



# Onderzoek naar de maatschappelijke meerwaarde van uw woningcorporatie

*Welke maatschappelijke verantwoordelijkheden rusten er op de woningcorporatie<sup>1</sup>s en hoe maakt u die waar? Hoe verantwoorden corporaties hun maatschappelijke activiteiten en investeringen aan de samenleving zonder te vervallen in papieren verslagen? Hoe creëert een corporatie een veilige omgeving van stakeholders die de legitimatie van het bestuur en beleid van corporaties versterkt? Zetten zij die verantwoordelijkheid ook om in een goede verantwoording?* Het zijn actuele en omstreden vragen die tot heden onbeantwoord zijn gebleven. Het Zijlstra Center van de Vrije Universiteit Amsterdam is benaderd om een onderzoek uitvoeren waarin gezocht wordt naar antwoorden op deze vragen. Het Zijlstra Center wil dat onderzoek graag in overleg en namens de corporaties uitvoeren. Alleen op die manier komen de juiste vragen aan de orde en kunnen wij gezamenlijk komen tot antwoorden. In deze notitie vindt u informatie over de relevantie, uitgangspunten en opzet van dit onderzoekstraject.

## 1. Actualiteit en kaders van het onderzoek

Voor dat we komen tot de concrete opzet van dit onderzoekstraject is het van belang dat wij aantal vragen behandelen: wat maakt dit traject voor maatschappelijk actueel? En door welke bril wordt er gekeken naar het vraagstuk omtrent de maatschappelijke verantwoordelijkheid en verantwoording van corporaties? In deze paragraaf wordt de aanleiding en een aantal conceptuele uitgangspunten van dit onderzoekstraject toegelicht.

### 1.1 Spannende tijden: decentralisatie ten einde?

Het zijn spannende tijden: na jaren van decentralisatie buigen we ons nu over de vraag van de voorwaarden en de vormgeving van de inrichting van het bestuur en de bedrijfsvoering van de publieke taakvervulling.<sup>2</sup> Bestuurlijk staat veel ter discussie: de invoering van een (centrale) autoriteit draait de decentralisatie gedeeltelijk terug. Maar de lokale verantwoordelijkheid wordt niet minder door u als corporatie gevoeld: ok, het ging hier en daar mis maar een algemene terugkeer naar staatstoezicht levert wel dilemma's op. Wie is straks verantwoordelijk als het op incidenten toch nog eens mis gaat? Het Rijk probeert in de bestuurlijke verhouding te zuigen en te blazen tegelijk. Corporaties (maar ook scholen en zorginstellingen) richten zich op de interne bedrijfsvoering en de financiële verantwoording, zodat op dat terrein tenminste geen bestuurlijk gedoe ontstaat. Daarmee wordt de maatschappelijk opdracht en activiteit van veel non-profitorganisaties beperkt. Politiek en middenveld staan wat wantrouwend ten opzichte van elkaar en een expliciet helder beleid ontbreekt vooralsnog.

In de sector van de volkshuisvesting heeft zich in tien jaar tijd een belangrijke transitie voorgedaan. De in 1994 verzelfstandigde corporaties hebben vaak brede maatschappelijke verantwoordelijkheden op zich genomen.<sup>3</sup> Schaalvergroting heeft geleid tot regionale monopolieposities die geen verband meer hebben met gemeente- of provinciegrenzen en dus geen duidelijke counterpart in het publieke veld meer hebben.

---

<sup>1</sup> Verder te noemen corporaties

<sup>2</sup> Minderman, G.D., Legitimatie en Verankering, uitdagingen voor de maatschappelijke ondernemer, VU University Press Amsterdam, 2008.

<sup>3</sup> Zie site van De Vernieuwde Stad.

Kortom, de vraag is of de corporaties zich verantwoordelijk weten voor de maatschappelijke vragen die vaak verder gaan dan de puur volkshuisvestelijke vragen. Leefbaarheid is een kerntaak van corporaties maar de vraag hoe ver men daarin kan, wil of mag gaan is niet helder. Maar de kern is aan wie corporaties zich dienen te verantwoorden en hoe?

In deze context van het zoeken naar de juiste balans in de besturing van een beleidsterrein zijn reeds veel onderzoeken gedaan. De vraag daarbij is steeds welke interventies uiteindelijk de kwaliteit van de publieke dienstverlening ten goede komen. Anders geformuleerd: wanneer produceert een corporatie maatschappelijke meerwaarde? Er is geen twijfel dat deze onderzoeken zeer degelijk zijn uitgevoerd, maar de vraagstelling die hier aan de orde is – en die mogelijk goed aansluit bij een aantal strategische, bestuurlijke en praktische vragen van corporaties – wordt daar niet in beantwoord.

De val van het kabinet Balkenende IV en de formatie van het nieuwe kabinet geeft een pauze waardoor nieuwe initiatieven gestart kunnen worden. Het bijzondere van dit moment is dat de lijnen thans samen lijken te komen: een gerichte inzet van ministerie en veld om te komen tot versterking van het veld als geheel en de bedrijfsvoering van de corporaties in het bijzonder, kan de kwaliteit van het beleid verbeteren, de meerwaarde van investeringen zichtbaar maken en het vertrouwen herstellen.

## **1.2 Incidenten wijzen op tekorten in bedrijfsvoering**

Het toezicht op individuele corporaties heeft niet kunnen voorkomen dat er enkele de bocht uit vlogen en daarmee het vertrouwen in de sector hebben geschaad. De incidenten komen voort uit 'onverantwoorde' maatschappelijke activiteiten (Woonbron, Sint Servatius) of integriteitproblemen (Rochdale en SGBB): in alle gevallen is er in ieder geval sprake van een gebrekkige bedrijfsvoering. Elders zien we problemen voortvloeiend uit te grote groei waardoor bijvoorbeeld het reflecterend vermogen is verdwenen (Philadelphia) of waarbij basale bedrijfsvoering ontbrak (IJsselmeerziekenhuizen).

Recentelijk heeft het Zijlstra Center een *quick scan* gemaakt van een aantal zogeheten *good practices*<sup>4</sup>. Geconcludeerd is dat:

- Corporaties zijn – net als alle andere non-profitorganisaties in het middenveld – geroepen om sociale problemen op te lossen door samen te werken met anderen en op die wijze meerwaarde te creëren;
- Maatschappelijke investeringen van corporaties lijken een maatschappelijke meerwaarde te creëren en wellicht zelfs met een positief verhogende factor, de maatschappelijke multiplier;
- De bedrijfsvoering van een aantal corporaties leidt niet tot een hoeveelheid data waardoor de bovenstaande stellingen daadwerkelijk gestaafd kunnen worden.

Het probleem is dus minimaal tweeledig: *hoe besluiten corporaties omtrent maatschappelijke investeringen? En: hoe verantwoorden corporaties die resultaten?* Deze vraag doet zich ook buiten de woningbouwsector voor: scholen en zorginstellingen kampen met hetzelfde probleem. Corporaties lijken echter in de oplossing van de maatschappelijke problematiek verder te zijn (zie bijvoorbeeld de formele taak tot leefbaarheidsbevordering) en nemen veelal een centrale rol: in bijna 70% van de samenwerkingsrelaties in de buurtalliantie 2009 spelen corporaties een belangrijke rol.

## **1.3 Hoe creëert uw corporatie maatschappelijke meerwaarde?**

---

<sup>4</sup> Dit waren cases die door WWI waren aangedragen als projecten waar hoogst waarschijnlijk sprake was van een sociale investering met een hoge maatschappelijke waarde.

