

Handreiking Maatschappelijke identiteit

Woningcorporaties lijken op veel punten sterk op elkaar, maar kennen ook behoorlijke verschillen, met name waar het gaat over maatschappelijke positionering en profilering.

Het inrichten van stakeholdermanagement is gediend met een goed inzicht in de huidige en gewenste maatschappelijke identiteit van corporaties. Het maakt immers een groot verschil of je als corporatie verder wil gaan dan wat wettelijk van je wordt gevraagd ten aanzien van de relatie met belanghouders op bijvoorbeeld het geven van invloed op je beleid of het aangaan van samenwerking. En het maakt ook een groot verschil of dat gebeurt vanuit een maatschappelijke gedrevenheid of strategische oriëntatie.

De maatschappelijke positionering kan afgeleid worden uit uitspraken en gedrag van de corporatie. De formulering van de missie en visie biedt inzicht. Het voeren van stakeholdermanagement – en de wijze waarop dit gebeurt – ook. Net als de manier van verantwoording, duidingen in het jaarverslag, het visitatierapport. En de alledaagse opstelling aan de balie en in de wijk, de opstelling van de bestuurder, de wijze van dienstverlening en de maatschappelijke inzet en prestaties spreken boekdelen. Kortom, een goed waarnemer, bekend met de corporatie, kan zich redelijk eenvoudig een beeld vormen van de maatschappelijke identiteit van de corporatie.

Voorafgaand aan de inrichting van stakeholdermanagement gaat goed inzicht in de maatschappelijke identiteit – heden en toekomst (ambities) - van de corporatie vooraf. Waarvoor staat en gaat de corporatie als het gaat om maatschappelijke opstelling en verbinding?

Aanpak maatschappelijke positionering:

1. onderzoek of de maatschappelijke identiteit van de corporatie voldoende helder is voor het organiseren van betrokkenheid van belanghouders bij de corporatie;
2. versterk zo nodig dit inzicht aan de hand van documenten en gesprekken, met uitspraken over identiteit, waarden, missie, visie en strategie (zoals koers- of ondernemingsplan, mission statement, jaarverslag, visitatierapport)
3. voor een grondige positionering: gebruik MRM, intern en/of extern of eventueel de SEV-positioneringsmatrix (quick scan);
4. formuleer op basis hiervan richtlijnen voor de inrichting van stakeholdermanagement, goed maatschappelijk belanghouderschap en maatschappelijke beleidscyclus.

Instrument Maatschappijrelatiemanagement (MRM)

Maatschappijrelatiemanagement (MRM) gaat -naar analogie met klantrelatiemanagement- uit van vier maatschappelijke identiteiten en profielen, te weten:

1. **maatschappijvriendelijk**: doen wat wettelijk moet en minimaal mag worden verwacht van een corporatie
2. **maatschappijgericht**: doen wat maatschappelijk nodig is vanuit eigen perspectief, strategie en continuïteit
3. **maatschappijgedreven**: doen wat maatschappelijk wordt gevraagd én waarmee de samenleving is gediend, sterk beïnvloed door maatschappelijke verwachtingen
4. **maatschappelijk partner**: bijdragen aan de gezamenlijke maatschappelijke opdracht en maatschappelijke groei, als onderdeel van een maatschappelijke alliantie.

Deze vier identiteiten worden hieronder nader beschreven.

De maatschappijvriendelijke corporatie

Van buitenaf

De maatschappijvriendelijke corporatie laat zich, in maatschappelijk opzicht, primair leiden door wet- en regelgeving. Ze voelt zich thuis bij het speelveld, de publieke taken en rollen zoals gedefinieerd in het BBSH. Daarbij begrenst ze de opgave tot haar eigen werkgebied. Met huurders – ze is tenslotte hun huisbaas en/of dienstverlener – en met de gemeente – die de volkshuisvestingsopgave definieert – onderhoudt ze een vriendelijk maar beperkt (voorgeschreven) contact. Ook met andere partijen onderhoudt ze contact voor zover strikt noodzakelijk als leverancier, afnemer of opdrachtgever, maar ze ziet hen niet als belanghouders. Het overleg met maatschappelijke partijen heeft het karakter van informeren. Haar verantwoording bestaat uit het toesturen van het jaarverslag aan 'verplichte' instanties, met daarin een beschrijving van de activiteiten op de BBSH-prestatievelden. In haar aanpak is ze conservatief, ze ziet geen reden voor veranderingen tenzij de overheid deze afdwingt.

