschreven staan, waardoor professionals niet steeds het eigen wiel uitvinden. Ze werken met dezelfde taal, handboeken en protocollen.

Maar deze natuurwetenschappelijke zekerheidszoekende benadering roept ook weerstand op. Onder meer omdat dergelijke hoge onderzoeksstandaarden duur en veeleisend zijn. Bovendien zijn ze ook bijna onmogelijk om te organiseren in andere sectoren. Hoe dien je een deel van de wijk een placebo toe? En hoe

sluit je de invloed van andere interventies en van allerlei ontwikkelingen van buiten uit? De wijk is immers geen af te sluiten laboratorium. Maar ook omdat we er steeds meer achterkomen dat effectiviteit veel subtieler wordt bepaald. Het zogenoemde placebo-effect speelt een grote rol: als we denken dat het werkt, dan werkt het ook. Ook de medische wereld komt daar overigens achter. De discussie rond het evidence based werken is de komende jaren nog niet uitgevlamd. Het willen weten in hoeverre een interventie nu echt werkt is en blijft natuurlijk ook een goede drijfveer voor maatschappelijk ondernemers.

Enkele laatste opmerkingen voor het openen van de gereedchapskist

Investeren en incasseren: waardevolle sturingsmomenten

Bij het opstellen van de maatschappelijke business case wordt de benodigde input bepaald: de investering. Het is interessant deze af te zetten tegen de verwachte 'incasseringen'. Welke opbrengsten worden verwacht? Het betreft opbrengsten die direct zijn toe te schrijven aan de activiteiten, maar vooral ook de opbrengsten die ontstaan als gevolg van de maatschappelijke effecten. Als u mensen aan het werk helpt, bespaart de gemeente op uitkeringen. Als u de leefomgeving van uw wijk veiliger of groener weet te maken, is de kans groot dat dit een (beperkte) waardestijging van het vastgoed leidt. De particuliere woningbezitter incasseert deze, op het moment dat zijn of haar woning verkoopt.

Deze investeringen en incasseringen zijn verdeeld over verschillende partijen, zoals benoemd in de maatschappelijke sturingslaag. De vraag wordt dan: wie investeert en wie incasseert? En is dat voor elke partij naar genoeg verdeeld? Zijn er partijen die wel incasseren, maar niet investeren? En als een partij wel investeert en niet incasseert, is dat logisch? In sommige gevallen wel, want dan gaat het om bereiken van effecten en niet om de bedrijfseconomische incassering. De Effectenarena helpt bij het benoemen van investeerders en incasseerders.

Sturen op niveaus

Om op dit gebied professionaliteit in te ontwikkelen is het goed om verschillende niveaus te onderscheiden. Het organisatie-niveau waarin het gaat om het corporatiebedrijf als geheel. Het tweede bedrijfsvoeringdeel van de gereedchapskist is daar op gericht. En het interventieniveau: het niveau van de individuele interventie, vaak ter verbetering van een wijk. De hierboven beschreven sturingscyclus geldt op beide niveaus. Een niveau van een andere orde is het niveau van de wijk. Doelen zijn geformuleerd op wijkniveau. Ook veel monitoren – zoals Lemon en Leerbarometer - spelen op wijkniveau.

Waak voor de vereenvoudigingparadox

Maatschappelijk investeren is niet eenvoudig. Op voorhand kunnen we maar beperkt voorzien wat de effecten zullen zijn van een interventie. En achteraf is nooit met volledige zekerheid te stellen dat een verbetering of verslechtering is toe te schrijven aan de maatregel. De context is vaak van grote invloed en die is vaak niet te beheersen of zelfs te overzien.

Vanuit deze complexiteit en meerduidigheid ontstaat behoefte aan vereenvoudiging. Kunnen we die meervoudige werkelijkheid vangen in eenduidige cijfers? Kunnen we het uitdrukken in de ons bekende euro? Dan kunnen we er misschien makkelijker over praten en hebben we meer inzicht.

Om deze eenvoud te bereiken zetten we methoden in: hulpmiddelen om grip te krijgen op de werkelijkheid. Indicatoren die registreren in hoeverre effecten optreden. Of we proberen met een MKBA of SROI-analyse gevoel te krijgen bij de omvang van effecten en waar die terecht komen, door ze te waarderen in euro's. We kunnen proberen de totale werking van een interventie op één blad te beschrijven. In deze poging tot vereenvoudiging van de complexiteit 'op straat' voegen we echter een

nieuw soort complexiteit toe: de instrumentcomplexiteit. Het valt niet mee om goed te meten. En aan het moneteriseren zitten veel haken en ogen. Welke discontovoet moet je hanteren om toekomstige effectwaarderingen terug te rekenen? En wat is de risico-opslag?

Daar ligt de vereenvoudigingparadox: in een poging de straatcomplexiteit te reduceren, voegen we een nieuwe instrumentcomplexiteit toe. In sommige situaties en onder bepaalde omstandigheden lukt dat. Maar soms ook helemaal niet. Dan raakt het gebruik van een instrument verstrikt in de instrumentcomplexiteit.

