

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/47163>

Please be advised that this information was generated on 2019-06-16 and may be subject to change.

Weten van renderen: van belofte naar realiteit

Inzicht in het maatschappelijk rendement van corporatieactiviteiten is in menig directiekamer direct of indirect een onderwerp van gesprek. Maar met welke methoden kan een corporatie het maatschappelijk rendement nu zichtbaar en stuurbaar maken? De SEV geeft hier een aanzet voor met het experimentenprogramma 'Het maatschappelijke harder'. De verkenning 'Weten van renderen' zet daarvoor mogelijke nieuwe methoden op een rij.

Jochum Deuten

Quattro advies, Utrecht

Paul Doevendans

SEV, Rotterdam

George de Kam

Radbout Universiteit, Nijmegen

al een aantal jaren waait er een kritische wind over de sector. Corporaties zouden te weinig ondernemen en laten 'maatschappelijk' geld op de plank liggen. Ook zouden ze geneigd zijn tot *inefficiency*. Er gaan stemmen op om het 'overtollig' vermogen van de sector af te romen.¹ Deze kritiek kan gevat worden in termen van maatschappelijk rendement: volgens critici slagen corporaties er onvoldoende (zichtbaar) in om met hun middelen opbrengsten te genereren die er toe doen voor de maatschappij. Ook in het dagelijks leven van individuele corporaties speelt maatschappelijk rendement meer en meer. Omdat corporatietaken breed kunnen worden opgevat en de corporatie wordt gezien als vermogend, is de corporatie een veel gevraagd partner in maatschappelijke projecten. Als (maatschappelijk) ondernemer wil de corporatie weten waar haar euro maximaal rendeert, om er van te leren en er op te sturen. Maatschappelijk rendement heeft hiermee een functie ter verbetering van het eigen ondernemerschap.

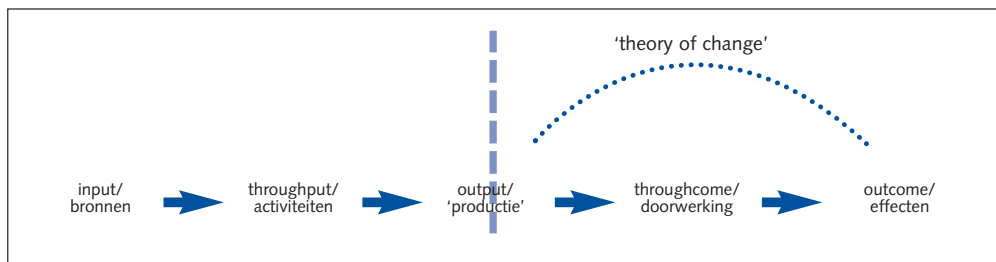
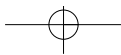
Bovendien wil de corporatie verantwoording afleggen over wat ze wel en niet doet op maatschappelijk vlak, bijvoorbeeld aan huurders of aan een wethouder. Dit betreft (nog) geen formele verantwoordingsplicht, maar een gevoelde plicht die nodig is om het vertrouwen van de lokale partners te krijgen. Dit is een tweede functie van maatschappelijk rendement.

Steeds vaker laat de corporatie andere partijen ook meesturen. Goede oplossingen komen alleen tot stand als er samengewerkt wordt: met de wijkagent, de opbouwwerker, de schooldirecteur, enzovoorts. Wat partijen hierin bindt is de uiteindelijke maatschappelijke opbrengst 'op straat': een brede school, een opvangplek met een effectief programma, etc.. Om hier over te kunnen praten en keuzes in te maken is inzicht nodig in het maatschappelijk rendement van mogelijke investeringen. Dit is de derde functie van maatschappelijk rendement, die samen te vatten is in het begrip 'governance'.²

De hoofdingrediënten

Ook andere niet-commerciële organisaties zijn in de slag met de term maatschappelijk rendement: kerken, cultuurhistorische organisaties, welzijnsinstellingen, sociale werkvoorzieningen, enzovoorts. Maar wat er nu onder verstaan mag worden is niet altijd helder. In de kern bestaat maatschappelijk rendement in ieder geval uit twee elementen: een (te realiseren) opbrengst en de investering (die daarvoor nodig is). Door deze aan elkaar te relateren is sprake van een hoog rendement (kleine investering, grote opbrengst) of een laag rendement (grote investering, kleine opbrengst).