Van binnenuit

De maatschappijvriendelijke corporatie voldoet aan externe verplichtingen. Een duidelijk profiel ten opzichte van andere corporaties streeft ze niet na. De maatschappijvriendelijke corporatie is gericht op het continueren van bestaande posities en relaties. Beleidsontwikkeling heeft een toetsend karakter. De corporatie zoekt naar bevestiging. Risicobeheersing neemt een belangrijke plaats in in het bestuurlijke afwegingskader. Innovatie is van ondergeschikte betekenis. Voor zover er al innovatie is, betreft dit vooral procesinnovatie (verbeteringen in de bedrijfsvoering, zodat efficiënter kan worden gewerkt). Ten opzichte van de maatschappelijke omgeving staat zorgvuldigheid en betrouwbaarheid voorop. Mede daardoor reageert de corporatie vertraagd op nieuwe (maatschappelijke) ontwikkelingen. Trends in de externe omgeving pakt ze op zodra ze daartoe een duidelijke noodzaak ziet. Maatschappijvriendelijke corporaties denken primair vanuit het formele kader waarbinnen ze opereren en stemmen hun eigen waarden en normen daarop af. In het toetsingskader van de corporatie domineren juridische en economische overwegingen en formele afspraken.

De maatschappijgerichte corporatie

Van buitenaf

De maatschappijgerichte corporatie is als zelfstandige non-profit onderneming actief in de volkshuisvesting. Met oog voor de (langere-termijn)consequenties van het beleid voor haar eigen positie levert ze maatschappelijk gewaardeerde prestaties die bij haar passen. Ze stelt zich open voor signalen en verzoeken uit de samenleving. Ze neemt ze welwillend in ontvangst, maar toetst ze nadrukkelijk wel aan haar eigen ambities. Met haar belanghouders – huurders, gemeente en instellingen in wonen en leefbaarheid, welzijn en zorg – heeft ze van tijd tot tijd overleg over wonengerelateerde maatschappelijke vraagstukken. Deze gesprekken helpen haar om 'de markt' te begrijpen. Op onderdelen maakt ze afspraken over samenwerking, waarbij ze altijd een juiste balans zoekt naar wat het kost en wat het oplevert. Ze voldoet aan de wettelijke verantwoordings-eisen en geeft op verzoek nadere inzage in haar mogelijkheden en afwegingen, mits ze daar haar concurrentiepositie niet mee verzwakt. In haar aanpak houdt ze bij voorkeur de regie in eigen hand, waarbij ze liever terugvalt op beproefde concepten dan dat ze onzekere, en dus risicovollere, nieuwe wegen verkent.

Van binnenuit

De maatschappijgerichte corporatie stelt zich toegankelijk en proactief op tegenover de maatschappelijke omgeving en streeft naar een maatschappelijke positie die goed aansluit op de eigen mogelijkheden. Ze benut profileringsmogelijkheden voor zover deze aansluiten op het eigen belang. Op veranderingen in de externe en maatschappelijke omgeving reageert ze tijdig, mits deze een duurzaam karakter hebben en een trendmatige ontwikkeling vertonen. Deze beperken zich echter vaak tot het slimmer ('effectiever') implementeren van beproefde concepten. In externe contacten staat de eigen vocabulaire voorop. Maatschappijgerichte corporaties doen relatief weinig moeite zich te verplaatsen in het gedachtegoed van maatschappelijke belanghouders. De koers van de corporatie wordt primair bepaald vanuit de eigen organisatiedoelen. Maatschappelijke doelen spelen een ondergeschikte rol. De succesbeleving is gerelateerd aan de mate waarin organisatiedoelen worden gehaald. Hoewel het eigen perspectief het vertrekpunt blijft, is een duidelijke oriëntatie op de externe (maatschappelijke) omgeving te zien. De maatschappijgerichte corporatie zoekt in de externe (maatschappelijke) omgeving naar waardering, scoringskansen en profileringsmogelijkheden.