Verschillende instrumentrendementen

In de gereedchapskist zitten zowel goedkope en simpele instrumenten als duurdere en meer geavanceerde. Net als bij investeringen kun je ook bij instrumenten spreken van een rendement: de verhouding tussen kosten en opbrengsten. Simpele en goedkope instrumenten als de Effectenarena en Effectenkaart leveren meestal ook minder inzicht op. En een geavanceerde MKBA is duur, maar levert ook veel waardevolle kennis op. Kosten worden grotendeels bepaald door de benodigde inzet en expertise. Kun je die zelf leveren of moet je die inhuren? Een advies is in ieder geval: begin simpel. De basisinstrumenten Effectenarena en Effectenkaart zijn relatief eenvoudig toe te passen en bieden voor veel sturingsmomenten al voldoende informatie.

Doelbewust werken

Interventies worden niet toevallig verzonnen en uitgevoerd. Ze zijn "doel bewust". Om diverse redenen is het goed dit doelbewuste tot uitdrukking te brengen. Doelen geven scherpte aan de verwachtingen vooraf. Daarmee is te bepalen of een interventie succesvol is of niet. En het verschil tussen verwachtingen en daadwerkelijke realisatie zet aan tot leren: waarom liep het anders dan verwacht? En wat leren we er voor de volgende keer van? Veel interventies bestaan uit coproducties. Dat vereist het vooraf goed afstemmen van verwachtingen van de betrokken partijen. Het formuleren van doelen is al een eerste afstemming. 'Management by objectives' een overbekende strategie is, de praktijk van wijkontwikkeling laat zien dat scherpe doelen lang niet altijd gesteld zijn. Ze zijn vaak gesteld in algemene bewoordingen: 'bijdragen aan sociale kansen' of 'mensen mogelijkheden bieden'. Peter Scholten noemt ze verderop in dit boek terecht 'lofty missions'.

Bij het formuleren van doelen loop je aan tegen het feit dat interventies vaak nog in ontwikkeling zijn en vooral gebaseerd zijn op een algemene beschrijving van de problematiek en een 'goed gevoel' dat het bijdraagt. Hoe en wat precies is nog niet te zeggen.

Het is van belang om het gezamenlijk formuleren van doelen ook te zien als een manier om concreter te worden, om veronderstellingen aan te scherpen en te toetsen. En om soms conflicten beet te pakken. In ieder geval geldt: stel je doelen.

Gebruik instrumenten ambachtelijk

Er zijn altijd verschillende gereedschappen inzetbaar voor de een toepassing. Diverse overwegingen kunnen een rol spelen:

- » uw eigen ervaring;
- » benodigde hardheid van de uitkomst;
- » het al dan niet betrekken van stakeholders;
- » het beschikbare budget;
- » de snelheid waarmee uitkomsten bekend moeten zijn.

Kies uit de gereedschapskist de instrumenten die passen, combineer ze en kom zo tot een passende aanpak. Probeer in ieder geval niet met één instrument alle behoeften te dekken. Het offensief heeft geleerd dat een ambachtelijk benadering de meest bevredigende resultaten geeft. Begin met een basisinstrument, zoals de Effectenkaart of de Effectenarena. En kijk vervolgens of u nog verdieping wilt. Op basis van de hiervoor genoemde overwegingen maakt u een eigen keuze uit de gereedschapskist.

Maatschappelijke risico's: de sturingsknoppen van maatschappelijk rendement

Maatschappelijk investeren is nooit zonder risico. Er is geen garantie dat maatschappelijke effecten daadwerkelijk optreden. Daarom is het goed om risico's vooraf goed in te schatten: zijn er omstandigheden denkbaar waaronder bepaalde effecten anders dan verwacht optreden?

Zo zijn bij de effectanalyse van ss De Rotterdam diverse factoren benoemd die cruciaal zullen zijn in het succes. Dit zijn de stuurknoppen van maatschappelijk rendement.

Natuurlijk doemt vanzelf dan ook de vraag op: wie heeft deze knoppen in handen en hoe kunnen de risico's precies gemanaged worden? Dat is belangrijke informatie voor bestuurders en toezichthouders.

De gereedschapskist

Het vaststellen van het maatschappelijk rendement lijkt op het klussen thuis:

- » Het is een kwestie van beginnen, en al doende leert men en krijgt men ook de complexere gereedschappen en klussen onder de knie.
- » Er zijn altijd meer wegen naar Rome: een klus is te klaren met simpele en geavanceerde gereedschappen. Een slotgat in een nieuwe deur maak je het mooist en snelst met een bovenfrees, maar met een hamer en een scherpe beitel lukt het ook.
- » Goed gereedschap is het halve werk, maar de alleskunner onder de gereedschappen bestaat niet.

In de resterende twee delen van het boek presenteren we de gereedschappen die tijdens het SEV-offensief zijn beproefd. Zonder te zeggen dat het een compleet arsenaal is, is de gereedschapskist van maatschappelijk rendement hiermee zodanig gevuld dat elke klus aangepakt kan worden.