Met de investeringskant zijn we het best bekend. Zo zijn de 'out of pocket'-kosten van allerhande maatschappelijke investeringen wel bekend of te berekenen. Maar dat is vaak niet de hele investering. Om tot een maatschappelijke opbrengst te komen is soms ook de inzet van personeel nodig, van het netwerk van een corporatie of van 'goodwill'. Hoewel niet altijd uit te drukken in harde euro's, moeten dit soort investeringen toch meegeteld worden voor een volledig beeld van het maatschappelijk rendement.



figuur 1
Schematische weergave van het stelsel van input, output, outcome en de theory of change.

Aan de opbrengstkant van maatschappelijk rendement is nog een wereld te winnen

Aan de opbrengstkant van maatschappelijk rendement is nog een wereld te winnen. En hier ligt dan ook de grootste uitdaging voor de corporatie. Conform de buitenlandse (voornamelijk Angelsaksische) literatuur, maken we onderscheid tussen 'output' en 'outcome'. *Output* staat voor de concrete, tastbare productie, veelal goed te vangen in cijfers. Ter illustratie: veel corporaties kiezen voor het aanstellen van een huismeester, als een vorm van sociaal beheer. De *output* van 'de huismeester' bestaat uit het aantal opgepakte en/of opgeloste bewonersconflicten, aansporingen om gemeenschappelijke ruimten op te ruimen, doorverwijzingen naar maatschappelijke voorzieningen, etc.

Outcome staat voor de uitwerking van deze 'productie' in de maatschappij: wat merkt de bewoner hier nu werkelijk van? Hoe verbeteren bijvoorbeeld de leefbaarheid en het woongenot door de activiteiten van de huismeester? Hier ligt de echte opbrengst van het handelen van de corporatie, zoals de maatschappij die ervaart en beoordeelt.

De relatie tussen *output* en *outcome* is daarmee van belang. Waar de *output* nog dicht bij de corporatie ligt, bevindt de *outcome*, waar het dus werkelijk om gaat, zich al verder buiten de invloedssfeer van de corporatie. De doorwerking van *output* tot *outcome* kan beschreven worden als een 'theory of change', een 'veranderingsleer'. Hierin worden de gedachten over de causaliteit gevangen: als een huismeester mensen aanspreekt op de rotzooi in een portiek, dan zullen mensen dit opruimen en het vervolgens netjes houden, en hierdoor verbeteren de leefbaarheid en woonkwaliteit.

De veranderingsleer moet niet opgevat worden als een wetenschappelijke theorie, tot in de finesses uitgeschreven en getoetst. Dat is vaak ook onmogelijk: andere partijen leveren ook een bijdrage om het effect te leveren of het effect laat soms jaren op zich wachten. De *output* van de corporatie is vaak niet een-op-een te relateren aan een

bepaalde *outcome*. Wel is het zaak om de veranderingsleer zo scherp als (praktisch) mogelijk is neer te zetten. Bijvoorbeeld door bij betrokkenen te toetsen of de verwachte doorwerking van de *output* hout snijdt. Ook kan men actief zoeken naar 'bewijzen', bijvoorbeeld in andere steden, en deze vertalen naar de eigen situatie. Een andere mogelijkheid is projecten te monitoren en na verloop van tijd expliciet te evalueren op hun maatschappelijke effecten: zijn de verwachtingen uitgekomen en kloppen de gemaakte veronderstellingen?

