

Social Profit Grid

Publieke waarde corporaties

Volkshuisvesters zijn gedreven mensen met een sociaal hart. Over hun sociale intenties hoeft je zelden te twijfelen. En gesprekken over hun drijfveren zijn inspirerend. Maar zodra je die wilt vertalen naar de missie en doelen van hun corporatie, loop je al snel aan tegen een wirwar van begrippen, definities en bedoelingen. Dat heeft te maken met de grote veranderingen in de samenleving maar ook met de veranderende rol van corporaties daarin.

Als gevolg daarvan volstaat het traditionele management-instrumentarium niet meer. Dat is vooral lineair ingericht: doel – middel – resultaat. Voor projecten bruikbaar maar het besturen van een corporatie vraagt steeds meer de stuurmanskunst van de schipper op een ruwe zee: de omstandigheden veranderen snel, de strategie vraagt om permanente bijstelling, de inzet van middelen fluctueert. En de haven moet in zicht blijven. En als ook dat uit zicht raakt, moet al nagedacht zijn over een uitwijkhaven.

Waardepropositie

Voor corporaties is het continu leveren van publieke waarde van essentieel belang. Wat die publieke waarde inhoudt, is aan verandering onderhevig, zoals ook blijkt uit de bewegingen die zijn benoemd in de nieuwe visie van Aedes.

Om die veranderingen een plaats te geven, zoek ik al een tijdje naar een ordenende kapstok voor corporaties. Dat is het 'Social Profit Grid' geworden. Het biedt een eigentijds kader voor de waardepropositie van corporaties. Of anders gezegd, het is een middel om tot het sociale profijt van een corporatie te komen.

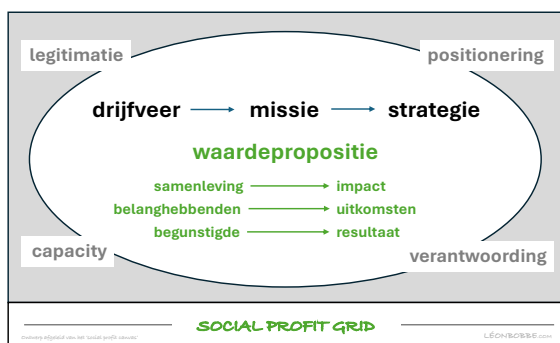


De beweging:

- Van een smalle doelgroep naar een bredere doelgroep
- Van stenen naar mensen
- Naar het bevorderen van sterke gemeenschappen
- Naar betaalbare woonlasten
- Naar meer en diverser woningaanbod in alle wijken
- Om onze woningen versneld gezond, veilig en comfortabel te maken

Social Profit Grid

Het woord 'grid' is afkomstig van het Latijnse 'cratis' (vlechtwerk). Een grid is niet hiërarchisch of een opeenvolgende keten maar een samenhangend vlechtwerk waar elk element wordt beïnvloed door andere elementen. Het is niet statisch maar dynamisch, dus altijd in beweging. In de tijd kan het uit balans raken of juist een steeds logischer en sterker vlechtwerk worden.



Het ontwerp van het 'Social Profit Grid' is afgeleid van het 'Social Profit Canvas' dat is ontwikkeld door WHISE in samenwerking met de Tilburgse Universiteit (TIAS). Op haar beurt bouwt dit Canvas voort op de ordening van de Strategische Driehoek van Mark Moore.

Het 'Social Profit Grid' vormt een samenhangend volkshuisvestelijk vlechtwerk waar elk element wordt beïnvloed door andere elementen in het vlechtwerk. In zijn essentie betekent besturen van corporaties het bewaken van de samenhang en meebewegen en sturen in de maatschappelijke dynamiek.

Drie lagen in het Social Profit Grid

- De eerste centrale laag gaat over de essentie, de betekenis van de corporatie voor zichzelf en haar omgeving (drijfveer, missie, strategie).
- De hieruit voortvloeiende waardepropositie van de corporatie kent drie dimensies: (1) de maatschappelijke bijdrage voor de samenleving (impact), (2) het belang dat andere (maatschappelijke) organisaties en de overheid hebben bij het werk van de corporatie (uitkomsten) en (3) wat is het profijt voor de huurder of woningzoekende (resultaat).
- De buitenste ring van het grid weerspiegelt de organisatorische en maatschappelijke context waarop permanent moet worden geanticipeerd.