De maatschappijgedreven corporatie

Van buitenaf

De maatschappijgedreven corporatie levert vanuit een innerlijke drang prestaties om de kwaliteit van wonen te verbeteren, vooral van die mensen die in de vrije sector niet terecht kunnen. Ze is daarvoor voortdurend, zelf en in regelmatige dialoog met haar belanghouders, bezig de behoeften te inventariseren, de opgave te definiëren en de aanpak te organiseren. Ze gaat naar de mensen toe, zodat ze weet wat er speelt en aanspreekbaar is voor wie haar nodig heeft. Ze kan luisteren en neemt wat ze hoort serieus, ook als dat niet helemaal past binnen de aanpak die ze voor ogen had. Haar maatschappelijke oriëntatie komt ook tot uitdrukking in de wijze waarop ze beleid maakt; ze geeft belanghebbenden de gelegenheid om mee te praten en indien mogelijk ook mee te doen. Ze staat garant voor bepaalde prestaties, ook als daar geen directe tegenprestaties tegenover staan. Daarbij past een open houding: ze communiceert over haar positie, haar voornemens en haar resultaten. Het gaat haar immers niet om haarzelf maar om de mensen voor wie ze er wil zijn. In haar aanpak staat het beoogde effect voorop. Daarbij zet ze, voor de effectiviteit, maatschappelijke instrumenten in die vastgoed overstijgen. Creativiteit, experimenteren, de grenzen van de regelgeving opzoeken, het zijn typische uitingen van haar maatschappelijk ondernemerschap.

Van binnenuit

De maatschappijgedreven corporatie stelt zich inspirerend en koersbepalend op. Binnen de branche wordt de corporatie gewoonlijk als trendsetter getypeerd. De corporatie heeft een open en nieuwsgierige houding tegenover ontwikkelingen binnen de eigen organisatie en tegenover veranderingen in de externe (maatschappelijke) omgeving. In de beleidsontwikkeling speelt de maatschappelijke opgave een leidende rol. De corporatie probeert door overtuiging en inspiratie voldoende draagvlak voor nieuwe ongebaande wegen te vinden. Binnen de kaders van de eigen organisatie-missie kan veel ter discussie worden gesteld. De corporatie is sterk op innovatie gericht. Groeien, ontwikkelen en ontplooiën zijn belangrijke aandachtspunten. De corporatie spreekt de taal van haar gesprekspartners. Daaruit blijkt de sterke oriëntatie op de maatschappelijke omgeving. In relatie tot de externe maatschappelijke omgeving denkt de corporatie primair in termen van (te realiseren) maatschappelijke effecten.

