



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.

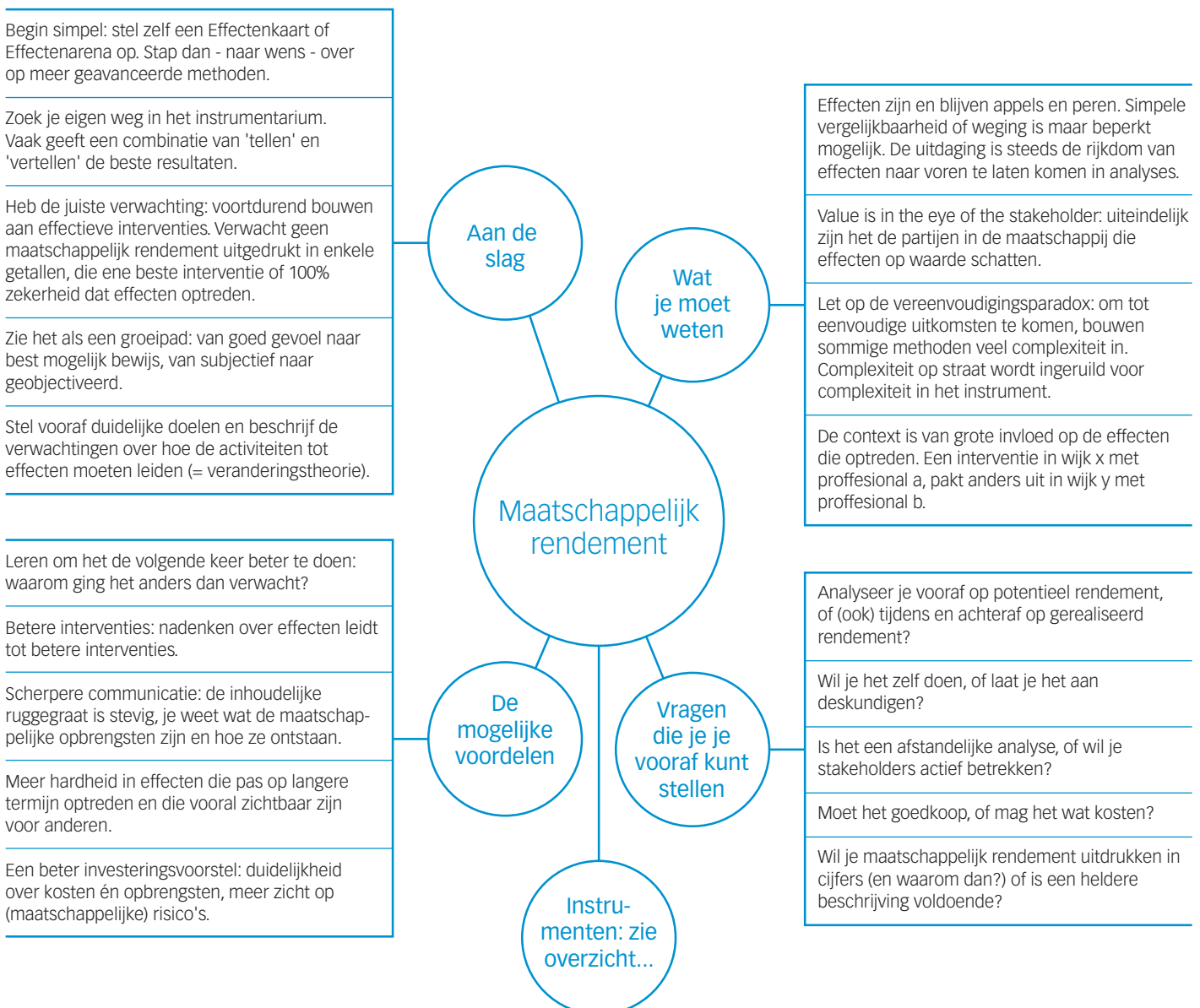
Ook via de institutionele weg kan de aandacht voor maatschappelijk rendement geborgd worden. Bijvoorbeeld door het expliciet op te nemen in de beoordeling van de op te richten Woonautoriteit en in het beoordelingskader van visitaties. Via lokale of regionale afspraken met bewoners en gemeenten kan dit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