Definities van de elementen in het Social Profit Grid:

- **Drijfveer:** Waarom doet corporatie wat het doet, wat drijft de organisatie. Het 'drijfverenmodel' onderscheidt vier actuele drijfveren voor corporaties: Goed Wonen, Welbevinden, Redzaamheid en Goed Samenleven. Drijfveren worden ook wel de verborgen motivatoren of beweegredenen genoemd.
- **Missie:** De missie beschrijft de identiteit van de corporatie en wat deze in de huidige situatie wil bereiken. De missie geeft inzicht in de (maatschappelijke) omgeving, de competenties, het onderscheidend vermogen en de drijfveren van de corporatie.
- **Strategie:** Strategie is de manier waarop de gewenste resultaten bereikt kunnen worden. Een goede strategie is uitvoerbaar voor de corporatie, de te nemen strategische stappen zijn een logische uitbouw van tenminste een aantal sterktes van de corporatie en houden rekening met veranderende omstandigheden.
- **Legitimatie:** De mate waarin er maatschappelijke behoefte is aan de werkzaamheden van de corporatie en de mate waarin men dit maatschappelijk vindt passen bij de corporatie. Integriteit, wet- en regelgeving en prestatieafspraken vormen een belangrijke rol in de legitimatie van het werk van de corporaties.
- **Capacity:** Het vermogen van de corporatie om haar werk goed uit te voeren. Dit is onder meer afhankelijk van leiderschap, cultuur, organisatie- en innovatiekracht, beheersing en wendbaarheid, middelen en geld, efficiency en effectiviteit.
- **Positionering:** Positioneren is het kiezen van een onderscheidende, relevante en geloofwaardige positie. De positionering sluit aan bij de missie. De historie, sterke punten van de corporatie en ontwikkelingen in de woningmarkt zijn meestal terug te vinden in de positionering van de corporatie.
- **Verantwoording:** Transparantie is onlosmakelijk verbonden met legitimatie. Als de corporatie iets kan verantwoorden, kan dit het handelen rechtvaardigen. Het jaarverslag, de corporatiebenchmark en de visitatie vormen een voorname, algemene verantwoordingsmiddelen. Omgangsvormen, communicatie en communicatieboodschappen vormen belangrijke elementen in de verantwoording.
- **Samenleving – impact:** Impact geeft aan wat een corporatie met haar woningen en diensten bijdraagt in de samenleving in haar geheel. Impact is vaak niet direct zichtbaar, maar werkt op de lange termijn, zoals kansgelijkheid, gezondheid, inclusie, veiligheid, samenlevingsopbouw, leefbaarheid, e.d. Impact wordt vaak gemeten op basis van de 17 sustainable development goals van de Verenigde Naties. Het zijn zaken waarvoor corporaties niet kunnen zorgdragen maar wel kunnen bijdragen. Naar verwachting wordt impactmeting ook voor corporaties steeds belangrijker in haar verantwoording.
- **Belanghebbenden – uitkomsten:** Belanghebbenden of stakeholders zijn organisaties die invloed ondervinden (positief of negatief) van (de uitkomsten van) het werk van de corporatie. Bij corporaties zijn belanghebbenden met name organisaties van huurders en woningzoekenden, gemeenten, collega-corporaties en andere maatschappelijke organisaties. Het is voor corporaties belangrijk om rekening te houden met of samen te werken met belanghebbenden. Hun invloed kan zowel positief als negatief zijn op het verwezenlijken van het corporatiebelang.
- **Begunstigde – resultaat:** De begunstigde is degene die iets ontvangt, er voordeel van heeft. Bij corporaties zijn de direct begunstigten de huurders en woningzoekenden. Zij kunnen gebruik maken van goede en betaalbare huisvesting in een leefbare omgeving.