Maatschappelijke meerwaarde is als term in zwang gekomen sinds de publicaties van Moore's *Creating Public Value*.<sup>5</sup> De auteur stelt dat maatschappelijke waarde wordt bepaald door de mate waarin maatschappelijke organisaties tegemoet komen aan de maatschappelijke behoeften en problemen waarmee zij geconfronteerd worden. Doordat maatschappelijke behoeften en problemen van elkaar kunnen verschillen, is het volgens Moore ondenkbaar dat maatschappelijke organisaties op eenzelfde manier worden gestuurd en gemanaged. De keuzes en interpretaties in de context van maatschappelijke organisaties bepaalt hoe en in hoeverre zij tegemoetkomen aan maatschappelijke problemen/behoeften. Daarom is het van belang dat maatschappelijke organisaties weten wat hun context is en welke vragen daarbij van belang zijn.

Dat betekent dat de visie op maatschappelijk investeren en maatschappelijke meerwaarde per corporatie of per regio kan verschillen. Er kunnen dus ook verschillende ontwikkelingsstadia bestaan. De door de corporatie gekozen strategie is uiteraard bepalend voor de te behalen resultaten en dus ook voor de verantwoording daarvan.

Voor het onderzoek naar de corporatie als producent van maatschappelijke meerwaarde zijn de twee kenmerken nader uitgewerkt in een conceptueel model.<sup>6</sup> Het betreft een basaal model dat uitgaat van de stelling dat een corporatie om twee redenen kan samenwerken met externe partners: hetzij om het eigen werk beter te doen, hetzij om het overstijgende werk beter te doen. Dat levert dus twee kenmerken op die worden uitgewerkt en onderzocht:

1. Het eerste kenmerk wordt aangeduid als **maatschappelijk gestuurd volkshuisvestingsbeleid** en betreft de mate waarin een corporatie haar primaire proces inricht op de samenleving, de externe *stakeholders* zodat de aansluiting met externe *stakeholders* en de kwaliteit van het beleid wordt verbeterd. Het betreft de vraag in hoeverre de corporatie in haar volkshuisvestingsbeleid openstaat voor wensen, eisen of vraagstukken van andere actoren in haar context, partners in de sfeer van het overheid, welzijnswerk, bedrijfsleven en dergelijk. De achterliggende gedachte is dat corporaties hun primaire proces versterken door een kritische dialoog en afstemming te organiseren met externe *stakeholders*, bijvoorbeeld door samen te werken aan de criteria van het volkshuisvestelijk belang. **Het is van buiten naar binnen denken.**
2. Het tweede kenmerk heeft betrekking op **de taakoverstijgende samenwerking van de corporatie** en richt zich op samenwerkingsverbanden die de primaire taak van de corporatie overstijgen. Dit kenmerk richt zich niet op het samenwerken met externen an sich, maar betreft de samenwerking ten behoeve van het oplossen van gedeelde maatschappelijke problemen die het primaire proces van meerdere partijen raken en alleen in gezamenlijke verantwoordelijkheid aangepakt kunnen worden. In deze tweede handelingscategorie gaat het om het omgekeerde van de eerste categorie: hier gaat het om **'van binnen naar buiten denken'**. Het betreft de vraag zoals enkele corporaties die concreet stellen aan bijvoorbeeld politiekorpsen, gemeenten of zorginstellingen: 'hoe kunnen wij onze gedeelde problemen oplossen?' Corporaties dragen bij aan de veiligheid van de wijk, aan de gezondheid van burgers (zorgarrangementen) of de sociaaleconomische structuur van de wijk vaak in netwerken van diverse betrokken partijen. Een bijzondere vorm van taakoverstijgend samenwerken kan zijn gelegen in de gezamenlijke aanpak van complexe maatschappelijke problemen, zoals het eerder genoemde voorbeeld van het aanpakken van de veiligheid in de wijk door een netwerk van diverse betrokken partijen

---

<sup>5</sup> Moore M.H., *Creating Public Value*, Harvard University Press, 1995.

<sup>6</sup> Minderman, G.D., K.H. Van Eijck, J. Vermaas, P. Kruisbrink en M. Stieger (2010), *De school als maatschappelijke onderneming, onderzoeksverslag van pilotfase*, VU University Press Amsterdam.

Op basis van het voorgaande kan een hypothetisch model geschetst worden voor de corporatie als producent van maatschappelijke meerwaarde en waarin deze activiteiten gepositioneerd worden in het kwadrant rechtsboven.<sup>7</sup>

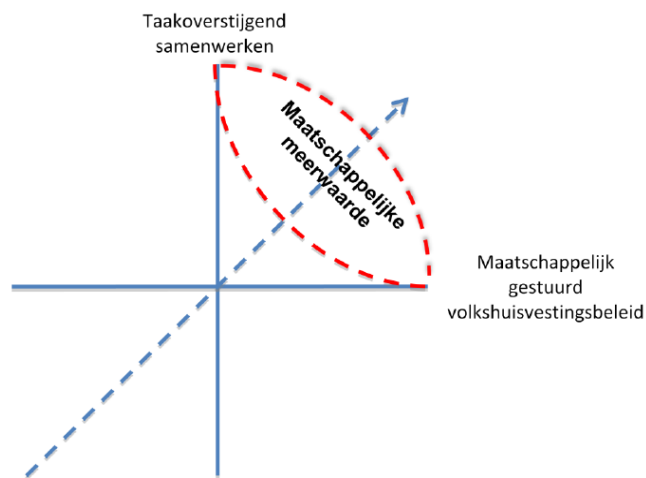


Figure 1: Creatie van Maatschappelijke meerwaarde

De twee assen of kenmerken hebben met elkaar gemeen dat het samenwerking met externe partners betreft. In de praktijk kan deze dialoog plaatsvinden door een daadwerkelijke gedachtewisseling, maar veeleer ligt concrete samenwerking (in het eigen primaire proces of op een belendend beleidsterrein) voor de hand. De maatschappelijke meerwaarde is in de kern een op externe legitimatie gericht activiteitscenario, waarbij de legitimatie afkomstig is van de stakeholders en niet van de markt of van overheidswetgeving: *“De maatschappelijke onderneming is een private organisatie van wie de (bijdrage aan de) maatschappelijke dienstverlening gelegitimeerd wordt door verankering met externe (professionele) stakeholders”*<sup>8</sup>. Of anders geformuleerd: maatschappelijke meerwaarde legitimeert zich door externe professionele stakeholders die een goed antwoord kunnen formuleren op de basale legitimatievragen van ‘doet de instelling het goede?’ en ‘doet de instelling dat goed?’

In de theorievorming sluiten beide handelingscategorieën aan bij de complexiteit van de maatschappelijke problematiek.<sup>9</sup> Deze complexiteit vereist immers een duidelijke focus op de kwaliteit van de eigen primaire taak alsook de noodzaak tot taakoverstijgend samenwerken: de veiligheid in de wijk is immers niet (meer) het exclusieve terrein van de politie, maar is een resultante van samenwerking tussen politie, gemeente, wijkvereniging, winkeliersvereniging, scholen, woningbouwcorporatie, welzijninstellingen, eerstelijns gezondheidszorg en bewoners. Beide kenmerken zijn niet nieuw als constatering van de maatschappelijke onderneming<sup>10</sup> en het ligt voor de hand om deze twee kenmerken nader te concretiseren.

<sup>7</sup> Bron: Eijck, K.H. van en D.J. Buwalda (2009), *Wat is een maatschappelijke onderneming*, in: *Overheidsmanagement*, november 2009.

<sup>8</sup> Minderman 2008 a.w., p. 40.

<sup>9</sup> Regeerakkoord 2007, *‘Samen werken, samen leven’*, Tweede Kamer 30 891, nr. 4.

<sup>10</sup> Hooge, E.H. en S.J. Steen (2007), *De maatschappelijke onderneming: keurmerk of keurslijf?*, in: *NTOR*, jrg. 19, nr. 4, p. 191-206.