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, 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, 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



Linda van Summeren, beleidsadviseur Vivare

Slim meten

De praktijk

Na het uitvoeren van een interventie ben je benieuwd of het beoogde effect ook daadwerkelijk gerealiseerd is. Een manier om dat te doen is het vinden getallen die iets zeggen over de stand van een effect. Een beperkt aantal effecten koppel je aan een of meerdere indicatoren. Door te meten vóór en na de interventie kun je kijken of je een verschil hebt gemaakt. Dat moet je wel slim doen. Anders verzandt het meten in een overdaad van getallen of in een meetbureaucratie. Dat is het laatste wat je wilt.

Vivare in Arnhem is de enige bij de SEV bekende corporatie waar het gelukt is om hiervoor een adequate beleidscyclus te ontwikkelen en toe te passen. De corporatie werkte een waardevolle aanpak uit. We zijn onder de indruk en gaan in gesprek met de beleidsadviseurs achter deze aanpak. Linda van Summeren en Sven Turnhout hebben een uitgesproken visie die ze graag met ons delen.

Zowel Van Summeren als Turnhout praten met aanstekelijke bevoegenheid over hun aanpak. We vonden het vooraf al bijzonder, maar na afloop van het gesprek zijn we enthousiast. Hier kunnen andere corporaties en maatschappelijke organisaties hun voordeel mee doen.

Turnhout: "Vivare heeft nadrukkelijk gekozen om het sociaal investeren ten volle te omarmen. De successen die we in de wijken boekten, verstevigden onze opvatting dat sociaal investeren een vast onderdeel van de totale bedrijfsvoering moest worden. Je kunt een dergelijke operatie niet beperken tot één afdeling en een aantal medewerkers. Van Summeren: "De hele corporatie moet betrokken zijn. We introduceerden achtereenvolgens en in samenhang effectenkaarten per project, wijkvisies, effectmetingen en de eigen kennisdatabase 'toolkit sociale interventies'. Daarmee vergrootten we organisatiebreed het inzicht in en de grip op de sociaal investeringen en we plaatsten de kracht van het samenspel tussen de collega's en met externen op de agenda. Het ziet ernaar uit dat onze aanpak duurzaam is. We komen tot nieuwe oplossingen en het werkt katalyserend."

Turnhout legt uit dat er vanuit de directie een sterke wens was om meer grip te krijgen op de sociale investeringen. "Ons adagium is: 'We willen het verschil maken', maar dan moet je wel weten waarin je het verschil maakt. Om daar achter te komen gebruikten we eerst de SEV effectenkaarten. Later ontwikkelden we onze eigen effectmetingen gebaseerd op het bekende schema van maatschappelijk rendement.

Bij het opstellen van de effectenkaarten – dat waren er meer dan honderd – werden wel effecten geformuleerd, maar het was nog maar de vraag of er die er ook echt uit zou komen. Om een betrouwbaar beeld te krijgen hebben we onze collega's in de

Je moet de operatie niet beperken tot een afdeling, de hele organisatie moet betrokken zijn