Het eerste deel van de gereedschapskist bestaat uit instrumenten die het meest geschikt zijn voor interventies. Het tweede deel biedt instrumenten die passen bij de bedrijfsvoering. Er zit echter geen stevig schot tussen die twee. Zo kan een interventie-instrument als de Effectenarena een belangrijke bijdrage leveren aan het professioneel organiseren van de bedrijfsvoering.

In het overzicht op de volgende bladzijde worden de instrumenten op een rij gezet. De genoemde onderscheidingen zijn daarin meegenomen. Is een instrument gericht op het benoemen of beproeven? Doet ze dit vooraf of juist achteraf? Op welke momenten van sturing kan een instrument betekenis hebben? In de fase van het denken en bepalen, of juist bij het doen en behalen?

Daarnaast is een indicatie gegeven van de kosten die met de inzet gepaard kunnen gaan, waarbij '*' staat voor lage kosten en '*****' voor hoge. Deze kosten zijn voor een groot deel verbonden met de mate waarin een methode zelf uit te voeren is. Enerzijds is dat een keuze: wil je als corporatie de competentie ontwikkelen om instrumenten zelf toe te passen? Anderzijds zijn sommige methoden in de praktijk niet zelf uit te voeren (bijvoorbeeld een MKBA). De SEV heeft in het offensief de nadruk gelegd op doe-het-zelf instrumenten. Dit vanuit de overtuiging dat het sturen op maatschappelijk rendement onlosmakelijk verbonden is het met vakmanschap van de maatschappelijke ondernemer.

Overzicht instrumenten		methode geschikt voor...							
	korte typering	benoemen beproeven bewijzen vooraf, tijdens en/of achteraf	maatschappelijke business case	afweging	monitoring uitvoering	evaluatie	indicatie kosten	zelf?	
Interventies									
Effectenarena	basisinstrument	Benoemen vooraf & achteraf	ja	ja, voor kwalitatief inzicht		ja, ter reconstructie	*	ja, met enige oefening	
Effectenkaart	basisinstrument	Benoemen vooraf & achteraf	ja	ja, voor kwalitatief inzicht		ja, ter reconstructie	*	ja, met enige oefening	
Slim meten	indicatoren	Beproeven vooraf, tijdens & achteraf	ja, indicatoren definiëren zet aan tot scherpte	ja	ja	ja	**	ja, met enige oefening	
Effectencalculator	effecten uitgedrukt in verandering van bestaande geldstromen in de wijk	Beproeven vooraf	ja, bepalen omvang effect zetaan tot scherpte	ja			*/ **	ja, na doorontwikkeling instrument	
SROI	effecten gewaardeerd in geld	Beproeven vooraf	ja, bepalen omvang effect zetaan tot scherpte	ja			** / ***	ja, na opleiding en oefening	
MKBA	effecten gewaardeerd in geld	Beproeven vooraf	ja, bepalen omvang effect zetaan tot scherpte	ja			*** / ***** (door externe begeleiding)	nee, alleen met speciale kennis	
Verhalen	effecten uitgedrukt met anekdotes	Beproeven achteraf		ja	ja	ja	**	ja, al dan niet met externe ondersteuning	
Bedrijfsvoering									
Rendementsblad	verzamelen basisinformatie	Beproeven vooraf, tijdens & achteraf	ja	ja	ja	ja	*	ja, met enige oefening	
Maatschappelijk jaarverslag		Beproeven achteraf				ja	** / ***** (afhankelijk van eigen informatiehuishouding)	ja, met enige oefening	
Maatschappelijke audit		Beproeven achteraf		ja: doelen stellen	ja	ja	*****	ja, met enige oefening	
Visitatie		Beproeven achteraf					(verplicht voor woningcorporaties)	nee, verplicht uitgevoerd door derden, wel zelf voorbereiding	
Waardenzeef			Methode om bewoners het hele proces van idee tot evaluatie te laten doorlopen				*** (met name door intensief proces, maar besparing door draagvlak)	ja, met inzet	



Arnou Vlak, directeur van IPD Nederland

Rendementsblad

De praktijk

Het is mogelijk om te berekenen welk economisch offer corporaties brengen bij het verhuren en beheren van hun woningen en de wijken en buurten waarin deze staan. Dit 'maatschappelijk dividend' is te bepalen door corporaties te vergelijken met hun winstgedreven vastgoedcollega's. Kunnen we nu ook zeggen wat dit offer aan echte effecten oplevert? Dit is een van de achterliggende gedachten van het SEV-experiment 'Rendement van maatschappelijk dividend' dat SEV en IPD Nederland samen met 12 corporaties startten.

"Bij economie denkt iedereen meteen aan euro's en winst maken. Alsof dat niets met mensen te maken heeft," zegt Arnoud Vlak, directeur van IPD Nederland (voorheen aeDex). "Het gedrag van de mens kun je vertalen in maatschappelijke gedragingen – in successen en tekortkomingen – zoals in de sociologie gebeurt, maar het uit zich ook in economische keuzes, die je kunt kwantificeren in euro's. Welke benadering je ook toepast, in beide gevallen gaat het om menselijk gedrag."