Om nu uitspraken te doen over het maatschappelijk rendement is een laatste stap vereist: het betrekken van de investering (*input*) op de opbrengst (*outcome*).

Bijvoorbeeld om achteraf te evalueren of een investering in leefbaarheid (zoals het aanstellen van een huismeester) de verwachte opbrengst heeft gegenereerd en of dat in een gezonde verhouding staat tot de kosten. Of om verschillende investeringsopties met elkaar te vergelijken op hun (te verwachten) opbrengsten, in verhouding tot de investeringen.

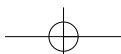
Juist in deze stap wordt de winst geboekt. Zicht op alleen opbrengsten is mooi en al een enorme vooruitgang. Maar nog meer betekenis krijgt dit als bekend is wat de benodigde investering wordt/was. En omgekeerd: investeren is goed, maar realiseert de corporatie daarmee wel de beoogde doelen?

Tellen of vertellen?

De corporatie kan twee wegen bewandelen om inzicht te krijgen en te geven in maatschappelijk rendement: tellen (meten en rekenen) of vertellen (het verhaal).

De meest begane weg is die van het meetbaar maken. Tegenwoordig is het afrekenen op toetsbare prestaties van groot belang. Dit vraagt om 'harde cijfers'. Zo velt de minister van VROM haar oordeel over het presteren van corporaties onder meer op basis van *output*: aantallen verkochte en gebouwde woningen. In het produceren van cijfers over de *input* en de *output* is de corporatie over het algemeen dan ook tamelijk bedreven.

Over de werkelijke maatschappelijke opbrengsten van de corporatie, de *outcome*, bestaat echter veel minder cijfermatig inzicht. Dat is ook niet vreemd. Het verzamelen van betrouwbare en sprekende cijfers over de effecten die





Output.
(foto: Helen
Kokshoorn, Den Haag)

mensen ervaren vraagt extra inspanningen. En we zeiden het al, sommige effecten laten lang op zich wachten of zijn niet eenduidig te herleiden tot de *output* van de corporatie alléén. En hoe kom je aan een goede referentie, bijvoorbeeld om te bepalen of een bepaalde score nu goed of slecht is?

Dat het meten van de werkelijke maatschappelijke opbrengst, de *outcome*, lastig is, wil niet zeggen dat dit niet gedaan moet worden. De potentiële winst is groot en de ervaringen in het buitenland en in andere sectoren laten zien dat het kan. Ook kan het proces om te komen tot deze cijfers zinvol zijn. Het stimuleert mensen om veel concreter met elkaar te bespreken wat nu de werkelijk gewenste prestaties zijn. Bovendien is de kans groot dat het belang van cijfers in de toekomst groter wordt: in een nieuw visitatiestelsel, bij het intern toezicht, maar ook in het 'bod' dat corporaties kunnen uitbrengen op de gemeentelijke 'woonvisie' (zoals de minister het beschrijft in haar 'Beleidsvisie toekomst van woningcorporaties', december 2005). Er zijn dus verschillende redenen om de lastige opgave van het tellen niet uit de weg te gaan.

Naast het meten van maatschappelijke opbrengsten in cijfers, kunnen corporaties een andere weg bewandelen: een verhalende weg. Daarbij draait het om het benoemen van de opbrengst in de daarvoor geëigende termen. Juist 'het verhaal' over hoe met een bepaalde inzet (*input*) tastbaar resultaat (de *output*) wordt gerealiseerd en hoe dit doorwerkt naar uiteindelijk effecten voor mensen (de *outcome*) staat daarin centraal. Is dit 'verhaal', waarin de 'theory of change' of veranderingsleer centraal staat, getoetst aan ervaringen van vroeger of elders? Onderschrijven andere maatschappelijke partners deze gedachtegang? Door aandacht te schenken aan het verhaal achter bepaalde ingrepen en maatregelen komen de

maatschappelijke opbrengsten, waar het uiteindelijk om te doen is, scherper op het netvlies. En kunnen *stakeholders* de kans krijgen mee te bouwen aan een breed getoetst en gedragen verhaal.