frontlinie uitvoerig bevroegd en hun zelf effectmetingen laten uitvoeren. Dit betekende extra werk op een gebied dat al snel als saai en overbodig wordt ervaren, namelijk: onderzoek. Om die reden hebben we in het project veel aandacht besteed aan de vorm en overbrengen van het belang van het traject. Dat betekende dat de operatie zich niet beperkte tot één enkele afdeling maar dat de hele organisatie erbij betrokken was. Ook een heldere en enthousiaste boodschap en dito aanpak is van belang, die medewerkers zich snel eigen konden maken en zich gemakkelijk liet uitvoeren. We hebben geïnvesteerd in goed voorbereide presentaties voor alle gelederen. Daarbij liepen we echter tegen iets aan. We merkten dat zodra men een concreet positief resultaat kon laten zien, de vragenlijst zo in te vullen was. Maar het beschrijven en meten van de minder scorende interventies was een stuk lastiger. Toen duidelijk was gemaakt dat kennisuitwisseling het doel was en mensen niet op de resultaten van de interventies werden afgerekend, kwam ook dat op gang. Die uitwisseling ging zelfs in de pauzes door!"

De woonconsulenten staan midden in de wijk, dat is hun expertise

Intuïtie

Van Summeren benadrukt het belang van betrokkenheid creëren: "De effectmetingen lieten we uitvoeren door de woonconsulenten zelf, degenen die de interventie uitvoerden. Zij staan midden in de wijk, dat is hun expertise. Dat gaf veel meerwaarde. Doordat ze nu nog bewuster over het projectresultaat met bewoners spraken, was er een veel stevigere terugkoppeling.

We stuurden ze natuurlijk niet het bos in, we gaven workshops in onderzoeksmethodieken en daar gaven ze elkaar weer advies. Ook was er was bij de rapportages ruimte voor intuïtie. Ze konden zelf toelichting geven bij de uitkomsten. Woonconsulenten staan midden in de wijk. Hun intuïtie is waardevol. Daar moet je niet aan voorbijgaan, maar juist gebruik van maken."



Sven Turnhout, beleidsadviseur Vivare

Data

We vragen hoe het is gelukt om de ongetwijfeld grote hoeveelheid informatie en data te vergaren, verwerken en ontsluiten. Turnhout: "Ons uitgangspunt was een minimale inspanning van degenen die het moesten uitvoeren. Ik heb een digitale lijst ontwikkeld waarin naast resultaat twee andere belangrijke elementen zaten: de context en de bijvangst. Turnhout laat ons op zijn computerscherm de vragenlijst zien. "Je vraagt nogal wat van de mensen die dit moeten invullen, dus ik heb m'n uiterste best gedaan om het zo simpel mogelijk te houden." De vragenlijst is inderdaad eenvoudig, de invuller wordt er stap voor stap doorheen geleid. Om grip op de context te krijgen zijn ook vragen opgenomen als: Zou je adviseren om de activiteit wel/niet weer uit te voeren? En waarom? Of als beoogde doelstellingen niet zijn bereikt: wat zijn de redenen daarvoor? Turnhout: "Dan krijg je achtergrondinformatie over waarom iets niet gelukt is, en of het op een andere manier of in andere omstandigheden wel zou kunnen lukken. Je weet dan wat succesfactoren zijn."

Er is duidelijk benadrukt dat ook negatieve beoordelingen waardevol zijn. "Juist het erkennen van mislukkingen draagt bij aan beter sturen in de organisatie. Het is mooi om te lezen dat mensen beargumenteerd een negatieve beoordeling geven. Daar heb je wat aan. Sommige projectleiders adviseerden zelfs hun eigen project niet nog eens uit te voeren! De resultaten worden verwerkt in een speciaal aangeschafte database. Een beperkte investering, het kostte ons 3.000 euro. De database is ook ingezet voor het ontwikkelen van een toolkit sociale interventies. Daarin hebben we alle interventies opgenomen en de 'succes- en faalnummers' gerangschikt."

