



## Inzicht in en invloed op maatschappelijk budget woningcorporaties

Handreiking bij stakeholdergesprek over  
besteding maatschappelijk corporatiebudget

Hanneke Schreuders, Platform31

Marjolein Stamsnijder, Platform31

Anne-Jo Visser, Platform31

## **Uitgave**

Platform31

Den Haag, januari 2015

Redactie: Willy van Riet, Nootdorp

Drukwerk: Platform P

Postbus 30833, 2500 GV Den Haag

[www.platform31.nl](http://www.platform31.nl)

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>5</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>2 Toelichting op het DrieKamerModel</b>	<b>9</b>
<b>3 Maatschappelijke Kamer: maatschappelijke activiteiten en prestaties van corporaties</b>	<b>11</b>
<b>4 Toepassing van het DrieKamerModel door corporaties</b>	<b>13</b>
<b>5 Stakeholderanalyse</b>	<b>15</b>
<b>6 Invloed van stakeholders op besteding maatschappelijk budget van corporaties</b>	<b>19</b>
6.1 Bepalen van maatschappelijk budget	19
6.2 Vast en flexibel maatschappelijk budget	20
<b>7 Voorbereiden stakeholdergesprekken vanuit de Maatschappelijke Kamer</b>	<b>23</b>
7.1 Bewust worden van financiële bandbreedte	23
7.2 Relatie tussen de maatschappelijke prestaties en de bestedingscategorieën	23
7.3 Voorbereiden via belangenmatrix	24
7.4 Voorbereiden via het stakeholderspel maatschappelijke prestatie	26
<b>8 Het voeren van stakeholdergesprekken</b>	<b>27</b>
8.1 Speelveld	27
8.2 Schaal: verschillende steden en regio's	28
<b>9 Afspraken maken bij stakeholdergesprekken</b>	<b>31</b>
9.1 Waar worden afspraken over gemaakt en voor welke periode?	31
9.2 Verdelen van kosten en baten	31
9.3 Wegen alle maatschappelijke prestaties en activiteiten even zwaar?	32
9.4 Nazorg en achterbanmanagement	32
9.5 Wat als het gesprek misloopt?	33
<b>10 Reflectie en vooruitblik</b>	<b>35</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>37</b>
Bijlage A: Theoretische achtergrond bij onderhandelen: Mutual Gains Approach en Ethiek van onderhandelen	37
Bijlage B: Geraadpleegde bronnen	43
Deelnemende corporaties Wat werkt in de Maatschappelijke Kamer	44
<b>Colofon</b>	<b>45</b>



# Samenvatting

Met de Maatschappelijke Kamer hebben corporaties, maar ook stakeholders van corporaties een instrument in handen waarmee inzichtelijk wordt aan welke vijf activiteiten (bestedingscategorieën) het maatschappelijk budget van de corporatie besteed wordt. Ook maakt het instrument inzichtelijk welke maatschappelijke prestaties bereikt worden. Aan de pilot 'Professionaliseren stakeholdergesprekken' deden zes corporaties mee. Op basis van hun ervaring, en de ervaringen vanuit de andere pilotprojecten over de Maatschappelijke Kamer zijn onderstaande punten gebaseerd.

Het werken met de Maatschappelijke Kamer...

- verbetert de positie van de stakeholder, doordat er inzicht wordt gegeven in het totale maatschappelijke budget van de corporatie en de verdeling daarvan over de vijf bestedingscategorieën.
- verbetert de positie van de corporatie, want het maakt duidelijk welk deel van het maatschappelijk budget vaststaat en welk deel flexibel en beïnvloedbaar is. Daarmee vormt het een goed uitgangspunt voor stakeholdergesprekken, onderhandelingen en samenwerkingsafspraken.
- vraagt een gedegen voorbereiding van alle partijen, waarbij de corporatie haar financiën bij de bestedingscategorieën inzichtelijk maakt. De extra tijdsinvestering betaalt zich uit met meer draagvlak bij stakeholders en maatschappelijk rendement, zo is de verwachting.
- maakt voor corporaties scherp in welke mate zij de stakeholder invloed wil geven: vrijblijvend advies of bindend advies.
- vraagt van alle partijen dat zij gezamenlijk de consequenties overzien van prioritering van maatschappelijke prestaties en bijbehorende investeringen. Een corporatie kan niet op alle prestaties evenveel inzet plegen.
- vraagt van alle partijen dat zij zich realiseren dat eenmaal gemaakte keuzes lang doorwerken. De verdeling van het maatschappelijk budget heeft financiële consequenties op lange termijn.
- leidt tot de vraag in hoeverre het legitiem is de stakeholder invloed of zeggenschap te geven bij besteding van maatschappelijk corporatiebudget.
- leidt tot gesprek over de wederkerigheid in de relatie tussen stakeholder en corporatie. Bij gezamenlijk geformuleerde prestaties mag men van elkaar verwachten dit met gezamenlijke inzet (geld, uren, netwerk, expertise) aan te pakken.
- leidt tot meer onderbouwde inhoudelijke discussie over de relatie tussen bestedingen en effecten. Naar verwachting leidt dit tot meer gerichte investeringskeuzes van corporaties en haar stakeholders die ten goede komen aan de kwaliteit van de stad, wijk en buurt.