Het idee om de maatschappelijke meerwaarde ook uit te drukken in geld, spreekt de analyticus Vlak dan ook zeer aan. "Corporaties zouden dat standaard moeten doen, net zoals nu al voor de exploitatie van hun vastgoedbezit het geval is," zegt Vlak.

De bedrijfseconomische meetgrondslagen van aeDex zijn gebaseerd op de gedachte dat corporaties bij het verhuren van woningen een economisch offer brengen. "Het is de taak van woningcorporaties om kwalitatief goede woningen tegen een betaalbare prijs in de markt te zetten. Maar omdat er voor huurwoningen schaarste op de woningmarkt heerst, is die betaalbare prijs vaak aanzienlijk minder dan de marktprijs die een corporatie voor die woningen zou kunnen vragen. Het bedrag dat corporaties hier op toelagen, zou je kunnen zien als het economisch offer dat corporaties brengen om mensen met een smalle beurs van goede en ook voor hen betaalbare woning te voorzien. In de economische benadering kun je exact in euro's aangeven hoe groot dat offer is. Net zoals je kunt berekenen hoeveel de kosten zijn om de woningen te onderhouden. Wat aeDex heeft gedaan, is in feite niets anders dan het toepasbaar maken van een bestaand economisch bedrijfsmodel voor woningcorporaties."

Vlak: "De belangrijke vraag blijft natuurlijk wel: is de maatschappij er daadwerkelijk iets opgeschoten met het economisch offer dat een corporatie heeft gebracht? Je zult hoe dan ook de verbinding tussen de bedrijfseconomische input en output en de maatschappelijke outcome moeten kunnen aantonen. En dan ook dat het een met het ander te maken heeft, ofwel dat er een

relatie is van oorzaak en gevolg. Voor corporaties is dat een essentiële vraag om te kunnen beantwoorden. Wat dat betreft ben ik het helemaal eens met Paul Doevendans."

Vlak geeft het volgende voorbeeld: "Stel, om bewoners een gevoel van meer veiligheid in de wijk te geven, wil een corporatie een wijkmarinier in dienst nemen, of een Marokkaanse wijkvader, dat klinkt wat vriendelijker, maar het idee erachter is hetzelfde: iemand met gezag, die in de wijk rondloopt en af en toe bijstuurt. Zo iemand moet betaald worden. Maar dat is niet het enige. Je business model moet worden aangepast. Want je gaat hem op je loonlijst zetten, je gaat hem doelstellingen meegeven en dat ga je allemaal meten. Wat doet hij, wat kost hij, je boekhouding moet erop ingericht worden. Dat is in essentie waar we het over hebben en daar zijn corporaties nog lang niet altijd goed in ontwikkeld."

Corporaties moeten echt een bewustwordingsproces doormaken

Tijdens het experiment bleek volgens Vlak duidelijk dat corporaties moeite hebben met het benoemen van de doelstellingen. "En als je dan niet oplet, lijkt het soms wel of corporaties geld verkwisten. Zo was er het voorbeeld van een corporatie die fietsenstallingen in de wijk aanlegde. Toen we ze vroegen hoeveel het kostte en waarom ze het deden, wisten ze dat aanvankelijk niet. Het kostte een hele hoop energie om dat boven water te krijgen. Dat betekent dat hier bij het verlenen van de opdracht voor deze interventie niet naar is gekeken. En dat zie je heel vaak. Er was laatst veel kritiek op de buurtbarbecue, maar ik kan me heel goed voorstellen dat ik zo'n buurtbarbecue ook zou financieren als ik corporatiedirecteur zou zijn. Geen enkel probleem. Ik wil wel eerst duidelijk hebben hoeveel geld we willen uitgeven, welke doelen we willen bereiken en achteraf wil ik ook kunnen vertellen wat we ermee hebben bereikt."

Vlak hoort corporatiedirecteuren vaak zeggen dat ze het verschil willen maken. "Ik geloof daar ook zeker in: corporaties kunnen het verschil maken, maar als de mensen binnen de corporaties niet van tevoren kunnen aangeven waarom ze dat willen, kunnen we er honderden maatschappelijk dividend metingen en Effectenarena's tegenaan gooien, zonder dat het zin heeft. Corporaties moeten echt een bewustwordingsproces doormaken."

Daarbij wil Vlak nog wel de kanttekening maken dat van alle activiteiten die een woningcorporatie onderneemt, ongeveer 10% het vergroten van de leefbaarheid in wijken en buurten betreft. "Ik wil corporaties niet tekortdoen, maar in hun bedrijfsvoering, hun middelenhuishouding zijn corporaties voor 90% vastgoedbeheerbedrijven. Het merendeel van de bedrijfsprocessen van een woningcorporatie is meetbaar en vergelijkbaar met die van elk ander vastgoedbedrijf."