Juist het erkennen van mislukkingen draagt bij aan beter sturen in de organisatie

Van Summeren: "Zelf moet je ook vertrouwen geven. Teammanagers op vestigingen in positie brengen om zelf effectmetingen op te pakken en daarmee theorie en praktijk verbinden, samen zorgen dat het werkt. We blijven op die verbinding letten. Zo hebben we hebben de tops en flops van interventies besproken met de teammanagers. Dat is bijzonder leerzaam, concreet en verhelderend. Het schoonmaken van achterpaden bijvoorbeeld was in Velp positief beoordeeld, in Elst negatief. In Velp was het doel bewoners bij elkaar te brengen, terwijl het in Elst puur als schoonmaakactie werd gezien. Een kwestie van keuzes waarbij de wijze van uitvoering en het beoogde doel van invloed zijn op hoe een project uitpakt. Dergelijke inzichten maken dat Vivare bewuster, professioneler en trefzekerder kan aanpakken in de wijken. En daar is het ons allemaal om te doen!"

Het instrument

Omschrijving

De resultaten van een investering (output) zijn vaak goed te meten. Het zijn als het ware de productiecijfers. Ook de input van een investering is gemakkelijk meetbaar: de kosten. Maar daarmee weten we nog niet of de beoogde effecten ook daadwerkelijk optreden. Na enige tijd kan bijvoorbeeld blijken dat de veronderstellingen in de veranderingstheorie onjuist zijn. Daarom meten we bij voorkeur de maatschappelijke effecten zelf als we het over maatschappelijk rendement hebben. Dit is lastiger, maar zeker niet onmogelijk. Dat wijzen SEV-experimenten uit.

Om maatschappelijke effecten te meten, heeft u indicatoren nodig: getallen die een betrouwbare schatting geven van de verwachte en daadwerkelijke effecten. De indicatoren weerspiegelen de mate waarin een effect optreedt. De methode 'Slim meten' concentreert zich op het vinden en gebruiken van goede indicatoren die het al dan niet optreden van maatschappelijke effecten weerspiegelen. Indicatoren maken het mogelijk om veranderingen te meten en zichtbaar te maken. Zo houdt u de vinger aan de pols en kunt u zien of de vooraf gestelde doelen inderdaad worden gehaald. Ook is het mogelijk om effecten gedurende langere tijd te volgen en op periodieke momenten in kaart te brengen, te monitoren dus.

Aanpak

De methode 'Slim meten' is een aanvulling op de Effectenarena en Effectenkaart en bestaat uit vijf stappen:

1. Identificeren van indicatoren.
2. Bepalen van doelstellingen.
3. Meten van indicatoren.
4. Bouwen van een monitor.
5. Rapporteren.

1. Identificeren van indicatoren

Met deze methode proberen we indicatoren te vinden voor de maatschappelijke effecten. Goede indicatoren voldoen aan vier eisen.

- » De betrouwbaarheid (validiteit) zegt iets over de stevigheid van de relatie tussen effect en indicator. Geeft een indicator een goed beeld van de mate waarin het effect wel of niet optreedt? Als de indicator bijvoorbeeld een toename laat zien, weten we dan ook zeker dat het effect optreedt? Of is er iets anders waardoor de indicator anders scoort, maar het effect zelf afwezig is?
- » De indicatoren moeten dekkend zijn. Alle relevante aspecten van een maatschappelijk effect komen bij voorkeur in één of meerdere indicatoren tot uiting. Tegelijkertijd moet het meetsysteem zo slank mogelijk worden gehouden, dus het aantal indicatoren zo klein mogelijk. Dat voorkomt onnodige meetinspanningen en houdt het meetsysteem en de resultaten overzichtelijk.
- » De indicatoren moeten eenvoudig meetbaar zijn. De inspanning om de informatie over de indicatoren te verzamelen is bij voorkeur zo klein mogelijk. Houd er rekening mee dat deze informatie ook nog moet worden geanalyseerd en verwerkt in een rapportage.

- » De indicatoren spreken aan. Zeker in de communicatie met belanghouders is het van belang dat een indicator een concreet en duidelijk beeld oproept. Verwoord ze zoveel mogelijk positief.