5

Als onderdeel van de samenvatting zijn de verschillen aangegeven tussen een stakeholderdialoog via de Maatschappelijke Kamer ten opzichte van gesprekken die zonder de Maatschappelijke Kamer zijn gevoerd, en waarbij het DrieKamerModel is toegepast.

**Overzicht verschillen in gesprek tussen corporaties en stakeholders**

<b>Kenmerken</b>	<b>Standaard Stakeholderdialoog</b>	<b>Stakeholderdialoog met de Maatschappelijke Kamer</b>
Positie corporatie	Sterk: zelf veel inzicht, maar niet helder onderscheid naar standaard marktactiviteiten en maatschappelijke activiteiten.	Sterker: helderder inzicht in startpositie maatschappelijk budget, inzicht in vaste en flexibele ruimte per bestedingscategorie en daardoor goed beeld van onderhandelingsruimte.
Positie stakeholder	Zwak door ontbreken inzicht in standaard marktactiviteiten en maatschappelijke activiteiten.	Sterk door inzicht in standaard marktactiviteiten en maatschappelijke activiteiten.
Invloed	Beperkt, door kennisachterstand.	Invloed is groter door beter beeld, maar blijft afhankelijk van de te verkrijgen speelruimte van de corporatie.
Type afspraken	Prestatieafspraken plus aanvullende projectbesluiten.	Afspraken bij jaarlijkse begroting, maar ook bij prestatieafspraken en bij projectbesluiten.
Duur van de afspraak	Vierjaars.	Jaarlijks en mogelijk ook bij projectbesluiten.
Proces	Start vanuit standpunten en inzet financiële middelen.	Startpunt vanuit belangen en maatschappelijke prestaties
Inhoudelijke afweging	Lastiger om afweging te maken tussen bestedingen omdat totaal maatschappelijk budget niet bekend is.	Mogelijk om afwegingen te maken (en mee te denken) tussen bestedingen onderling en tussen bestedingen en prestaties. "De inzet van meer A gaat ten koste van B."
Wijze van monitoring	Ongestructureerd.	Gestructureerd en vergelijkbaar door tijd heen.

# 1 Inleiding

Corporaties werken hard om hun maatschappelijke taak en prestaties te realiseren. Zij zorgen voor betaalbare woningen en een prettige woonomgeving voor mensen met een smalle beurs. Om die maatschappelijke taken en prestaties te financieren en te realiseren is renderend vastgoed en een financieel gezonde organisatie nodig. Deze verschillende doelen en nevensdoelen zorgen voor spanning en wrijving om de juiste strategische beleidskeuzes te maken. Om die keuzes te formuleren en zich te legitimeren zijn corporaties voortdurend in gesprek met stakeholders zoals hun huurders, de gemeente(n) en bijv. zorgorganisaties. “Doen we de juiste dingen? En doen we de juiste dingen goed?”

Bij de zoektocht naar het vergroten van hun legitimiteit stelt Aedes in het rapport ‘De Balans hersteld’ dat een actievere verbinding met de maatschappij daaraan bijdraagt. In de stakeholdergesprekken die de corporatie voert, komt dit onder andere tot uiting. Door inzicht en invloed te geven aan stakeholders over bestedingen van corporaties en daarmee draagvlak te organiseren, krijgt de *corporatie license tot operate*. In deze gesprekken zoeken corporaties en stakeholders naar gedeelde belangen om van daaruit toe te werken naar wederzijds voordeel.

In het gesprek met de stakeholder(s) moet duidelijk worden welke maatschappelijke prestaties en maatschappelijke activiteiten zij vanuit hun kerntaak hebben, bovenop taken die een commerciële verhuurder zou uitvoeren. Elke commerciële verhuurder streeft naar renderend vastgoed en financiële continuïteit. Bijzonder aan een corporatie is dat zij ook maatschappelijke taken uitvoert, wat een commerciële verhuurder niet doet. Een commerciële verhuurder keert zijn dividend uit aan de aandeelhouders. Een corporatie keert een deel van het dividend uit aan maatschappelijke activiteiten. Door dit zichtbaar en bespreekbaar te maken, neemt de legitimiteit van corporaties toe, zo is de verwachting. Het kan ook leiden tot een gesprek over wederkerigheid. Welke deelprestatie kan en wil de huurder, gemeente of zorg- of welzijnsinstelling aan de maatschappelijke prestatie leveren?

Het doel van deze publicatie is medewerkers van corporaties en hun stakeholders een handreiking te bieden bij gesprekken over de gewenste maatschappelijke prestatie en over de allocatie van het maatschappelijk budget van de corporatie. Met deze handreiking is de verwachting dat er meer input, invloed en draagvlak van stakeholders is voor investeringkeuzes van corporaties.