De corporatie als maatschappelijk partner

Van buitenaf

De corporatie als maatschappelijk partner stelt vanuit een sterke drive om bij te dragen aan maatschappelijke groei haar mogelijkheden ter beschikking om de kwaliteit van leven in de samenleving te verbeteren. Samen met andere partijen in het maatschappelijk veld voelt ze zich verantwoordelijk voor het herkennen en oplossen van maatschappelijke knelpunten, ook als deze buiten haar natuurlijke domein van het wonen liggen. Ze onderkent dat de aanpak van maatschappelijke vraagstukken zonnodig om onorthodoxe maatregelen vraagt. Voor de maatschappelijke effectiviteit is ze bereid bestaande werkwijzen en organisatievormen los te laten: ze creëert, met haar maatschappelijke partners, een 'vorm' bij elk vraagstuk. Deze gezamenlijke verbondenheid aan de maatschappelijke vraagstukken leidt tot een partnership waarin naast intensieve afstemming en wederzijdse prestatieafspraken ook een morele verbinding bestaat tussen de maatschappelijke partners. Dat vraagt over en weer om volledige openheid en een open, onbevooroordeelde houding waarin belanghouders in een positie komen waarin zij als morele eigenaren van de corporatie kunnen meebeslissen over de koers en het beleid van de corporatie. De corporatie is van de samenleving!

Van binnenuit

Een corporatie die als maatschappelijke partner functioneert, stelt zich coöperatief en inspirerend op. De corporatie is erop gericht belangrijke maatschappelijke behoeften of knelpunten te agenderen. Complexe kwesties schuwt ze daarbij niet. De corporatie hecht meer aan het vergroten van de kwaliteit van het leven van burgers of het realiseren van maatschappelijke groei dan aan het bestendigen van de actuele organisatie-missie. Beleidsmatig denkt ze op een corporatieoverstijgend niveau. Op het terrein van beleidsontwikkeling, beleidsrealisatie en externe verantwoording werkt de corporatie nauw samen met andere initiatiefnemende maatschappelijke partners. Feitelijk opereert ze vanuit een (virtueel) netwerk van organisaties waarin beleidskeuzes op de afzonderlijke deelterreinen op elkaar worden afgestemd. De corporatie opereert als een missionaris die binnen de maatschappelijke keten een keten van effecten probeert te behalen. Als de daadkracht van het gehele netwerk daarmee is gediend, maakt de corporatie haar eigen belang ondergeschikt aan het maatschappelijke belang van het netwerk. Daarvoor is ze zelfs bereid haar autonomie op te geven.

Aan de hand van vragen op negen dimensies kan de corporatie worden gepositioneerd in haar 'maatschappelijke identiteit', door interne én externe betrokkenen. Onderstaande matrix verbindt identiteiten met dimensies.

Van buitenaf	Maatschappij-vriendelijk	Maatschappij-gericht	Maatschappij-gedreven	Maatschappelijk partner
Maatschappelijke oriëntatie				
Speelveld	Volkshuisvesting (BBSH)	Eigen mogelijkheden (vastgoed)	(Woongerelateerde) behoeften doelgroep	Lokale samenleving
Taakopvatting	Uitvoeren overheidsbeleid	Sociaal ondernemen, (markt)kansen benutten	Aan wonen gerelateerde missie realiseren	Maatschappelijk renderen
Maatstaf voor succes	Overheidswaardering	Ondernemingsgroei	Ontwikkeling woonkwaliteit	Maatschappelijke groei (leefkwaliteit)
Positie van belanghouders				
Invloed	Informereren, wettelijke regels	Consulteren	Meepraten en meedoen	Meebeslissen
Afspraken	Niet nodig	Samenwerkings-afspraken	Prestatieafspraken, participatieafspraken	Morele verbinding, individueel probleem is gezamenlijk probleem
Transparantie	Wettelijk minimum	Op verzoek, hoofdlijnen van beleid	Actief informeren over positie en beleid	Geen geheimen
Inzet van de werkorganisatie				
Drijfveer	Wettelijke taak vervullen	Eigen positie versterken	Woonomstandigheden verbeteren voor doelgroep	Oplossen maatschappelijke knelpunten
Benadering samenleving	Afwachtend	Tactisch, proactief	Belangstellend, responsief	Onbevooroordeeld, open
Aanpassings-bereidheid	Star, risicomijdend	Voorzichtig, calculerend	Flexibel, innovatief	Zonder beperkingen