Met deze benadering is maatschappelijke meerwaarde niet een sluitende wetenschappelijke definitie. Dat zou in strijd zijn met de gedachte dat een steeds veranderende omgeving gepaard gaat met innovatief en experimenteel gedrag. Het is de theorie van de eend: *"it walks like a duck, smells like a duck, so it's a duck."*<sup>11</sup>. Het model geeft twee belangrijke kenmerken van maatschappelijke meerwaarde waaraan dit begrip in ieder geval moet voldoen. Een vaststaande en tijdloze definitie moet men overigens onmogelijk achten.

#### **1.4 Wat is uw maatschappelijke multiplier en wat kunt u ermee?**

Onder de maatschappelijke multiplier wordt verstaan het fenomeen dat een investering door een corporatie een groter maatschappelijk effect heeft bij andere maatschappelijke organisaties of de samenleving als geheel. Uit de eerder genoemde *quick scan* blijkt dat corporaties investeren in brede maatschappelijke doelstellingen: arbeid, startkwalificaties, zorg, leefbaarheid en bestrijden van krimp. Tevens zijn er veel projecten die bijdragen aan preventie, zoals het voorkomen dat jongeren in de jeugdzorg komen, schuldhulpverlening en verslavingszorg. Het is aannemelijk dat maatschappelijke 'investeringen' die de corporaties in de onderzochte casuïstiek doen, positieve effecten opleveren die bij andere instellingen (of overheden) terechtkomen. De casuïstiek geeft voeding aan het idee dat maatschappelijke investeringen van corporaties soms zelfs meer dan positieve effecten hebben op de doelstellingen van andere organisaties. Indien een project met een beperkte investering voorkomt dat jonge mensen in de jeugdzorg belanden is hiermee een effect gemoeid dat gauw in de miljoenen loopt. Deze veronderstelling is zeer waarschijnlijk, maar in de praktijk veelal gebaseerd op 'onderbuik gevoelens' (subjectieve waarnemingen) in plaats van 'harde' bewijsvoering en dat is niet vreemd: een groter maatschappelijk effect van een investering is vaak pas op langere termijn zichtbaar en wordt vaak beïnvloed door talrijke gebeurtenissen. Ultieme zekerheid en controle gaan nu eenmaal niet gepaard met innovatie en ondernemerschap. De aannemelijkheid van de maatschappelijke multiplier kan echter worden versterkt als de keuze tot investeren voldoende verankert is in de strategie en bedrijfsvoering van de corporatie. Het is dus aan u als corporatie om aan te tonen dat maatschappelijke investeringen leiden tot adequate maatschappelijke dienstverlening. Met andere woorden: het aantoonbaar maken van de maatschappelijke multiplier is van groot strategisch belang in de maatschappelijke verantwoording.

*Maar waarom is het aantonen van de maatschappelijke multiplier problematisch?* Uit vooronderzoek blijkt het momenteel zeer lastig om de maatschappelijke multiplier aan te tonen. Een aantal problemen spelen hierbij een rol:

- De omvang van het multiplier-effect van de maatschappelijke investeringen van corporaties is (nog) niet met objectieve maatstaven te bepalen: effecten zijn vaak onbekend en monetariseren (het in financiële termen uitdrukken van de effecten) is niet altijd mogelijk.
- Het ontbreekt bij de onderzochte corporaties aan goed materiaal om een zuivere analyse te kunnen uitvoeren. Er is gezocht naar casusmateriaal waarbij de effecten kunnen worden toegerekend aan de corporaties aan de hand van een beperkt aantal criteria.
- Uit het vooronderzoek blijkt dat de registratie van (individuele en collectieve) doelstellingen, maatregelen en effecten door corporaties en partners zeer beperkt is. De bedrijfsvoering van de onderzochte corporaties voorziet niet in de specifieke strategieën voor maatschappelijke investeringen. Aan de hand van thans bekend zijnde stukken en gegevens kunnen de effecten niet worden vastgesteld, laat staan aan de corporaties worden toegerekend: niet in een helder causaal verband, noch op een wijze die plausibiliteit zou kunnen onderbouwen.

---

<sup>11</sup> It probably originated with the "Hoosier poet" James Whitcomb Riley, sometime around 1883-1885, with the quote: "When I see a bird that walks like a duck and swims like a duck and quacks like a duck, I call that bird a duck."

- Met de onbekendheid van het plausibele verband, ontbreekt ook de mogelijkheid om te bezien of bepaalde activiteiten en projecten van corporaties een zogenaamd maatschappelijk multiplier effect hebben.
- De verantwoording is gekoppeld aan de interne bedrijfsvoering van de corporatie. Indien immers de bedrijfsvoering in financiële - maar vooral ook in niet-financiële zin gelijke tred had gehouden met de maatschappelijke en bestuurlijke discussie, zou de informatie gemakkelijk te leveren zijn. Uit het vooronderzoek bleek dat dus helaas niet het geval te zijn.

Per saldo blijkt dat de bedrijfsvoering van de corporaties zich met name heeft geconcentreerd op de interne organisatie en de financiële huishouding. Van maatschappelijke verantwoording omtrent het mogelijk multiplier effect van maatschappelijke investeringen is vooralsnog onvoldoende sprake. Anders gezegd: de maatschappelijke verantwoording is onvoldoende aangepast op de investering van de corporatie. Zolang de maatschappelijke verantwoording en bedrijfsvoering niet veranderd zal het niet mogelijk zijn om aan te tonen of een maatschappelijke investering een maatschappelijke multiplier is.

### **1.5 Wat is het afwegingskader van een uw corporatie?**

Als gevolg van de incidenten in de afgelopen jaren - en de nog algemeen gebrekkige maatschappelijke legitimatie en verantwoording van non profitorganisaties - is een discussie ontstaan omtrent de taken van de corporatie. Het rapport van de stuurgroep Meijerink heeft daartoe in 2009 een drietal verschillende niveau's van activiteiten onderscheiden: hetgeen moet, hetgeen kan en hetgeen zou kunnen.<sup>12</sup> Met dit rapport werd weliswaar de breedte en het dilemma van de corporaties helder weergegeven, maar het bracht geen oplossing in de zin van een afwegingskader voor de corporaties. Opmerkingen als 'schoenmaker blijf bij je leest' zijn daarmee nog niet genormeerd.<sup>13</sup> Veel corporaties beschikken dus nog niet over een afwegingskader aan de hand waarvan besluitvorming over maatschappelijke investeringen kunnen worden genomen. Met een dergelijk afwegingskader - in hoge mate bepaald door de strategische doeleinden die geformuleerd zijn - de aansluiting tussen dienstverlening en maatschappelijke behoeften versterkt en de kans op incidenten verkleind.

Grofweg kan men stellen dat er twee uitersten staan in deze discussie. Aan de ene kant de zogenaamde 'stenenstapelaars' die uitgaan van de fysiek bouwtaak van corporaties en de noodzaak om voor sociaal geïdentificeerde groepen tegen een betaalbare prijs woningen te verhuren. Daar tegenover staan de pleitbezorgers voor een brede maatschappelijke opdracht om - vanwege de belangrijke rol van corporaties in een wijk of in de samenleving - veel meer te investeren in de leefbaarheid van de omgeving. Investeringen in de laatste categorie lijken echter welhaast geen grenzen te kennen, hetgeen weer voeding geeft aan de standpunten van de eerste groep (de 'schoenmakers').

Los van deze verschillen in maatschappelijke positionering, kan een voorlopige set van criteria worden ontwikkeld waaraan de corporaties kunnen worden gemeten inzake de maatschappelijke investeringen. Deze set van criteria zal in overleg met de corporaties verder moeten worden verfijnd en uitgewerkt, maar de volgende elementen maken in ieder geval deel uit van de discussie die daaraan een rol speelt:

- a. Een corporatie heeft een van tevoren geformuleerde strategische visie op maatschappelijke investeringen en die visie wordt met externe stakeholders en de interne gremia (RvB en RvC) besproken en/of gedeeld.*

<sup>12</sup> Rapport Meijerink, *Nieuw arrangement overheid-woningcorporaties*, 1 december 2008 (zie Aedesnet.nl).