Welke weg de corporatie kiest is voor een deel afhankelijk van pragmatische afwegingen: hoeveel tijd, geld en energie kost tellen c.q. vertellen in een specifieke situatie. Maar ook de functie van het maatschappelijk rendement is bepalend.

Kwantitatieve methoden (tellen) zijn het meest geschikt als er vergeleken moet worden: met het verleden, met verschillende projecten, met andere corporaties. Dit speelt met name in relatie met de eerste functie van maatschappelijk rendement, het verbeteren van het ondernemerschap, waarbij het erom gaat er achter te komen wat wel en niet werkt.

Daarentegen kan bij het creëren van draagvlak in bijvoorbeeld een moeizaam herstructureringsproject een stevig verhaal over het te verwachten maatschappelijk rendement bindend en inspirerend werken. Betrouwbare cijfers over ontwikkelingen in de toekomst zijn dan bijna niet te geven en sluiten bovendien veel minder aan bij de beleveringswereld van bijvoorbeeld bewoners. Kwalitatieve methoden (vertellen) lenen zich over het algemeen beter voor communicatieve doeleinden.

Een mix van beide benaderingen geeft misschien wel het beste resultaat. Cijfers winnen aan betekenis als ze een goed verhaal illustreren. En een verhaal wordt geloofwaardiger als het onderbouwd kan worden met cijfers. Dit lijkt vooral te spelen bij de tweede functie van maatschappelijk rendement: verantwoording. Enerzijds gaat het daarbij vaak om de ontwikkeling op termijn (bijvoorbeeld in een jaarverslag), anderzijds om goede toelichting op gemaakte keuzes, het uitleggen.

Hoe doe je het?

Maar hoe doe je dat nu, inzicht krijgen in het maatschappelijk rendement? In de gereedschapskist van corporaties zijn reeds methoden te vinden die daarbij kunnen helpen: de Aedex, de Raeflex-visitatie, de Transparantiemethodiek, maar ook prestatieafspraken met gemeenten. Deze methoden dekken echter niet het gehele veld van maatschappelijk rendement.³ Er zijn nog witte vlekken. In de verkenning 'Weten van renderen' is daarom ook gekeken naar andere sectoren en naar het buitenland, waar *non-profit* organisaties met goed omschreven projectvoorstellen moeten komen om fondsen te werven en zich stevig moeten verantwoorden. Hoewel corporaties al beschikken over fondsen, willen en moeten ze wel steeds beter laten zien waarvoor ze die aanwenden.

De verkenning beschrijft twaalf nieuwe methoden die corporaties kunnen inzetten. Het zijn voor een deel methoden die in aanzet bekend zijn, maar nog niet expli-



Outcome. (foto: HH/Marcel van den Bergh)

ciet gericht zijn op het maatschappelijk rendement. Ook is de ervaring met de toepassing ervan nog erg beperkt. Gepoogd is de breedte van het nieuwe instrumentarium op te zoeken omdat maatschappelijk rendement in vele gedaanten en in vele situaties een rol kan spelen. Sommige corporaties hebben behoefte om het maatschappelijk rendement van een klein project te bepalen, andere willen het inzetten ten behoeve van de strategische sturing. Sommige willen het jaarlijks herhalen, andere eenmalig. Sommige willen er vooral zelf van leren, andere zoeken een methode voor een externe functie: verantwoording of 'governance'.

Wat zijn nu de belangrijkste witte vlekken en, gekoppeld daaraan, wat zijn enkele van die nieuwe methoden?