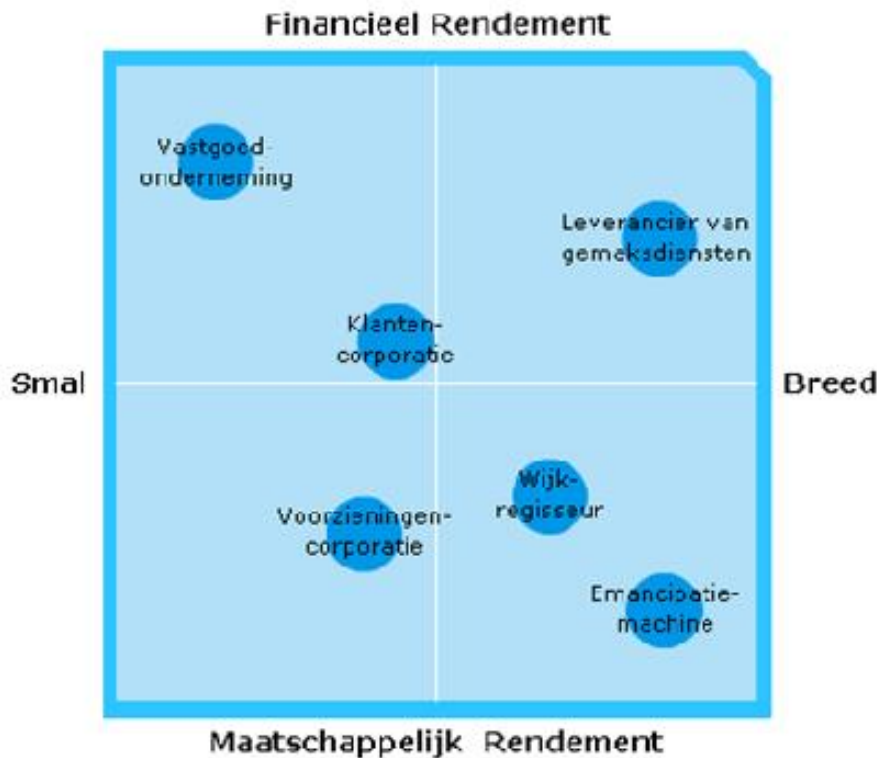
En vervolgens kan de maatschappelijke positionering worden vertaald in vereisten in de bedrijfsvoering.

Het MRM-instrumentarium is uitgewerkt in drie publicaties: MRM-denkraam, MRM-positionering, MRM-bedrijfsvoering, met bijbehorende formats voor onderzoek.

http://sev.platform31.nl/rapporten/rapport.asp?code_pblc=938

Maatschappelijke positionering een quick scan

Een lichtere vorm van maatschappelijk positioneren kan aan de hand van de in 2006 ontwikkelde SEV-positioneringsmatrix, gebaseerd op twee dimensies: primaire drijfveer (maatschappelijk versus financieel rendement) en breedte van maatschappelijke oriëntatie (smal/vastgoed versus breed/mens en maatschappij).



De SEV heeft hiervoor destijds een handig hulpmiddel ontwikkeld: de Quickscan Positionering, gebaseerd op de SEV-positioneringsmatrix. Aan de hand van 13 vragen wordt de corporatie gepositioneerd op twee dimensies: de dimensie oriëntatie op vastgoed (=smal) of mensen (=breed) en de dimensie 'primaire drijfveer'. Deze laatste gaat over de dominante motivatie: is die er op maatschappelijk of financieel rendement?

Zoals de naam Quickscan al doet vermoeden is het een licht instrument dat wil prikkelen en wil aanzetten tot discussie, intern en extern. De Quickscan zet aan tot een bewuste positionering van de corporatie. Het invullen van de Quickscan kost ongeveer 10 minuten. De respondent ontvangt na het beantwoorden van de vragen een e-mail met daarin een link waarmee hij/zij de resultaten op een willekeurig moment nog eens terug kan zien.

De quick scan is bereikbaar via: <http://sev.platform31.nl/positioneringsmatrix/>