<sup>13</sup> Vgl. Kamerlid Depla, inbreng Algemeen Overleg Tweede Kamer, 31 augustus 2009.

Het bieden van maatschappelijke meerwaarde vergt een goede analyse van de maatschappelijke behoefte ('weten wat de maatschappij vraagt'). Deze analyse komt tot stand door contact te hebben met de omgeving en samenwerkingsverbanden aan te gaan met belanghebbenden teneinde de maatschappelijke relevantie van het volkshuisvestingbeleid te verbeteren. Een eenduidige visie in de organisatie van de corporatie over de reikwijdte en doelstellingen van taakoverstijgende samenwerkingsverbanden is een randvoorwaarde voor succes. De rol en de koers van de corporatie ten aanzien van maatschappelijke problematiek en taakoverstijgende samenwerkingsverbanden zal gedragen moeten worden door alle medewerkers, besluitvormingsgremia en stakeholders van de corporatie. Samengevat kunnen de volgende elementen worden getoetst:

- goede analyse van de vraag (de behoefte) van de samenleving, de maatschappelijke taak, de sociale en maatschappelijke kaart en de sociale achtergronden van de omgeving (wijk, dorp, stad regio);
- interne integrale visie op maatschappelijk ondernemen (verkrijgen van draagvlak en brede bewustwording);
- in contact met de (directe) omgeving: in dialoog treden met interne en externe belanghebbenden;
- Dialoog op meerdere niveaus van de organisatie: door bestuur, directie en professionals (ontwikkelaars, beleidsmakers etc).

- b. *In de voorgenomen maatschappelijke investeringen is zowel het belang van de samenleving als het belang van de corporaties duidelijk geëxpliciteerd.*

Recent onderzoek ten aanzien van scholen heeft aangegeven dat een eigen belang essentieel is bij het ontwikkelen van maatschappelijke activiteiten, ook al zijn de activiteiten taakoverstijgend. De veiligheid in de wijk is geen issue voor de formele taak van de corporaties maar voorkomt wellicht aanmerkelijke beschadiging en verpaupering van de fysieke infrastructuur. In deze benadering is vrijwel geen sprake voor charitatieve invalshoeken: daarvoor zijn de middelen immers niet verstrekt noch door de huurders, noch door de overheid noch door andere financiers. De reikwijdte van maatschappelijke verantwoordelijkheid van de corporatie is daarbij uiteraard nog niet bepaald en maakt onderdeel uit van de strategie van de corporatie.

- c. *Maatschappelijke investeringen vinden altijd plaats in het kader van samenwerking met andere organisaties met een maatschappelijke doelstelling;*

In bovenstaand beschreven model (zie figuur 1) wordt er vanuit gegaan dat vanuit de meeste maatschappelijke problemen een complexiteit vormen: meerdere invalshoeken en belangen zijn er mee gemoeid. Dit sluit aan bij de gangbare mening van onder andere de WRR, Aedes en vormt bijvoorbeeld de basis onder de succesvolle Buurtallianties.<sup>14</sup> In 2008 bleek dat vrijwel alle bij deze manifestatie gepresenteerde projecten in het kader van de Buurtalliantie een samenwerkingsverband vormden, waarvan corporaties(75%), welzijnsorganisaties(69%), onderwijsinstellingen(46%) en gemeenten(62%) in veel gevallen partners waren. Het door de minister van WWI in 2005 ingezette beleid ter zake van de krachtwijken berust op eenzelfde uitgangspunt.<sup>15</sup> Samenwerking is dus essentieel om een eenzijdige 'oplossing' te voorkomen en tot duurzame oplossingen te komen.

- d. *Gelet op het feit dat maatschappelijke meerwaarde een samenwerkingsproduct is, is specifiek aandacht voor de samenwerkingsrelatie en mogelijk zelfs een specifieke besluitvormingscyclus*

---

<sup>14</sup> Buurtalliantie 2008, ongepubliceerde gegevens het Zijstra Center. Voor nader informatie zie bijlage 1.

<sup>15</sup> Ministerie van VROM, *Actieplan Krachtwijken*, Den Haag 2007 (www.minvrom.nl).

*ter zake van samenwerking noodzakelijk.* Aangezien minimaal twee verschillende vormen van samenwerking worden onderscheiden, is de wisselwerking tussen de corporatie en de externe partners van groot belang. Op deze wijze worden beleid en bestuur van de corporatie immers gelegitimeerd. Dat betekent in de terminologie van het hypothetische model een wisselwerking tussen het eigen primaire proces en de taakoverstijgende activiteiten van de corporatie waarin een basale Plan-do-check-act-cyclus minimaal aanwezig geacht mag zijn.

- e. *Er is de noodzaak van proportionaliteit van handelen: taakoverstijgende handelingen mogen nooit leiden tot een mogelijk faillissement van de primaire taak van een corporatie. Ook andersom zou er sprake moeten zijn van een balans: de exploitatie van de kerntaak zou ruimte moeten geven voor maatschappelijke investeringen.*

De eis van proportionaliteit vloeit niet logisch voort uit de bovenstaande analyses maar is toegevoegd als hypothese ontleend aan de praktijk.<sup>16</sup> Aanleiding is de discussie in gevallen omtrent de 'schoenmaker blijf bij je leest'- discussie waar maatschappelijke investeringen leiden tot grote financiële problemen bij corporaties.

### **1.6 Kortom: wat is uw meerwaarde en hoe gaat u die aantonen?**

In bovenstaande beschrijving is een aantal malen opgemerkt dat corporaties thans niet in staat zijn om hun maatschappelijke meerwaarde onderbouwd aan te tonen en te verantwoorden. Het onderzoekstraject is bedoeld om corporaties te ondersteunen bij het opbouwen van een goede systematiek hiervoor.

In de terminologie van bedrijfsvoeringsvraagstukken is dat een nieuw vraagstuk: het gaat immers over effecten die niet allemaal bij de eigen organisatie plaatsvinden en die niet tot de formele taakopdracht van de corporatie behoren. Concreet kon worden vastgesteld dat er bij corporaties problemen ontstaan als men de volgende vragen stelt:

- Wat is uw afwegingskader met betrekking tot maatschappelijke investeringen?
- Welke doelstellingen en resultaten streeft u met uw maatschappelijke projecten na?
- Is er een heldere taakverdeling en een goede vastlegging van verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden tussen de corporaties en de partners?
- Hoe vindt interne control plaats op de niet-financiële resultaten?
- Hoe groot is de meerwaarde of het multiplier effect van uw maatschappelijke investeringen?
- Bij welke andere instellingen doen zich de baten voor van de maatschappelijke investeringen en bestaat daar communicatie over?
- Wie verantwoord de resultaten?

Deze vragen zijn de operationele vragen van het onderzoekstraject. Over de aard, de omvang, de uitvoering en de kosten van het traject volgt nu een nadere uiteenzetting.

## **2. Onderzoekstraject: voorhoedegroep gericht op *impact***

In de vorige paragrafen is een aantal concepten en modellen toegelicht waarin ideeën tot uiting komen over het creëren van maatschappelijke meerwaarde door corporaties. Er is ook een eerste stap gemaakt in het formuleren van een afwegingskader die corporaties kunnen gebruiken bij het

---

<sup>16</sup> Zie kwesties uit de pers rond corporaties Woonbron en Sint Servatius.

ontwikkelen en uitvoeren van hun maatschappelijke opdracht. De beschreven modellen en theorieën bieden geen ultieme antwoorden; die intentie hebben de aangehaalde auteurs en het Zijlstra Center nooit gehad. Wat de modellen wel bieden zijn denkkaders voor een onderzoekstraject gericht op het creëren en aantoonbaar maken van maatschappelijke meerwaarde van corporaties. In deze paragraaf wordt allereerst beargumenteerd waarom dit traject voor u van belang zou kunnen zijn. Vervolgens wordt de vraagstelling, het karakter, de doelgroep en de uitvoering van het traject toegelicht. Tot slot worden de praktische zaken van het traject beschreven zoals de fasering, kosten en inschrijving.