De grootste maatschappelijke bijdrage die corporaties leveren, is nog altijd het laag houden van de huren, zegt Vlak. "De veruit grootste maatschappelijke inspanning zit in betaalbaarheid, dus in lage huren voor kwalitatief goede woningen. De gemiddelde huur van een corporatiewoning in Nederland is 400 euro per maand. Dan heb ik het over het gemiddelde van 2,4 miljoen woningen die door 430 corporaties worden verhuurd. Het gaan dan om een uitkering van maatschappelijk dividend van vele miljarden euro's per jaar. Dat is nog eens positief. Dat zouden corporaties wat vaker moeten vertellen, door gewoon de cijfers te laten spreken. Waarom ze dat niet doen? Ik denk dat het te maken heeft met het feit dat iedereen het zo vanzelfsprekend vindt dat corporaties dat doen. Dit zijn we. Dat is onze missie sinds de eerste corporatie in 1852 werd opgericht. En die missie is nog altijd springlevend. Ik verbaas me daar zelf ook wel eens over. Dat ik denk: jongens moet je kijken welke prestatie corporaties steeds weer leveren. Iedere maand weer."

De grootste maatschappelijke bijdrage die corporaties leveren, is nog altijd het laag houden van de huren

		Speeltuin De Regenboog					Contactpersoon: Richard Endement				
Probleem-/kansschets		Bewoners van de wijk Zonneschijn geven aan zich steeds minder 'eigenaar' van de wijk te voelen. Er zijn wel enkele actieve bewoners, maar die voelen zich steeds meer eenling. Wel zijn er signalen dat mensen best de schouders onder iets concreets willen zetten. De verwaarloosde speeltuin in velen een doorn in het oog en trekt 'rotzooi' aan. Ook is er last van hangjongeren. Zelf geven ze aan dat er zo weinig te doen is in de wijk. Uit gemeentelijke informatie blijkt de gezondheid van jongeren lager dan gemiddeld is en langzaam verslechterd.									
versie 11 november		Beoogd					Gerealiseerd, incl. toelichting				
Activiteiten		<ul style="list-style-type: none"> Vernieuwen speeltuin Onderhoud speeltuin Opbouwen vrijwilligersnetwerk (door st. Welstad) Organiseren beweeg- & eetprogramma voor jeugd (door st. Welstad samen met de 2 basisscholen in de wijk) Organiseren 4 evenement voor wijk 					<ul style="list-style-type: none"> Speeltoestellen vernieuwd / toegangspoort nog niet (ivm. kostenoverschrijding) Onderhoud op orde Vrijwilligersnetwerk staat, maar nog niet breed gedragen Programma loopt, werving 'gezonde jongeren' verloopt moeizaam 2010: 4 succesvolle evenementen (km. wijvereniging) 				
Resultaten											
Bedrijfseconomisch resultaat		2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012
Kosten		€ 50.000	€ 20.000	€ 25.000	€ 20.000	€ 20.000	-€ 55.500	€ 16.430	€	€	€
Opbrengsten		€	€	€	€	€	€	€	€	€	€
Resultaat		-€ 50.000	-€ 20.000	-€ 25.000	-€ 20.000	-€ 20.000	-€ 55.500	-€ 16.430	€	€	€
Toelichting		Kosten 2008: vernieuwen speeltuin Kosten 2009: onderhoud (minder ivm. actieve klusvrijwilliger & nieuwstaat) + kosten st. Welstad voor ondersteunen vrijwilligers & organiseren programma/evenement Kosten 2010: hogere kosten ivm. extra ontbijtprogramma (vanuit landelijk actieprogramma) NB: vanaf 2009 wordt kleine toegangsprijs gevraagd aan niet-wijkbewoners, deze wordt besteed aan bescheiden vergoeding/presentie vrijwilligers									
Product-/dienstresultaat (output)											
Onderhoudsuren		200	200	200	200	200	100	x			
		2009: niet geregistreerd door medewerkers, wel substantieel minder dan 200 uur									
Aantal bezoekers per week		200	220	240	260	280	205	230			
		Gemeten tijdens vier vaste, gemiddelde weken periode mei - september									
Aantal deelnemers programma		10	40	50	50	40	8	20			
Aantal deelnemers 4 evenement		500	1000	1000	1000	1000	600	950			
Maatschappelijke effecten											
Bijdrage aan wijk- of corporatiedoelen		<ul style="list-style-type: none"> Wijdoel: Verbeteren gezondheid Wijdoel: Minder overlast jongeren 					<ul style="list-style-type: none"> Nog niet gerealiseerd (te vroeg) Deels gerealiseerd 				
Overige maatschappelijk effecten		<ul style="list-style-type: none"> Activeren wijkbewoners Vergroten binding met wijk Aantrekkelijker woonklimaat voor gezinnen 					<ul style="list-style-type: none"> Huidige vrijwilligers waren reeds actief, dus effect (nog) niet behaald > St. Welstad benadert in 2011 actief mensen in sociaal isolement Niet bekend: in 2011 volgt enquête onder bezoekers (NB: nulmeting ontbreekt) Afdeling verhuur geeft aan dat speeltuin enkele malen een rol heeft gespeeld bij woningkeuze (in 2009) 				
Sturingsindicator(en)											
% kinderen lid van sportclub		30%	35%	40%	45%	50%	28%	37%			
		Goede score 2010 ook door gemeentelijk sportprogramma Sportkids									
Tevredenheid speelvoorzieningen wijk (item leefbaarheidsmonitor)		6,0	6,5	7,0	7,0	7,0	5,4	6,4			
		Sterke toename tevredenheid, maar nog net onder doelstelling									
% kinderen met BMI >25		20%	19%	18%	17%	16%		20%			
		Score 2007: 22%									
# overlast meldingen wijk (Politie)		100	50	40	40	40	110	80			
		Hoge score door overlast harde kern 14-16-jarigen: past niet bij aangeboden programma									
# vrijwilligers		5	10	10	10	10	10	12			
% doelgroepbewoners dat meer dan 5x per jaar gebruik maakt		25%	40%	50%	50%	50%	Niet bekend	30%			
		Voor 2010: extra inspanning st. Welstad									
Opbrengsten als gevolg van effect		€ n.v.t.	€	€	€	€	€	€	€	€	€
Kern veranderingstheorie:		Een goede speelvoorziening + goede activiteiten >>> actief gebruik van de speelvoorzieningen >>> kinderen leren jong spelen/zelf activiteiten ontplooiën >>> minder hangendrag later Meer spelen >>> meer plezier/ervaring in bewegen/sporten >>> grotere gezondheid Actieve en goede speeltuin >>> actieve buurtbewoners + zorgt voor laagdrempelige ontmoetingsmomenten >>> meer onderling contact + meer eigenaarschap wijk					Kwaliteit veranderingstheorie				
							veel risico onbepaald <-> weinig risico beproefd x				
		Toelichting: behoorlijk veel ervaring in andere steden en positieve onderzoeksresultaten. Risico in uitvoeringskwaliteit programma.									
Toelichting											
N.v.t.											