Er is een onderscheid tussen 'objectieve' en 'subjectieve' indicatoren. Objectieve indicatoren zijn zichtbare verschijnselen (in de fysieke omgeving), zoals het aantal 'graffiti-tags' en het aantal winkelwagentjes in de openbare ruimte. Subjectieve indicatoren zijn waarderings- en meningen van mensen. Bijvoorbeeld gemeten in een enquête of panel: welk rapportcijfer geeft u de woonomgeving? Het nadeel van subjectieve indicatoren is dat ze gemakkelijker beïnvloed worden door externe factoren. Zo heeft een fraudegeval in de directie van een woningcorporatie wellicht ook invloed op het subjectieve oordeel over het presteren van de huismeester. Objectieve indicatoren zijn niet afhankelijk van deze menselijke 'wisselvalligheid'. Een mix van beide soorten indicatoren werkt daarom vaak het beste.

De indicatoren geven bij voorkeur inzicht in de maatschappelijke effecten. Lukt het niet om bevredigende effectindicatoren te vinden, dan kunnen resultaatindicatoren volstaan. Om dan toch betrouwbare uitspraken te doen over de mate waarin effecten optreden, moet de veranderingstheorie wel betrouwbaar en getoetst zijn.

Ga stapsgewijs te werk bij het identificeren van indicatoren: formuleer voorlopige indicatoren, bespreek en toets deze en scherp ze aan, scherp eventueel het effect verder aan, bespreek ze nog een keer, enzovoort. Indicatoren hoeven niet in één keer perfect te zijn. Denk verder na over het betrekken van medewerkers (in de uitvoering) en belanghouders bij het formuleren van goede, 'slimme' indicatoren, maar ook bij het formuleren van de doelstellingen en het meten zelf. Dit kan bijvoorbeeld door hen te vragen een logboek bij te houden of regelmatig te schouwen. Dit vergroot de betrokkenheid bij de methode. Met elkaar kunt u een betere en handiger meetaanpak ontwikkelen. Vooral de bijdrage van mensen die in de dagelijkse praktijk staan, is daarbij vaak heel waardevol. Mensen raken veel beter geïnformeerd wanneer zij worden betrokken bij het formuleren van indicatoren. Dit voorkomt dat zij over de meetaanpak onterechte, negatieve verwachtingen opbouwen. In het ergste geval kan een gebrek aan informatie over het doel en de aanpak van het meten tot manipulatie van de meetgegevens leiden. Of dit gebeurt, hangt uiteraard af van de motieven om maatschappelijk rendement inzichtelijk te maken (gaat het om leren of afrekenen?) en van de heersende cultuur (vertrouwt men elkaar of niet?).

2. Het bepalen van doelstellingen

Zodra u indicatoren heeft gevonden voor de belangrijkste maatschappelijke effecten, kunt u de investeringsdoelen vertalen naar een doelstelling voor de indicatoren. Uw concrete ambitie (wat wilt u bereiken) wordt daarmee vertaald in een score op een indicator. Bijvoorbeeld: de doelstelling 'het aantal rondzwerfende objecten was... en moet ... worden' zegt iets over de mate waarin het achterliggende doel wordt bereikt: een schonere wijk. Om tot goede doelstellingen te komen wordt vaak het SMART-principe gehanteerd:

Specifiek: de doelstelling is concreet, scherp en eenduidig beschreven.

Meetbaar: het is aan de hand van indicatoren duidelijk wanneer de doelstelling is behaald.

Acceptabel: betrokkenen herkennen zich in de doelstelling.

Realistisch: de doelstelling is haalbaar (en tegelijkertijd ambitieus genoeg).

Tijdgebonden: het is duidelijk in welke tijdsperiode het doel bereikt moet zijn (met begin- en einddatum).