## **2.1 What's in it for me?**

Waarom zou u als corporatie deel willen nemen aan dit onderzoekstraject? Een paar argumenten op een rij:

- a. U maakt deel uit van een voorhoedegroep die maatschappelijke verantwoordelijkheden aan de samenleving wil laten zien en een ontwikkeling in de verantwoording wil stimuleren;
- b. U krijgt nieuwe visies, good practices en voorbeelden van uw collega's en vanuit het onderzoek: u loopt vooraan in de ontwikkeling van de eerder genoemde aspecten van bedrijfsvoering;
- c. U draagt bij aan een veel sterkere positie van corporaties in het bestuurlijke veld;
- d. Versterking van de maatschappelijke verantwoording leidt tot versterking van de legitimatie van de corporatie, haar beleid en bestuur;
- e. Het onderzoek is geheel genormeerd door de deelnemende corporaties zelf. Los van een denkraam, worden er geen andere bestuurlijke of sociaal wenselijke maatstaven aangelegd dan die de corporaties zelf formuleren. U stuurt dus zelf het onderzoek aan: als deelnemer, financier en bijvoorbeeld als lid van de begeleidingsgroep;
- f. Gezamenlijk worden handvatten en denkkaders ontwikkeld die u kunt gebruiken bij het formuleren en uitvoeren van de uw maatschappelijke taak alsook de verantwoording daarvan. Deze handvatten dragen bij aan een betere maatschappelijke verantwoording en daarmee een versterking van de legitimatie van de corporatie, haar beleid en bestuur.
- g. U ontwikkelt in de voorhoedegroep een afwegingskader voor maatschappelijke investeringen in verschillende contexten.
- h. Het onderzoekstraject steunt actief de initiatieven van het KEI-kenniscentrum in het organiseren van research conferences en probeert waar mogelijk bij te dragen.

## **2.2 Wat is de vraagstelling?**

De hoofdvraag van het onderzoekstraject kan als volgt worden geformuleerd:

**Hoe kunnen corporaties zich verantwoorden omtrent gecreëerde maatschappelijke meerwaarde en hoe is deze verantwoording verankerd in de strategievorming en bedrijfsvoering van de corporatie?**

De operationalisering van de vraagstelling in subvragen is het doel van de eerste sessie die met de voorhoedegroep zal plaatsvinden. Voorsnog zou men kunnen denken aan de volgende vragen:

- a. Welke vormen van dialoog van corporaties met stakeholders worden onderkend en ziet de groep daarbinnen een continuüm van minder of meer vergaande praktijken?
- b. Welke taken herkent men als een typisch taakoverschrijdende samenwerking en herkent men daar een continuüm in meer of minder vergaande praktijken?

- c. Wie heeft binnen de corporatie de strategie samengesteld en met wie is die extern afgestemd? Welk continuüm herkent men daarin?
- d. Welke elementen van het afwegingskader worden herkend in de besluitvorming van de maatschappelijke investeringen?
- e. Welke activiteiten herkent men als maatschappelijke investeringen en welke niet?
- f. Welke vormen van horizontale of maatschappelijke verantwoording kent men en in hoeverre wordt daar verantwoording afgelegd van maatschappelijke investeringen?
- g. Welke effecten zijn meegenomen in de verantwoording en worden die herkend door stakeholders?

Een antwoord op de centrale onderzoeksvraag is hard nodig, want als de maatschappelijke onderneming erin slaagt de kwaliteit van de publieke dienstverlening te verbeteren, en organisatorisch en bestuurlijk meer gezicht te krijgen, is verdere decentralisatie in de toekomst mogelijk. Een wezenskenmerk van de creatie van maatschappelijke meerwaarde is dat maatschappelijke problemen herkend worden en getracht wordt deze op te lossen. Dat het hierbij ook processen betreft die de kerntaken van de instelling te boven gaan, is helder: zowel in Nederland alsook in het buitenland zijn deze multi-stakeholderprocessen in maatschappelijke zin expliciet onderwerp van onderzoek. Het onderzoek richt zich op de vraag hoe corporaties het concept van de maatschappelijke meerwaarde creëren en welke route corporaties afleggen om daar te komen. Het gaat dus zowel om een beschrijving van de praktijk van de maatschappelijke meerwaarde als de weg er naartoe. Bij de weg er naartoe zal worden gezien welke dilemma's en kansen zich voordoen en hoe individuele corporaties daar oplossingen of gebruik van hebben gemaakt. Daarmee wordt het schema als het ware gedynamiseerd: een individuele instelling bevindt zich niet statisch in één van de bovenstaande vlakken van het gepresenteerde assenstelsel (zie figuur 1), maar kan bewegen. Wij richten ons daarbij met name op de interactie met en betrokkenheid van de maatschappelijke omgeving van een non-profitinstelling. Een focus op het oplossen van maatschappelijke problemen die een vergroting van de autonomie rechtvaardigen.

Al hoewel het niet mogelijk zal zijn om in detail de bedrijfsvoering van alle instellingen in het onderzoekstraject te betrekken, is de vraag naar de bedrijfsmatige consequenties van het creëren van maatschappelijke meerwaarde van groot belang. Onderling kan veel geleerd worden van de beantwoording van de vraag hoe dilemma's oplosbaar zijn en wat de rol van het leiderschap daarbij is. Het onderzoekstraject levert hopelijk voor zowel de interne aspecten van de governance als de externe aspecten good practices op.

### **2.3 Wat maakt dit onderzoekstraject bijzonder?**

In de eerste paragraaf van deze notitie zijn een aantal uitgangspunten geformuleerd die goed kunnen functioneren als denkkaders in de discussie over de rol en maatschappelijke waarde van uw corporatie. De denkkaders vormen als het ware een bril waarmee waarmee we kunnen kijken naar het gedrag en investeringen uw organisaties, maar dat wil niet zeggen dat deze 'bril' al bruikbaar is voor 'traditioneel' onderzoek. Dat is voor dit traject ook niet wenzelijk: daarmee wordt uw organisatie en de samenleving niet geholpen. Dit traject heeft daarom een interactief en vergelijkend karakter waar u als corporatie een belangrijke rol speelt in de normering van uw maatschappelijke waarde. Het is een aanpak dat gericht is op het oplossen van maatschappelijke problemen/uitdagingen<sup>17</sup> In plaats van het formuleren van abstracte wetenschappelijke kennis of kunstmatige harde bewijsvoering.

---

<sup>17</sup> Lindblom, C.E., *Inquiry and Change*, Yale University Press (1991)

#### **a) Impact generating research**

*Impact generating research* beoogt voorbij te gaan aan het statisch meten van vooraf vastgestelde eisen: het is een onderzoeksvorm waarbij er gedurende het onderzoek ook verbetering plaatsvinden bij corporaties. Daarmee is gegeven dat de richting en normering gedurende het traject kunnen verschuiven: deze worden in deze opzet dan ook door de groep corporaties steeds opnieuw bepaald en vastgesteld.

Het onderzoekstraject heeft als basis een literatuurstudie en een verkennend veldonderzoek. Daarmee worden de onderzoekers voorzien van de relevante context van de sector. Normering vindt plaats door de groep corporaties die deze normering ook na afloop van de eerste en tweede fase van het onderzoek evalueren en mogelijk verfijnen of herzien. Vervolgens vindt de volgende fase plaats.