Het instrument

Omschrijving

In het experiment 'Rendement van maatschappelijk dividend' is met tien corporaties, SEV en IPD Nederland gezocht naar de mogelijkheden en onmogelijkheden om samenhangend te sturen op maatschappelijk en bedrijfseconomisch rendement.

Een van de opbrengsten van deze zoektocht is een praktisch werkblad waarmee zowel uitvoerders, als managers, als bestuurders uit de voeten kunnen. Het is overzicht met de meest essentiële sturingsinformatie over een voorgenomen investering. De benodigde bedrijfseconomische informatie is gebundeld met de informatie die nodig is voor sturing op maatschappelijk rendement.

Het rendementsblad stimuleert om de beleidscyclus rond te maken door een duidelijk onderscheid aan te brengen in 'beoogd' en 'gerealiseerd'. Bij de kolom 'gerealiseerd' is ook ruimte voor toelichting, zodat er ook betekenis gegeven kan worden aan de koude cijfers. Er kunnen veel redenen zijn waarom de beoogde resultaten of effecten niet zijn gehaald. En betrokkenen kunnen daar verschillend naar kijken.

De experimentervaringen lieten zien dat veel informatie wel aanwezig is, maar dat het niet gebundeld beschikbaar is. Soms zit het zelfs alleen in het hoofd van een persoon. Dat maakt het delen van kennis lastig. Het rendementsblad brengt de informatiesnippers samen. Dat is een minimum vereiste om professioneel te sturen.

De informatie is gerangschikt in drie onderdelen.

1. Activiteiten

De activiteiten geven de (hoofd)onderdelen weer.

2. Resultaten

De bedrijfseconomische resultaten bestaan uit de kosten en de opbrengsten (en het saldo daarvan). De product-/dienstresultaten zijn de tastbare resultaten van de activiteiten (output). Beide resultaten worden over verschillende jaren uitgezet omdat dit niet voor elk jaar gelijk hoeft te zijn. Zo zijn soms de kosten de eerste jaren hoger: de zogenaamde aanloopkosten. Of moeten de dienstresultaten bijvoorbeeld groeien, omdat het moeite kost de doelgroep bekend te maken met een dienst.

3. Effecten

Het derde onderdeel geeft grip op de uiteindelijke maatschappelijke effecten. Dat gebeurt op drie manieren:

Het benoemen van de effecten die verbonden zijn een doel. Dat kan een corporatiebreed doel zijn. Of doel vanuit aan een wijkplan.

Het benoemen van overige, relevante effecten.

Het formuleren van enkele sturingsindicatoren die zicht geven op de mate waarin de belangrijkste effecten behaald worden. Zie 'slim meten' voor de techniek van de indicatoren [pagina 53].

Deze informatie wordt op twee momenten beschreven:

- » Beoogd | linker kolom: bij het maken van het plan worden de verwachtingen beschreven in de eerste kolom. Dit vormt de basis voor besluitvorming.

- » Gerealiseerd | rechter kolom: tijdens uitvoering of na afloop kan bekeken worden in hoeverre de vooraf verwachte activiteiten zijn uitgevoerd en de verwachte resultaten en effecten zijn bereikt. Desgewenst kan bij een verschil ingegrepen worden en kan geleerd worden: waarom ging het anders dan verwacht?