Het is van groot belang om de doelen die gekoppeld zijn aan maatschappelijke effecten, niet in te zetten om personen of afdelingen af te rekenen op hun presteren. Al helemaal uit den boze is het om hun beoordeling of zelfs beloning ervan afhankelijk te maken. De betrokkenen zullen zich dan vooral gaan richten op het behalen van een goede score in plaats van op de beoogde maatschappelijke effecten (vergelijk het vermaledijde 'bonnen scores' van de politie door prestatiecontracten met de overheid). Ook bij het 'Slim meten' en het bepalen van de doelstellingen daarin gaat het in de eerste plaats om het leren. Werkt een investering nu wel of niet? Voldoen de effecten aan de verwachtingen? Door deze vragen goed te beantwoorden, stelt u zichzelf in staat uw maatschappelijk ondernemerschap te verbeteren.

3. Het meten van indicatoren

Er zijn verschillende manieren om de benodigde informatie voor een indicator te verzamelen. De volgende manieren worden veel gebruikt:

» Schouw

De situatie 'op straat' kan antwoord geven op de vraag in hoeverre bepaalde effecten optreden. Aan de hand van bijvoorbeeld een standaard categorisering kunt u de situatie op straat periodiek in beeld brengen. Ook het maken van foto's op vaste plekken kan een beeld geven. Corporatiemedewerkers kunnen dit zelf doen, maar ook actieve buurtbewoners of jongeren uit de wijk kunnen een steentje bijdragen. De categorisering kan eventueel samen met de belanghebbenden uit vraag 1 van de Effectenkaart worden opgezet. Zie <http://www.crow.nl/kwaliteitscatalogus> voor voorbeelden van categorisering.

» Enquête

Met een enquête kunt u de waardering van bijvoorbeeld bewoners meten. Door op verschillende momenten te enquêteren. Als u dat doet vóór het aantreden van de huismeester en op het moment dat hij een half jaar actief is, maakt u een ontwikkeling zichtbaar. Het nadeel van een enquête is de vaak lage respons, waardoor de betrouwbaarheid in het geding is. Dit is te ondervangen door de enquêtes huis-aan-huis op te halen. Dit kost tijd, maar kan door de contacten met de bewoners ook veel waardevolle kennis opleveren over het complex en de wijk. Een ander mogelijk nadeel van de enquête is dat het oordeel van de geënquêteerden kan worden beïnvloed door externe factoren. Als uw corporatie net slecht in het nieuws is geweest, worden de scores in de enquête waarschijnlijk lager.

» Informatie eigen organisatie

Er is vaak veel informatie beschikbaar bij collega-afdelingen, bijvoorbeeld de afdeling 'planning & control' of 'verhuur'. Gebruik deze bij de zoektocht naar indicatoren. De informatie is immers eenvoudig te verkrijgen.

- » Informatie derden
Ook andere organisaties beschikken over informatie die u kan helpen bij het meten van maatschappelijke effecten. Denk aan bijvoorbeeld de criminaliteitscijfers van de politie.
- » Registratie medewerkers
Collega's die 'in het veld' werken, kunnen u informatie verschaffen over verschillende indicatoren. Zo kunnen huismeesters bijhouden hoeveel grofvuilobjecten ze aantreffen in de openbare ruimte. Door hierover afspraken te maken kan de verzameling van gegevens worden gestandaardiseerd. Zorg er daarbij wel voor dat de registratie gebruiksvriendelijk wordt opgezet zodat hij medewerkers zo min mogelijk hindert in hun echte werk.

Om het maatschappelijk effect van een investering te kunnen aangeven, moet het mogelijk zijn een verschil te constateren. Dat kan alleen als er minimaal twee meetpunten zijn. Meetpunten kunnen verschillende vormen aannemen:

- » Een vergelijking in de tijd, tussen bijvoorbeeld het moment voordat de activiteiten starten (de 'nulmeting') en enige tijd daarna.
- » Een vergelijking tussen soortgelijke objecten, waar één wel te maken heeft met de investering en de bijbehorende activiteiten en de ander niet. In het voorbeeld van de huismeester kan een vergelijking worden gemaakt met de situatie van een complex waar geen huismeester functioneert. Cruciaal is dat dit vergelijkingsobject zoveel mogelijk overeenkomt: is de huurderspopulatie ongeveer hetzelfde, is de problematiek dezelfde, is de openbare ruimte vergelijkbaar ingericht, et cetera?
- » Een vergelijking met de vooraf gestelde doelstellingen. Hiermee kunnen uitspraken worden gedaan over de effectiviteit van een investering.

