

Handreiking voor stakeholdermanagement voor legitimiteit

Begrippenkader legitimiteit: TRIASLegitimatietoets

In het kader van de ontwikkeling van de [TRIASLegitimatietoets \(TLC\)](#) is een denkraam voor legitimiteit ontwikkeld. Omdat het stakeholdermanagement zich in hoofdzaak richt op de versterking van de legitimiteit van de lentecorporaties ligt aansluiting bij dit denkraam voor de hand.

Uitingen van legitimiteit

Een belangrijke notie van legitimiteit is dat deze uitsluitend door relevante betrokkenen in de omgeving van de corporatie kan worden gegeven. Legitimiteit kan niet door de corporatie (of welke organisatie dan ook) worden toegeëigend, aan zichzelf worden toegekend. Maar de corporatie kan er wel aan werken.

Deze notie heeft implicaties voor het ontwikkeltraject van de Lentecorporaties, te weten:

1. stakeholders betrekken in de ontwikkeling en in het 'vaststellen' van legitimiteit
2. gericht kijken welke interventies bijdragen aan versterking van de legitimiteit van de corporatie bij verschillende stakeholders.

In het denkraam van de TLC vormen drie uitingen van legitimiteit door de samenleving de basis voor het vaststellen van legitimiteit. De samenleving spreekt zich uit over de legitimiteit van de corporatie en van haar handelen door erkenning ten aanzien van de positionering van de corporatie, vertrouwen in de (aan)sturing van de corporatie en in het uiten van waardering voor het gedrag van de corporatie.



Trias-legitimatietoets: drie uitingen van legitimiteit

(bron: TriasLegitimatietoets)

Erkenning verwijst naar aanvaarding of acceptatie door de samenleving van de corporatie en haar handelen. De samenleving stelt: "je mag er zijn, je hoort er bij en mag doen wat je doet".

Vertrouwen heeft hier een dubbele lading, die van trust en confidence. De samenleving stelt: "we hebben vertrouwen in jou en je optreden, in de besturing van de organisatie en we hebben vertrouwen in je bekwaamheid".

Met **waardering** spreekt de samenleving haar tevredenheid uit over de corporatie, in het bijzonder over haar gedrag en presteren. De samenleving stelt: "we stellen op prijs hoe je met ons omgaat en wat je voor ons doet en betekent".

[Op de website van Aedes wordt de TriasLegitimatietoets uitgebreid toegelicht >>>](#)

Aspecten van legitimiteit

De hierboven genoemde uitingen van legitimiteit hebben betrekking op een negental aspecten van het zijn en handelen van de corporatie. Met haar functioneren en presteren op deze aspecten kan de corporatie de legitimatie van de samenleving verdienen, maar ook verliezen.

Eveneens uit de TRIASLegitimatiecheck komt het volgende schema:

Positionering (van invloed op de erkenning)	Sturing (van invloed op het vertrouwen)	Gedrag (van invloed op de waardering)
Identiteit gaat over het wezen van de corporatie als organisatie werkzaam in de volkshuisvesting en als onderdeel van het maatschappelijk bestel	Leiderschap gaat over de wijze waarop bestuur en management naar buiten treden en leiding geven aan de corporatie	Waardepatroon gaat over de waarden en houding die medewerkers tentoonspreiden in hun omgang met bewoners en relaties
Doelstelling gaat over de visie van de corporatie op de volkshuisvestelijke opgave en de aard van de bijdrage die de corporatie daaraan wil leveren	Governance gaat over de externe invloed op en zeggenschap over de corporatie, het toezicht daarop en de externe verantwoording die daarover plaatsvindt	Organisatie van de uitvoering gaat over de wijze waarop de corporatie haar dienstverlening en bedrijfsvoering heeft georganiseerd
Plaats in netwerk gaat het over hoe de corporatie zich lokaal manifesteert en is opgenomen in het lokale netwerk	Beleid gaat het over de inhoud, omvang en prioritering van taken en over de inzet van de financiële middelen die daarvoor nodig zijn	Prestaties gaat over de volkshuisvestelijke en financiële resultaten die de corporatie bereikt

Uit dit schema volgt dat (werken aan) legitimiteit een meervoudig vraagstuk is. Er zijn vele aspecten en dus type activiteiten waarop versterking van de legitimiteit mogelijk is.