Daarnaast is er ruimte gereserveerd voor een algemene toelichting. Ook de kwaliteit van de gehanteerde veranderingstheorie kan aangegeven worden: is de onderliggende veranderingstheorie nog onbeproofd of is er al ervaring mee? Dat is relevante sturingsinformatie omdat het iets zegt over de risico's: wat is de kans dat het project zich ontrolt, zoals beoogd is? Als een veranderingstheorie minder beproefd is, is het verstandig de vinger aan de pols te houden. Het rendementsblad kan dan intensiever gebruikt worden.

Sterke punten van het instrument

De kracht van het rendementsblad zit in een aantal zaken:

- » De brede, integrale benadering van projecten: alle relevante informatie is op een plek samengebracht. Het bundelt informatie die voor meerdere functies binnen de corporatie van belang is. De uitvoerder die zijn of haar werk goed wil doen. De manager/bestuurder die wil zien of projecten op koers liggen. De controller die wil kijken of de beoogde bedrijfseconomische resultaten en de gestelde doelen gerealiseerd worden.
- » De informatie wordt vanuit de activiteiten opgebouwd. Maatschappelijk gezien zit daar de productiebron van effecten. En bedrijfseconomisch gezien zullen corporaties hun boekhouding ook steeds meer opbouwen rond 'activiteiten'; het zogenaamde Activity Based Costing. Het rendementsblad sorteert daar op voor.
- » Het naast elkaar zetten van 'beoogd' en 'gerealiseerd'. In de praktijk verdwijnt vaak het initiële plan van een project gaandeweg uit beeld. Het rendementsblad houdt dit vast. Dat voorkomt verwarring en maakt dat gezamenlijk geleerd kan worden. Waarom ging het anders dan verwacht?
- » Het instrument is een 'ingroe-instrument'. Het kan licht gebruikt worden, door een enkele afdeling of voor een wijk. Bijvoorbeeld om dat het daar toegevoegde waarde heeft. Of omdat daar proefgedraaid kan worden. Na verloop van tijd kan de systematiek van het instrument verder opgenomen worden in de bedrijfsvoering en wordt het gebruik intensiever. Hoe snel dit ingroeien gaat, is aan de corporatie. Begin bij interventies die nog in de planfase zijn. Informatie kan dan meegroeien. Het ingroeien gebeurt dan het meest efficiënt.

Aandachtspunten

- » Bij het vullen van de werkbladen kan informatie gebruikt worden uit andere instrumenten. Uit de financiële administratie en met aeDex-cijfers kunnen de bedrijfseconomische resultaten worden geput. En zo is de Effectenarena behulpzaam bij het uitwerken van een project en het benoemen van de belangrijkste maatschappelijke effecten.
- » Het rendementsblad verdient verdere beproeving in de praktijk, maar heeft door haar eenvoud en gebruiksgemak de potentie uit te groeien tot dezelfde standaard als de Effectenarena is geworden.
- » Het vergt enige discipline om het blad volledig in te vullen en terugkerend te gebruiken. Een goede organisatorische

inbedding is vereist. Kracht, maar ook achilleshiel, is het integrale karakter. Diverse functies moeten hun informatie aanleveren. Dat vereist coördinatie. Tegelijkertijd stimuleert het integrale karakter. Voor veel medewerkers vallen dan de puzzelstukjes op hun plaats: 'oh, daarvoor doen we het', of: 'nu zie ik waar die kosten voor nodig zijn'.

- » Houd rekening met weerstand bij collega's. Niet iedereen is gebaat bij de transparantie die ontstaat door het werkblad. Kosten worden strategisch geboekt. Doelen niet 'afrekenbaar' geformuleerd. Er kan angst zijn dat bezuinigd wordt als blijkt als iets niet effectief is. Oplossingen daarvoor kunnen zijn:
 - Het werkblad juist als hulpmiddel presenteren om de opbrengst van een project te benadrukken.
 - Garanties afgeven dat de functie, het project overeind blijft.
 - Appelleren aan ieders professionaliteit en het werkblad positioneren als verbeterinstrument.
- » Voorkomen dat mensen het zien als controle-instrument.
- » Zoek medestanders en zet daar stappen mee. En verspil niet te veel energie aan weerstand. Vermoedelijk gaat implementatie het snelst als het 'top down' gevraagd wordt (bijv. verplichten bij sociale investeringen boven de € 10.000) én 'bottom up' gestimuleerd wordt door een beroep te doen op 'het beter willen doen' en 'het beter kunnen verkopen'.
- » Spreek met elkaar af voor welke projecten het wordt ingezet. Bijvoorbeeld:
 - Projecten boven een bepaald investeringsniveau.
 - Projecten waar twijfels over bestaan.
 - Projecten die 'sociaal' zijn.