4. Het bouwen van een monitor

Zodra er meerdere momenten zijn waarop dezelfde indicatoren worden gemeten, en de uitkomsten daarvan met in elkaar in verband kunnen worden gebracht, is er sprake van een monitor. Een monitor kan voor het inzichtelijk maken van maatschappelijke effecten heel waardevol zijn, op voorwaarde dat u bij het bouwen ervan een aantal zaken in het oog houdt.

- » Bovenal: houd het simpel, zeker in het begin. Start met de indicatoren waarvan al informatie voorhanden is. En richt de energie verder op de indicatoren die gemakkelijk meetbaar zijn.
- » Kijk met het oog op de herhaalbaarheid nog eens kritisch naar de meetmethoden. Worden mensen in de uitvoering niet teveel belast door de registratie? Worden belanghouders niet moe van een steeds herhaalde enquête? Met andere woorden: hoe maak je het zo gemakkelijk mogelijk voor iedereen?
- » Besteed aandacht aan de gegevensverzameling. Hoe kunnen gegevens overzichtelijk en toegankelijk bewaard en gerangschikt worden?
- » Ook de presentatie is van belang. Informatie wordt makkelijker opgenomen als ze wordt gepresenteerd in grafieken of spinnenwebben in plaats van tabellen.
- » Denk na over een passende frequentie. Deze moet aansluiten bij de verwachte ontwikkeling. Als pas na twee jaar een kleine verbetering wordt verwacht, heeft het geen zin maandelijks te meten.

- » Een monitor is bij voorkeur ingebed in de bekende cycli van bedrijfsvoering, bijvoorbeeld de momenten waarop managementinformatie wordt verzameld.
- » Zoek een ambassadeur voor de monitor, iemand die maatschappelijke effecten een warm hart toedraagt.

5. Rapporteren

Tot slot worden alle meetgegevens verzameld en geanalyseerd. Daarmee kan de hoofdvraag worden beantwoord: wat is het maatschappelijke effect van de investering? De ingevulde Effectenkaart biedt hiervoor een goede kapstok. Het rapport Slim Meten besteedt ook aandacht aan de verantwoording van de meetresultaten, ofwel de manier waarop is gemeten.

Sterke punten van de methode

- » Het formuleren van indicatoren vereist dat effecten concreet worden gemaakt. Mooie woorden voldoen niet meer.
- » Met goede indicatoren kan het meten van een doelstelling gemakkelijk worden herhaald. Als dit met voldoende discipline gebeurt, ontstaat in de loop der tijd steeds meer inzicht in de ontwikkeling van de beoogde maatschappelijke effecten.

Aandachtspunten

Aandachtspunten voor de opsteller van een meetsysteem

- » Het meten krijgt als activiteit al snel de overhand. Het vinden en bijhouden van goede indicatoren wordt een doel op zich, terwijl het enkel een middel is en blijft!
- » Zoek niet meteen naar nieuwe indicatoren die ook weer opnieuw gemeten moeten worden, maar kijk eerst naar wat al beschikbaar is, binnen de corporatie, maar ook bij anderen.
- » Wees kritisch op indicatoren: hebben ze een voldoende relatie met het effect dat u wilt meten? Of zijn er veel andere zaken die ook van invloed zijn?
- » Wees duidelijk in hoe de meting is verricht, bijvoorbeeld in een bijlage van de rapportage.
- » Geef aan welke effecten niet te meten zijn, om welke reden dan ook.
- » Het vinden van goede indicatoren kost veel energie: in de praktijk blijkt vaak dat maatschappelijke effecten onvoldoende scherp beschreven staan. Dit maakt de zoektocht naar indicatoren nodeloos moeilijk.
- » Het periodiek meten van effecten aan de hand van een monitor vereist een grote mate van standaardisatie. Dit kan botsen met de creativiteit en flexibiliteit die soms nodig zijn bij de uitvoering van de activiteiten.