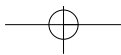
De grootste uitdaging voor corporaties ligt bij het meten van en sturen op *outcome*, een eerste witte vlek. Een methode die daarvoor geschikt zou zijn en die in andere sectoren (met name bij sociale werkvoorzieningen) al uitgebreid getoetst is in de praktijk, is Social Return on Investment. Deze methode probeert maatschappelijke opbrengsten van investeringen in kaart te brengen, te kwantificeren en daar vervolgens een prijskaartje aan te hangen. Maatschappelijke effecten én investeringen komen door deze monetarisering op één noemer: de euro. Ook als winst pas op termijn zichtbaar wordt. Of als de winst voor een andere partij is terwijl die niet mee-investeert. De 'kosten-effectiviteit' van een project kan hierdoor harder worden neergezet. Dit inzicht kan de opening bieden om het gesprek aan te gaan met partijen om bij te dragen aan bijvoorbeeld een herstructureringsproject (al dan niet financieel) omdat ze daar aantoonbaar

baat bij hebben. Dit gesprek gaat dan minder om de 'blauwe ogen' en is meer gebaseerd op 'harde' gegevens. Zo hebben Haagse kerkgemeenschappen in beeld laten brengen welke kosten ze aan maatschappelijke dienstverlening 'uitsparen' met hun activiteiten. Niet om daar direct een rekening voor te sturen, maar wel om de bijdrage van de organisatie sterker neer te zetten. Daarmee is de methode een goede opstap voor de 'governance'-functie van maatschappelijk rendement.

Menig project start zonder dat bewezen is dat de gekozen aanpak het meest (kosten-)effectief is

Maatschappelijk rendement is nog nauwelijks doorgedrongen in het dagelijks management van corporaties. Dit is een tweede witte vlek. Daarvoor ontbreken nu de methoden. Veel managers gebruiken methodieken als Balanced Scorecard, het INK-model voor kwaliteitszorg en het KWH-label (Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector) om grip te krijgen op het presteren van hun corporatie. Deze zouden verder ontwikkeld kunnen worden in termen van maatschappelijk rendement. In de verkenning is hiervoor als voorbeeld de Public Value Scorecard⁴ genoemd.

Daarnaast ligt er een taak voor het management om 'evidence based' aan de slag te gaan. Menig project en beleidscyclus start zonder dat bewezen is dat de geko-



Twaalf nieuwe methoden uit de verkenning 'Weten van renderen':

- Werken aan nieuwe sturing van de corporatie op basis van maatschappelijk rendement: Public Value Scorecard
- Slim en goedkoop zicht op maatschappelijk rendement: indirecte indicatoren
- Maatschappelijk rendement dagelijks in beeld: Oasis
- De winst van het maatschappelijke in klinkende munt: Social Return on Investment
- In competitie het maatschappelijk rendement zichtbaar maken en realiseren: Tendering
- Weten wat er echt toe doet: Outcome-measurement
- Het maatschappelijk rendement bekeken door de bril van de stakeholder: Social Audit
- Verantwoordelijk en op basis van waarden de beste projecten kiezen: Value Sieve
- Weten wat echt werkt: de 'evidence-based'-benadering
- Om het te vertellen moet je het weten: maatschappelijk verslag
- Het maatschappelijk rendement behapbaar organiseren: programma-aanpak
- Bewuster verhalen over maatschappelijk rendement: Storytelling

zen aanpak het meest (kosten-)effectief is. Een ervaring elders of de inschatting van een deskundige is geen garantie dat de vereiste *input* inderdaad tot de verwachte *outcome* gaat leiden. Het management kan projecten en beleidsvoorstellen bevragen op de 'werkzame bestanddelen' en daar bewijs bij verlangen. En als dat bewijs nog niet te leveren is, zou een aanpak zo opgezet moeten zijn dat de werking achteraf controleerbaar is, bijvoorbeeld door het formuleren van toetsbare 'hypothesen' en het opzetten van experimenten met bijvoorbeeld controlegroepen. Dit heeft twee voordelen. Er ontstaat veel meer kennis over wat werkt en onder welke voorwaarden. Daarmee is de eerste functie van maatschappelijk rendement gediend: het verbeteren van het ondernemerschap. En ook de verantwoording achteraf is een stuk helderder, de tweede functie van maatschappelijk rendement. Bij voorkeur wordt deze aanpak landelijk begeleid en worden de ervaringen gebundeld.