Eenvoud

Het nadenken over en beschrijven van zowel de maatschappelijke als bedrijfseconomische prestatie van de corporatie is niet gemakkelijk. Een wezenlijk gevaar bij het bouwen van bruggen tussen disciplines is dat deze bezwijkt onder het gewicht van de complexiteit en van de spraakverwarring. Daarom is gedurende het gehele experiment 'eenvoud' een belangrijk basisprincipe geweest. Dit blijkt ook uit het tastbare eindresultaat: het rendementsblad. In vorm en opzet is dit zo simpel mogelijk gemaakt. Vanuit deze eenvoud is het aan corporaties zelf, in eigen tempo, om (waar nodig) complexiteit toe te voegen.

- » Het rendementsblad is geen hulpmiddel om te bepalen welke interventie het best ingezet kan worden voor een probleem. Wel helpt het instrument om informatie van verschillende optie te structureren en om eenmaal gekozen interventies beter af te stemmen. Ook biedt het geen garantie dat effecten ook daadwerkelijk zullen optreden en doelen echt worden bereikt. Wel neemt de kans toe, omdat er vooraf goed over interventies wordt nagedacht en gesproken. De kwaliteit van de interventies neemt daardoor toe.

MR-scanner

Stuurt u nu goed op maatschappelijk rendement? Om daar enigszins vat op te krijgen ontwikkelden SEV en Hoffman Krul & Partners een hulpmiddel: de MR-zelfscanner. Deze bestaat uit zeven vragen die u leiden naar de kern van het sturen op maatschappelijk rendement. Het beantwoorden brengt u in aanraking met alle sturingsmomenten zoals die hiervoor beschreven zijn [pagina 30]. Het beantwoorden stimuleert u om stil te staan bij uw eigen stuurmanskunst. Wat doen we als corporatie goed? Wat kan beter?

Vraag 1: missie/visie

Beschikt u over een document waarin de missie en visie duidelijk omschreven staat? En zijn deze ook verwoord in termen van maatschappelijke effecten (outcome)?

Vraag 2: maatschappelijke business case

Heeft u een manier van werken waarbij u en uw collega's/medewerkers gewenste effecten, mogelijke maatregelen/activiteiten en beschikbare middelen actief op elkaar betrekken en in samenhang tot een plan smeden: de 'maatschappelijke business

case'? Zo ja, kunt u deze plannen op tafel leggen?

Is de achterliggende veranderingstheorie helder beschreven en in voldoende mate beproefd?

Vraag 3: afweging/besluit

Wordt de combinatie van gewenste effecten en afgewogen maatregelen vastgelegd in bestuursbesluiten waarbij de relatie met de missie/visie van de organisatie transparant is gemaakt en de benodigde middelen worden toegewezen?

Zo ja, kunt u die laten zien?

Vraag 4: resultaten en gerealiseerde effecten

Analyseert u gedurende de uitvoering de tastbare resultaten van de activiteiten en de mate waarin de gewenste effecten worden gerealiseerd? Is duidelijk wie wanneer bijstuurt in de uitvoering naar aanleiding van deze 'metingen'?

Zo ja, kunt u aangeven hoe u dat doet?

Vraag 5: resultaten en gerealiseerde effecten

Rapporteert u over de mate waarin de gewenste effecten bereikt zijn? Vraagt u

actief om waardering van deze effecten bij maatschappelijke partners? En brengt u deze waarderingen ook intern in gesprek? Zo ja, hoe en op welke momenten doet u dat? Kunt u voorbeelden geven waarbij geleerd is van behaalde resultaten en effecten 'uit het verleden'?

Vraag 6: de maatschappelijke laag

Kunt u aangeven op welke momenten en op welke wijze uw belanghouders betrokken zijn bij de verschillende sturingsmomenten? En wordt deze betrokkenheid professioneel georganiseerd en gecommuniceerd aan de maatschappelijke partners?

Vraag 7: de bedrijfseconomische laag

Betrekt u 'het maatschappelijke' en 'het bedrijfseconomische' actief op elkaar, zodat er een optimale, maar realistische en gezonde maatschappelijke business case ontstaat? En brengt u ook daarbij bedrijfseconomische gevolgen (negatief en positief) van behaalde resultaten en effecten in kaart?

Maatschappelijk rendement in de bedrijfsvoering

De kracht van de bovenstaande instrumenten ligt bij het analyseren van interventies, van klein tot groot. De opgave voor maatschappelijk rendement gaat echter verder en dieper. Om professioneel te kunnen sturen op maatschappelijk rendement moet gewerkt worden aan inbedding in de dagelijkse bedrijfsvoering. Ook het rond maken van de zogenaamde beleidscyclus staat centraal in de bedrijfsvoeringinstrumenten. Het denken in maatschappelijke effecten

De SEV-experimenten hebben laten zien dat hier nog flinke groei mogelijk is. De ontwikkelingen gaan op diverse vlakken dan ook snel. In het nieuwe visitatiestelsel heeft de maatschappelijke prestatie een nadrukkelijke plek. Uit de inzendingen voor Het Glazen Huis – de prijsvraag voor het beste jaarverslag – blijkt dat corporaties hierover steeds beter rapporteren. De hieronder genoemde instrumenten kunnen daar nog bij helpen.

Meer informatie: zie www.sev.nl, Dossier maatschappelijk rendement