Aandachtspunten voor de gebruiker van meetresultaten

- » De eenvoudig begrijpbare indicatoren krijgen al snel meer aandacht dan het complexe geheel van effecten en veranderingstheorie zelf. De rapportage moet dan ook vooral op dit laatste ingaan.
- » Heb voldoende oog voor de context waarbinnen de indicatoren worden gepresenteerd.
- » Geef ook uw eigen interpretatie en oordeel aan de getallen.
- » Schenk aandacht aan de kwaliteit van het meetsysteem.

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



Arnaud 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

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 gaat 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."

		Speeltuin De Regenboog					Contactpersoon: Richard Lindement				
Probleem/kansschets		Bewoners van de wijk Zonschijn 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- & estprogramma 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 (i.v.m. kostenoverschrijding) Onderhoud op orde Vrijwilligersnetwerk staat, maar nog niet breed gedragen Programma loopt, werving 'ongezonde jongeren' verloopt moeizaam 2010: 4 succesvolle evenementen (i.s.m. wijkvereniging) 				
Resultaten											
Bedrijfs-economisch resultaat		2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012
Kosten		€ 50.000	€ 20.000	€ 25.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 55.500	€ 56.430	€	€	€
Opbrengsten		€	€	€	€	€	€	€	€	€	€
Resultaat		-€ 50.000	-€ 20.000	-€ 25.000	-€ 20.000	-€ 20.000	-€ 55.000	-€ 56.430	€	€	€
Toelichting		Kosten 2008: vernieuwen speeltuin Kosten 2009: onderhoud (minder i.v.m. actieve klusvrijwilliger & nieuwbouw) + kosten st. Welstad voor ondersteunen vrijwilligers & organiseren programma/evenement Kosten 2010: hogere kosten i.v.m. extra ontbijtprogramma (vanuit landelijk actieprogramma) NB: vanaf 2009 wordt kleine toegangsprijs gevraagd aan niet-wijkbewoners, deze wordt besteed aan bescheiden vergoeding/presentje vrijwilligers									
Product-/dienstresultaat (output)											
Onderhoudsuren		200	200	200	200	200	100	x			
Aantal bezoekers per week		200	220	240	260	280	205	230			
Aantal deelnemers programma		10	40	50	50	40	8	20			
Aantal deelnemers 4 evenement		500	1000	1000	1000	1000	600	850			
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%			
Tevredenheid speelvoorzieningen wijk (item leefbaarheidsmonitor)		6,0	6,5	7,0	7,0	7,0	5,4	6,4			
% kinderen met BMI >25		20%	19%	18%	17%	16%		20%			
# overlast meldingen wijk (Politie)		100	50	40	40	40	110	80			
# 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%			
Opbrengsten als gevolg van effect		€	€	€	€	€	€	€	€	€	€
Kern veranderingstheorie: Een goede speelvoorziening + goede activiteiten >>> actief gebruik van de speelvoorzieningen >>> kinderen leren jong spelen/zelf activiteiten ontplooiën >>> minder hanggedrag later Meer spelen >>> meer plezier/ervaring in bewegen/sporten >>> grotere gezondheid Actieve en goede speeltuin >>> activeert buurtbewoners + zorgt voor laagdrempelige ontmoetingsmomenten >>> meer onderling contact + meer eigenaarschap wijk							Kwaliteit veranderingstheorie veel risico onbepaald <-> weinig risico bepaald x Toelichting: behoorlijk veel ervaring in andere steden en positieve onderzoeksresultaten. Risico in uitvoeringskwaliteit programma.				
Toelichting N.v.l.											

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