Een derde witte vlek is dat inzicht bieden in maatschappelijk rendement nog nauwelijks wordt gebruikt om andere partijen de mogelijkheid te bieden mee te sturen in het beleid en de projecten van de corporatie (de derde functie van maatschappelijk rendement: 'governance'). Zo kunnen *stakeholders* betrokken worden bij de selectie van investeringsprojecten gericht op prestaties die er voor hen toe doen. Een 'social audit', één van de mogelijke methoden, meet, evalueert, rapporteert én stuurt op een gestructureerde wijze de maatschappelijke impact van een corporatie en betreft hier actief de *stakeholders* bij. Een externe autoriteit bewaakt het proces, controleert de uitkomsten en stelt kritische vragen. De corporatie bekijkt hiermee het maatschappelijk rendement door de bril van de *stakeholders*. Door periodiek het maatschappelijke oordeel te peilen over de effecten en dit gezamenlijk te bespreken, ontstaat er een platform waarbinnen *stakeholders* actief kunnen meesturen, op basis van informatie die voor hen spreekt en er toe doet: de *outcome*. Het betreft een com-

plete methode die niet alleen in te zetten is voor de 'governance-functie' van maatschappelijk rendement, maar ook de andere functies bedient.

Terzake: professionaliseren op maatschappelijk rendement
Een groeiend aantal corporaties werkt aan beter zicht op maatschappelijk rendement. De drijfveren om dat te doen liggen zowel binnen als buiten de eigen organisatie. Omdat op dit terrein steeds minder sprake kan zijn van vrijblijvendheid, zien wij het vat krijgen op maatschappelijk rendement en hier bewust op sturen als een volgende professionaliseringsslag voor corporaties. Hoewel de ervaring met methoden nog erg beperkt is, zijn er voldoende aanknopingspunten om vandaag al aan de slag te gaan. Door zorgvuldig de functie van het inzicht in maatschappelijk rendement te bepalen kan gericht gezocht worden naar methoden, die vervolgens op maat gemaakt kunnen worden. Corporaties kunnen zo bouwen aan hun eigen rendementsstelsel dat hun maatschappelijke meerwaarde, op lokaal niveau, helder en afrekenbaar maakt. Uiteindelijk zal deze inzet zich terugbetalen in meer vertrouwen en ondernemingsruimte.

Noten

1. Zie bijvoorbeeld: Raad van Economisch Adviseurs (2006), Over goede intenties en de harde wetten van de woningmarkt, datum: 28 maart 2006, adviesnr. 2006/1.
2. Het begrip 'governance' wordt binnen de corporatiesector veelal gebruikt in relatie tot het toezicht door een Raad van Commissarissen en staat dan dicht bij het begrip 'corporate governance' uit het bedrijfsleven. In relatie tot de maatschappelijke onderneming kan 'governance' ook ingevuld worden als het betrekken van een ruimere groep stakeholders bij het beleid en bestuur bij de corporatie. Deze invulling sluit aan op het gebruik in dit artikel.
3. In de verkenning 'Weten van renderen' is een toepassingskader opgesteld op basis van methodologische en gebruikaspecten. Enerzijds om een goed overzicht te krijgen van de methoden. Anderzijds om corporatie te helpen bij de selectie van een passende methode.
4. Moore, Mark H. (2003), The Public Value Scorecard: A Rejoinder and an Alternative to 'Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organizations' by Robert Kaplan, working paper No. 18, mei 2003, The Hauser Center for Nonprofit Organizations, The Kennedy School of Government, Harvard University.

Wilt u reageren op dit artikel?

Ga naar www.nirov.nl/tvv ➔ de stem van de lezer