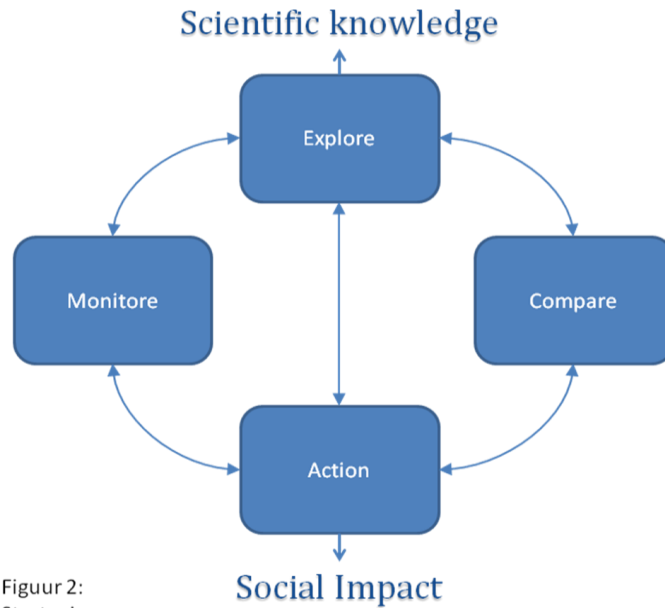
Een belangrijk onderdeel is de interne openbaarmaking van het resultaat. Zonder de vergelijking met een benchmark te willen trekken (dat is het niet), is het van belang dat de discussie openlijk wordt gevoerd tussen de deelnemers van het traject. Aangezien het een onderzoekstraject betreft waarbij er sprake is van een voorhoedegroep, lijkt overigens publicatie van onderzoeksresultaten (in goed overleg) buiten de groep van deelnemende corporaties voor de hand te liggen: een nevensgeschikt doel is immers dat er een duidelijk signaal van uit gaat naar andere corporaties en de samenleving in het algemeen.

#### **b) Strategie: Verkennen, monitoren, actie en vergelijken**

Het traject is een combinatie van verkenning, monitoring, actie en vergelijking:

- Het traject is gematigd exploratief van aard: weliswaar wordt niet zonder enige wetenschappelijke achtergrond begonnen (de ideeënvorming omtrent maatschappelijke meerwaarde, verantwoording en het afwegingskader zijn indicatief geformuleerd als een te toetsen hypothese), maar de precieze formulering van de criteria, de ontwikkeling daarvan en de resultaten zijn open. De afstemming en dialoog met voorhoedegroep is hierbij leidend.
- In het traject is sprake van monitoring: de keuzes die corporaties maken over de verantwoording van gecreëerde maatschappelijke meerwaarde worden longitudinaal in kaart gebracht.
- Een deel van het traject heeft een interveniërend karakter gericht op actie: door middel van interactieve bijeenkomsten tussen wetenschappers, experts, managers, directie en bestuur wordt actief gezocht naar oplossingen voor complexe problemen.
- Het traject heeft een vergelijkend karakter: het creëren van maatschappelijke meerwaarde lijkt verbonden met de context van de corporatie. Juist door vergelijkend onderzoek is het mogelijk om te achterhalen welke contextfactoren doorslaggevend zijn in het creëren en zichtbaar maken van maatschappelijke meerwaarde.

In figuur 2 wordt de strategie van het traject in een schematisch overzicht weergegeven.



Figuur 2:  
Strategie

### c) Voornamelijk kwalitatief

Het onderzoekstraject is voornamelijk kwalitatief van aard: de focus richt zich in eerste instantie op zogenaamd *soft data*: gesprekken, interviews, sessies, stukken, publicaties en visies.<sup>18</sup> Kwalitatief onderzoek kan echter worden aangevuld door kwantitatief onderzoek: ook door middel van harde gegevens (zgn *hard data*) kunnen verbanden of ontwikkelingen zichtbaar worden gemaakt, onder andere door statistische analyses. Kwantitatieve gegevens kunnen dus complementair zijn aan kwalitatieve data en analyses, maar het is zaak om de beide onderzoeksmethoden duidelijk te scheiden.

### d) Causaliteit voorbij

Het bewijzen van causaliteit is het bieden van een ultiem antwoord omtrent de relatie tussen twee gebeurtenissen: gebeurtenis x zal leiden tot gebeurtenis y. De vraag is of het aantonen van causaliteit de corporatie daadwerkelijk zal helpen. Mag een corporatie alleen investeren als er sprake is van zuivere causaliteit? Is er dan nog ruimte voor durf, innovatie en ondernemerschap? Worden er dan oplossingen gevonden voor maatschappelijke problemen? Met deze vragen in het achterhoofd kiest het Zijlstra Center met dit traject voor een andere aanpak: plausibiliteit in bestuurlijke context in plaats van causaliteit.

Als men met "causaliteit hard maken" bedoelt "bewijzen", dan is dat lastig, zo niet onmogelijk. Bij het functioneren van man-made machines, zoals auto's of printers, is er vaak wel een sluitend causaal model te maken. Het aantal factoren dat een rol speelt is beperkt. Bij de meeste "real-life" (sociale) situaties is dat echter niet het geval. Ofwel er is een oneindig aantal factoren dat meespeelt, ofwel het aantal is eindig maar dan nog veel te omvangrijk om te achterhalen of om weer te geven. Het gevolg is dat men bij het aantonen van causaliteit in sociale relaties wordt gedwongen tot abstraheren waarbij invloedrijke gebeurtenissen bewust achterwege worden gelaten. Daarmee introduceert men onzekerheid doordat de interne geldigheid van de causaliteit wordt verstoord.

In dit onderzoekstraject kiezen wij voor plausibiliteit in bestuurlijke context in plaats van causaliteit. Deze aanpak is gericht op het dynamische proces rondom (bestuurlijke) besluiten en maatregelen die voorafgaand aan een bepaald maatschappelijk effect hebben plaats gevonden. Met andere woorden:

<sup>18</sup> Neumann, W.L., Social Research methods, 6<sup>th</sup> edition, Pearson International Edition, Boston, p 151.

- Dit onderzoekstraject is **niet** gericht op geabstraheerde gebeurtenissen (zoals de causaliteit van investering van corporaties en effecten of de causaliteit van maatregel en effecten).
- Dit onderzoekstraject is **wel** gericht op het in kaart brengen van invloedrijke gebeurtenissen in het dynamische proces vanaf een individuele investering tot en met een maatschappelijk effect. Om vervolgens een uitspraak te doen over de plausibiliteit van de meerwaarde van de investering van een corporatie.
- Fasering is hier de beste strategie. De verschillende gebeurtenissen die het maatschappelijk effect mogelijk beïnvloeden worden stapsgewijs onderzocht op basis van subjectieve informatie van professionele stakeholders (bijvoorbeeld: scholen, politie en welzijnsorganisaties)
- Op grond van deze subjectieve informatie (zoals opvattingen, interpretaties en interactie) en beschikbare kwantitatieve gegevens wordt getracht plausibiliteit in bestuurlijke context vast te stellen aan de hand van meer sociaal wetenschappelijke onderzoeksmethoden – en technieken. Deze worden in paragraaf 1.5 worden beschreven.

## **2.4 Wie is de doelgroep?**

Om deel te nemen aan het onderzoekstraject dienen de corporaties te voldoen aan de volgende vereisten:

- a. Een toegelaten instelling (stichting) op basis van het BBSH (hetzelfde juridische kader en bijvoorbeeld dezelfde richtlijnen jaarverslaggeving) en onderhevig aan dezelfde governance normering (governancecode woningbouwcorporaties);
- b. De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen hebben voorafgaand aan het onderzoek aangegeven dat het van belang is dat maatschappelijke meerwaarde wordt gecreëerd door middel van maatschappelijke investeringen in de zin zoals hierboven is aangegeven;
- c. Een instelling die de wens heeft om haar maatschappelijke verantwoording verder te ontwikkelen en/of verder in te bedden in de bedrijfsvoering en strategie van de organisatie. In het onderzoek reikt de term ‘verantwoording’ verder dan de formele verantwoordingsrelatie tussen raad van bestuur en raad van toezicht/raad van commissarissen. Onder verantwoording wordt namelijk ook verstaan de dialoog en samenwerking met (professionele) stakeholders in de omgeving.
- d. Men moet bereid zijn om drie jaar lang mee te werken aan het onderzoek ten einde ontwikkelingen in de normering, de resultaten en de effecten te kunnen laten uitkristalliseren en zichtbaar te maken;
- e. De corporaties zijn verschillend qua omvang en afkomstig uit verschillende regio’s (grootstedelijk, stedelijk en landelijke corporaties);
- f. Een deel van de deelnemende corporaties moet bereid zijn om periodiek in overleg met de eigen stakeholders de samenwerking te bespreken en te evalueren (executive sessions: zie hierna).