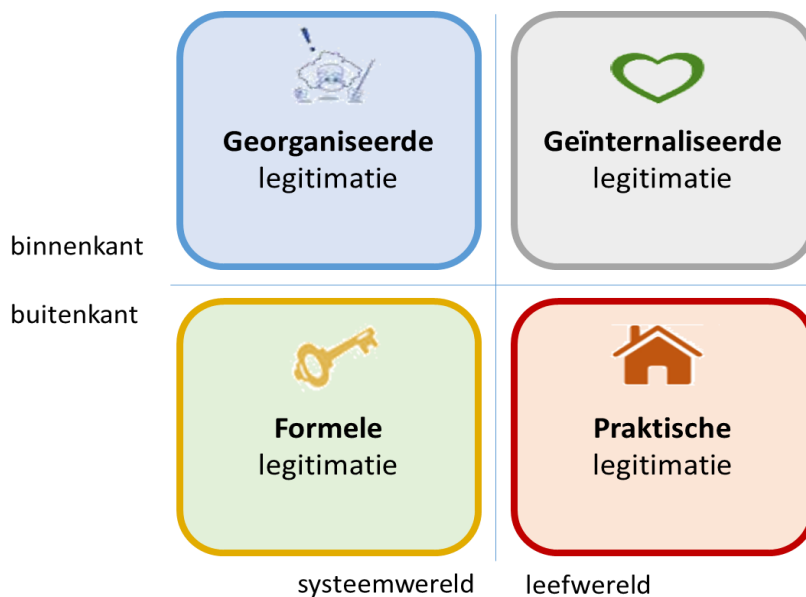
Eén van de activiteiten waarbij legitimatie versterkt kan worden bij belanghouders - belangrijk, maar zeker niet de enige activiteit - is de wijze waarop beleid tot stand komt en in het bijzonder de betrokkenheid van stakeholders daarbij. In het denkraam TriasLegitimatiecheck past dit met name binnen het cluster 'sturing' en daarbinnen vooral 'governance' en 'beleid'.

Ogenschijnlijk lijkt de Lenteprogrammalijn 'stakeholdermanagement in de P&C-cyclus' zich vooral/uitsluitend op deze beide aspecten te richten, maar dat is toch maar de halve waarheid. Ten minste ook de aspecten 'doelstelling' (en de erkenning daarvan) en 'prestaties' (en de waardering daarvoor) vinden hun oorsprong in de beleidscyclus en de betrokkenheid van stakeholders hierbij behoeft verankering in de beleidscyclus. De overige aspecten 'identiteit', 'plaats in netwerk', 'leiderschap', 'waardepatroon' en 'organisatie van de uitvoering' zijn vooral voorwaardelijk. Maar de beleidscyclus biedt ook voor deze aspecten een plek, waarbij de zoektocht is gericht op de wijze waarop corporaties hun beleidscyclus zó kunnen inrichten dat die bijdraagt aan versterken van legitimatie.

Kortom: de genoemde 'aspecten van legitimiteit' uit de TRIASLegitimatiecheck verdienen alle aandacht (en borging) in 'stakeholdermanagement in de beleidscyclus'.

Profielen van legitimiteit

In het denkraam van de TRIAS Legitimatiecheck is een belangrijke plaats ingeruimd voor zogeheten profielen van legitimiteit. De gedachte daarbij is dat corporaties op verschillende manieren aan hun legitimiteit kunnen werken, daarbij verschillende routes kunnen volgen en vormen kunnen hanteren. En naast 'kunnen' is er ook een 'moeten', want legitimiteit kent verschillende bases: een formele (wet- en regelgeving), een praktische (de acties en contacten van iedere dag), een georganiseerde (het organiseren van verbindingen, bijvoorbeeld in structuren en processen) en een geïnternaliseerde (in verbinding op grond van gedeelde waarden en drijfveren). Een corporatie moet haar legitimiteit op alle vier gronden baseren en daarin naar behoefte van corporatie en omgeving een goede balans vinden.



In het ontwikkelen van het stakeholdermanagement van de Lentecorporaties is benoemd dat het voldoen aan (nieuwe) wet- en regelgeving zonder meer aan de orde is, immers belanghebbendenmanagement bij corporaties stoelt ook op de bepalingen in wet- en regelgeving. Zo wordt het versterken van de positie van gemeenten en huurders uitgewerkt in de herziene Woningwet. De governancecode woningcorporaties 2015 hanteert vijf principes waarvan twee direct relevant zijn voor de beleidscyclus. Principe 2: *Bestuur en RvC zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af* en Principe 4: *Bestuur en RvC gaan in dialoog met belanghebbenden partijen*. Aan deze formele vorm van legitimatie dient iedere corporatie in Nederland minimaal te voldoen.

Maar de Lentecorporaties realiseren zich dat meer nodig is en willen ook van binnenuit hun legitimatie stevig organiseren en verankeren (in de beleidscyclus). De Lentecorporaties zijn intrinsiek gemotiveerd om de verbinding met en beïnvloeding door belanghebbenden te versterken. Lentecorporaties gaan dus verder dan minimaal (wettelijk) wordt vereist.

Binnen bovenstaand schema kan de legitimatieprogrammaliijn 'stakeholdermanagement in de P&C-cyclus' worden gepositioneerd als iets van 'georganiseerde legitimiteit'. Wel is daarbij de ambitie om elementen van de andere vormen te integreren in aanpakken.