Corporaties die op deze gronden willen meewerken aan het onderzoekstraject, bij voorkeur circa 25, worden de voorhoedegroep genoemd. De groep kan zich, indien de deelnemers daarmee instemmen, vervolgens in de loop van het traject uitbreiden met meer deelnemers. De voorhoedegroep is de omgeving waar resultaten van individuele corporaties samen wordt gebracht. Hier kunnen corporaties goede voorbeelden uitwisselen en van elkaar leren. Daar wordt ook de discussie georganiseerd over de normering van het traject. De ambitie is om een voorhoedegroep te vormen van corporaties die reeds verder gevorderd zijn in het creëren van maatschappelijke meerwaarde; de voorhoedegroep werkt daardoor als een katalysator die nieuwe kennis en instrumenten versneld zichtbaar maakt.

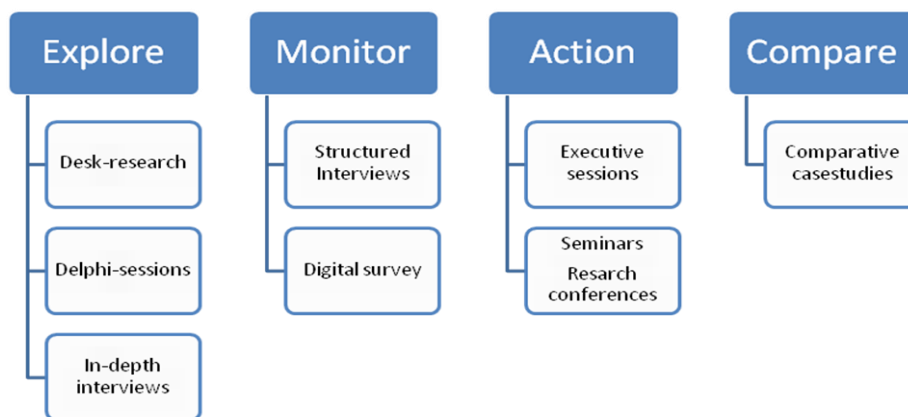
Corporaties verschillen van elkaar in omvang en organisatiestructuur. Veel stedelijke corporaties werken binnen meerdere stadsregio’s en sommige corporaties hebben zelfs vestigingen in meerdere

gemeenten. Deze corporaties hebben een aanzienlijk grotere omvang dan corporaties van kleine steden en dorpen. Daarom zal het onderzoeksteam, in overleg met de onderzochte corporaties, moeten bepalen welke gevolgen deze verschillen hebben voor de precieze formulering van hetgeen onderzocht gaat worden.

## 2.5 Welke elementen kent het traject?

In de vorige paragraaf zijn een aantal kenmerken van het onderzoekstrakect beschreven waaronder de strategie. Het betreft een strategie van verkennen, monitoren, actie en vergelijken. De onderzoeksvraag van dit voorstel kan volgens het Zijlstra Center worden beantwoord met een combinatie van methoden en technieken zoals schematisch zijn weergegeven in figuur 3. In deze paragraaf worden deze methoden en technieken afzonderlijk toegelicht.

### Impact generating research



Figuur 3: Strategieën, methoden en technieken

#### a) *Desk research:*

Ter voorbereiding van het onderzoek heeft er een vooronderzoek plaats gevonden. Dit onderzoek bestond uit een quick scan en een beknopte research review van reeds uitgevoerde onderzoeken. De quick scan betrof een beknopte analyse van zogeheten good practises: projecten waarin aannemelijk is dat maatschappelijke investeringen van corporaties geleid hebben of zullen leiden tot relatief grotere maatschappelijke effecten.

#### b) *Research conference*

Het verdient uit het oogpunt van kennisdeling en doelmatigheid aanbeveling om onderzoek naar rendement en meerwaarde op het terrein van de volkshuisvesting te coördineren. Het onderzoek ondersteunt dan ook het initiatief van het kenniscentrum KEI voor een research conference en een landelijk platform voor maatschappelijk rendement om juist de synergie tussen verschillende vormen van gegevens en informatie te bewerkstelligen. In de research conference wil het KEI kenniscentrum de verschillende bestaande onderzoeksactiviteiten beter af stemmen: zowel inhoudelijk als procesmatig. Het platform maatschappelijk rendement (werktitel) wil de komende jaren de plek zijn waar de kennis over effecten bij elkaar komt. Een verzamelplaats voor de initiatieven van verschillende partijen, voor al gedane en lopende onderzoeken en voor de vele kennis die lokaal beschikbaar is in het hoofd en op papier.

#### c) *Executive sessions*

De *executive sessions*<sup>19</sup> is een relatief nieuwe onderzoeksmethode. In deze methode – ontwikkeld door Mark Moore aan de Kennedy School van Harvard - wordt een corporatie met diens stakeholder periodiek in contact gebracht met wetenschappers. Het uitgangspunt is dat noch de wetenschappers noch de *practioners* voldoende kennis hebben om problemen op te lossen en dat men al pratende gedurende een periode nieuwe wegen gaat vinden en proberen. Het Zijlstra Center weet zich hierbij in de praktijk gecoacht door prof. Mark Moore:

*“An Executive Session is a process that has been developed by the Kennedy School of Government to allow practitioners and academics to search together for plausibly effective answers to important public problems.”*

Deze vorm past dus uitstekend in het *impact generating research model* dat wordt voorgestaan. Bovendien sluit het aan bij de stelling dat niet één oplossing de beste is maar dat alle oplossingen relatief zijn.

**d) Delphi-sessie**

Een Delphi-studie of -methode is een onderzoeksmethode waarbij de meningen van een aantal experts wordt gevraagd ten aanzien van een onderwerp waar geen consensus over bestaat. Door de antwoorden van de andere experts (anoniem) terug te koppelen wordt in een beperkt aantal rondes geprobeerd tot consensus te komen. De wijze waarop deze methode wordt vormgegeven (d.w.z. de techniek die bij deze methode wordt toegepast) is de zogenaamde ‘versnellingsessie’. Een belangrijk voordeel is dat in relatief geringe tijd (een dagdeel per deelnemer) een onderwerp kan worden uitgediept, leidend tot een door de groep gedragen conclusie. Voor de versnellingsessie worden de deelnemers uitgenodigd. De minimale grootte van de groep deelnemers is acht. Deze sessie wordt georganiseerd – in verband met de benodigde software en hardware – in samenwerking met een derde partij, een sponsor van het onderzoek.

**e) Diepte-interviews**

Doormiddel van diepte-interviews zal data worden verzameld in de vorm van opvattingen van interpretaties van bestuurders, directieleden, managers en controllers van zowel de corporatie als de stakeholders.

**f) Vergelijkende casestudy**

Uit het vooronderzoek is gebleken dat er vergelijkbare projecten worden geïnitieerd in meerdere plaatsen/steden in Nederland. Hierbij valt te denken aan kamers voor kansen, de brede school en MOM. Het betreffen projecten met vergelijkbare doelstellingen - zoals herintreding op de arbeidsmarkt, terugdringen vroegtijdige schoolverlaters en het voorkomen van krimp – maar kunnen van elkaar verschillen op het gebied van complexiteit, omgeving, partners, organisatie en/of maatregelen. Met vergelijkend onderzoek is het mogelijk om aannemelijk te maken welke gebeurtenissen (in omgeving, tussen partners, in organisaties en/of bij het formuleren van maatregelen) bepalend zijn voor de maatschappelijke effecten van veelvoorkomende projecten. De uitkomsten van een vergelijkende casestudy kunnen een bijdrage leveren aan de discussie aangaande de veralgemenisering van onderzoeksresultaten.

**g) Digitale enquête**

Ook zullen digitale enquêtes worden ingezet om de verzamelde data uit de executive sessions, delphi-sessies en diepte-interviews te valideren. Met deze methode is het mogelijk om een veel grotere groep organisaties (zoals u *stakeholders*) te ondervragen.

---

<sup>19</sup> On the Theory and Practice of "Executive Sessions", Mark H. Moore & Francis X. Hartmann, March, 1999.

#### **h) Rapportages, seminars en congressen**

De resultaten van het traject zullen jaarlijks worden gerapporteerd in een onderzoeksrapport. Jaarlijks kunnen tevens seminars worden georganiseerd waarbij de onderzoeksresultaten ter discussie worden gesteld bij de opdrachtgevers. Ter afsluiting van het onderzoekstraject kan een eindcongres worden georganiseerd waarin de resultaten van het gehele onderzoeksproject worden gepresenteerd.

#### **2.6 Wat kost het mij?**

De inzet in tijd is variabel, afhankelijk van uw eigen wens tot investeren. Voor interviews en conferenties schatten wij in dat niet meer dan anderhalve dag per jaar noodzakelijk is. Indien u deelneemt aan de versnellingskamer is dat ook weer een dag per jaar. Executive sessions zullen ongeveer vier dagdelen per jaar vragen en enige voorbereiding daarbij. Indien u full swing wilt participeren vragen wij 4 tot 5 dagen per jaar. De financiële bijdrage is afhankelijk van het aantal deelnemende corporaties. Een richtbedrag bij dertig deelnemende corporaties bedraagt € 8.500,- per corporatie per jaar.

#### **2.7 Wie voert het uit?**

Het onderzoek wordt uitgevoerd door het Zijlstra Center for Public Control and Governance van de Vrije Universiteit. De doelstelling van het *Zijlstra* Center is het leveren van een bijdrage aan de maatschappelijke thematiek: het beter functioneren van de overheden, de zorg, de volkshuisvesting, het onderwijs en andere instellingen en sectoren. Dit is een idealistische doelstelling. In het *Zijlstra* Center staat op wetenschappelijke en creatieve wijze de thematiek in de trits 'controlling – governance – leadership' centraal en wordt in onderwijs en onderzoek met (internationale) partners op de meest constructieve wijze samengewerkt. Op deze wijze hoopt het *Zijlstra* Center een bijdrage te leveren aan de vraag hoe voorgestane maatschappelijke veranderingen georganiseerd en gerealiseerd kunnen worden. Het *Zijlstra* Center tracht constructieve antwoorden te geven op de vraag hoe maatschappelijke veranderingen of doelstellingen zich zouden kunnen vertalen in de sfeer van de bedrijfsvoering van de publieke en non-profitsector. Onderwijs en onderzoek gaan daarbij hand in hand.

Het onderzoek van het center is gericht op de ontwikkeling van maatschappelijk ondernemerschap bij non-profitorganisaties en overheden. Deze organisaties creëren maatschappelijke waarde. Het *Zijlstra* Center wil deze maatschappelijke waarde – en als deze grensverleggend of innovatief is: meerwaarde – gaan identificeren, beschrijven, definiëren en nader onderzoeken aan de hand van voorbeelden en verschijningsvormen binnen de verschillende sectoren als zorg, onderwijs, volkshuisvesting, gemeentelijke diensten of rijksdiensten. Op basis van de analyses kunnen uitspraken worden gedaan over de rol van de organisaties en de rol van de overheid. Ook hoopt het center discussie te kunnen voeren omtrent vraagstukken als sturing, toezicht, bestuur en – vanuit de discipline van management control – de bedrijfsvoering: hoe dragen zij bij aan maatschappelijke meerwaarde en maatschappelijk ondernemerschap?

#### **2.8 Fasering van het onderzoekstraject**

Het onderzoeksplan bestaat uit een zestal centrale terugkerende elementen: de versnellingskamer of Delphi-sessies, executive sessions, diepte-interviews, enquête, rapportage en seminars. Daaraan voorafgaand vindt een vooronderzoek, een ontwerpfasen en de research conference met het Kei kenniscentrum plaats. Het totale onderzoek wordt opgeleverd begin 2013 met een groter opgezet congres. Op zichzelf lijkt dat een lange periode maar longitudinaal onderzoek vereist nu eenmaal tijd. Uiteraard worden tussentijds rapportages en andere uitingen georganiseerd om het proces vanaf de aanvang een discussiestimulerende uitstraling te geven.

	Eerste ronde	Tweede ronde	Derde ronde
Vooronderzoek (quick scan)	januari – april 2010	-	-
Onderzoeksontwerp	maart- juni 2010	Augustus 2011	-
Research conference	September of oktober 2010		
Delphi-sessie	november 2010	september 2011	-
Executive sessions	start:december 2010	april augustus december 2011	maart augustus december 2012
Diepte-interviews	start december 2010	oktober – december 2011	
Enquête	maart 2011	januari 2012	augustus 2012
Rapportage	mei 2011	maart – april 2012	augustus- november 2012
Seminar	juni 2011	juni 2012	-
Eindcongres			maart (2013)

## 2.9 Hoe kan ik me aanmelden?

U kunt zich aanmelden via het Zijlstra Center van de Vrije Universiteit. Op de volgende bladzijde treft u een deelnameformulier dat u kunt invullen en retourneren. Het Zijlstra Center zal na ontvangst direct contact met u opnemen.

Mocht u op voorhand meer informatie willen dan kunt u via het Zijlstra Center contact opnemen met een van onze onderzoekers:

Kim van Eijck : [keijck@feweb.vu.nl](mailto:keijck@feweb.vu.nl) of 06-41782256

Berit Lindemann : [blindemann@feweb.vu.nl](mailto:blindemann@feweb.vu.nl) 06-81529912

## Deelname formulier Maatschappelijke meerwaarde corporaties



Ondergetekende,

Naam: .....

Bestuur: .....

Functie: .....

Adres corporatie: .....

Postcode en woonplaats: .....

Telefoonnummer: .....

Mailadres: .....

Aantal corporaties/ vestigingen ressorterend onder het bestuur: .....

- meldt de navolgende corporatie aan als deelnemer van het onderzoek 'de maatschappelijke meerwaarde van de corporatie', uit te voeren door het Zijlstra Center van de Vrije Universiteit;
- is bereid om jaarlijks, van juli tot juli, een bijdrage te betalen (€ 8.500,-), zoals in de opzet vermeld (zie paragraaf 2.6). U ontvangt hiervoor een factuur op bovenstaand adres;
- is bereid om interview af te geven en/ of deel te nemen aan interactieve sessies (zoals executive sessions) ten behoeve van dit onderzoek;
- ontvangt graag de onderzoeksverslagen, rapportage en de uitnodigingen voor de bijeenkomsten die in dit kader worden georganiseerd;
- verzoekt de volgende personen in het onderzoek te betrekken:

namen van de personen.....

.....

.....

contactpersoon van de corporatie.....

postcode en woonplaats .....

Telefoonnummer .....

E-mailadres: .....

Plaats en datum

Handtekening:

.....

.....

**Gelieve dit formulier terug te sturen naar Vrije Universiteit, Het Zijlstra Center, t.a.v. 'Maatschappelijke meerwaarde van de corporaties', kamer 1E72, Antwoordnummer 2941, 1000 SN Amsterdam.**