De publicatie is gebaseerd op het pilottraject van Platform31 ‘Wat werkt in de Maatschappelijke Kamer?’ over het professionaliseren van stakeholdergesprekken. Het DrieKamerModel en specifiek het werken van de Maatschappelijke Kamer stonden hierin centraal. De corporaties Staedion, Elan Wonen, Pre Wonen, Tiwos, Brabantse Waard en Dudok Wonen namen deel aan deze deelpilot alsmede de gemeenten Den Haag, Haarlem, Tilburg, Moerdijk en Hilversum.

In deze handreiking komen de onderstaande vragen en antwoorden aan bod:

- Hoe werkt het DrieKamerModel en de Maatschappelijke Kamer?
- Welke investeringskeuzes maakt de corporatie en op welke gronden?
- Hoe worden deze keuzes afgewogen?
- Welke rol hebben stakeholders in die afweging?
- In welke mate heeft de stakeholder invloed op die investeringskeuzes?
- Hoe kunnen corporaties en stakeholders zich voorbereiden op gesprekken over maatschappelijke prestaties en investeringskeuzes?
- Hoe komen corporaties en stakeholders tot samenwerkingsafspraken?

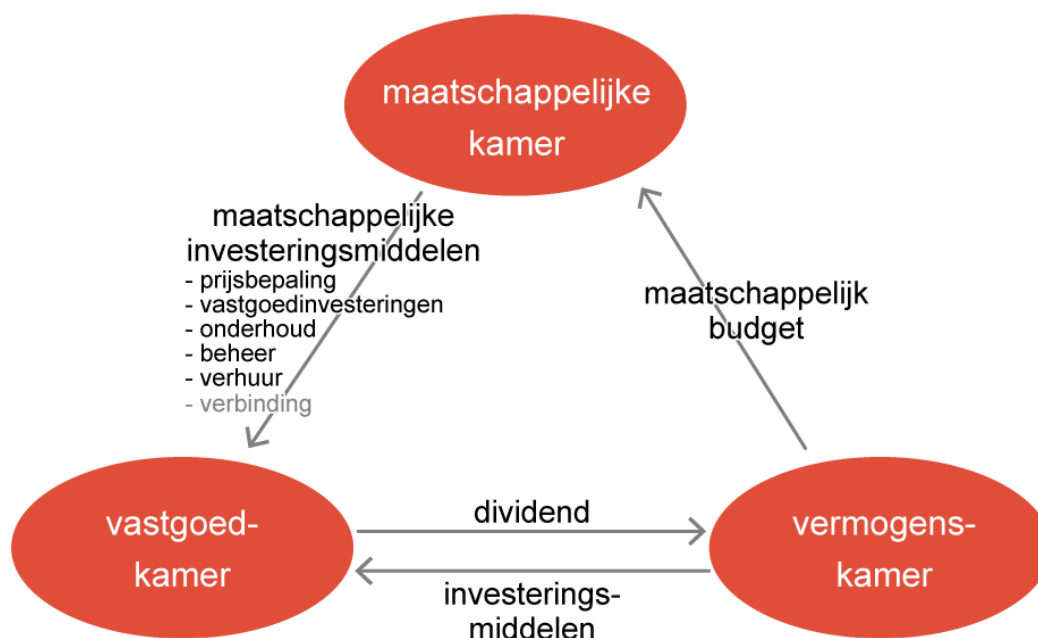




## 2 Toelichting op het DrieKamerModel

Het DrieKamerModel is een strategisch sturingsmodel voor corporaties. Het model bestaat uit de Vermogens-, Vastgoed- en Maatschappelijke Kamer. Deze verdeling ondersteunt corporaties in transparante besluitvorming en communicatie over strategische, financiële keuzes tussen maatschappelijke taken, renderend vastgoed en een financieel gezonde organisatie. Het DrieKamerModel ordent het meerjarenbeleid van corporaties en legt de geldstromen tussen de Maatschappelijke Kamer, de Vastgoedkamer en de Vermogenskamer bloot (Figuur 1). Door het DrieKamerModel als leidraad te nemen maakt de corporatie zichtbaar welke keuzen zij maakt om effectief, efficiënt en financieel duurzaam te handelen.

**Figuur 1: Overzicht DrieKamerModel: de geldstromen tussen de kamers**



9

Bron: 'Wat werkt in de Maatschappelijke Kamer?', Platform31

De verantwoordelijkheid van de Maatschappelijke Kamer is een effectieve inzet van beschikbare middelen voor maatschappelijk gewenste activiteiten. De Vastgoedkamer draagt zorg voor het efficiënt exploiteren van het vastgoed. De Vermogenskamer is verantwoordelijk voor het behoud van de financiële continuïteit van de corporatie en het behalen van gezond rendement. In de praktijk is er nog een vierde kamer, de bestuurskamer. Het bestuur staat boven alle drie de kamers. Het bestuur van de corporatie maakt de besluiten over de verdeling van geld tussen de kamers. Door het werken met het DrieKamerModel worden de taken en verantwoordelijkheden van de corporatie gescheiden in de drie kamers. Dat maakt in de praktijk de keuze voor (meerjaren)beleid explicieter.

Onder verantwoordelijkheid van het bestuur (bestuurskamer) van de corporatie wordt vanuit de drie kamers jaarlijks een strategisch beleidsplan opgesteld. Hierbij is steeds de handelswijze van een marktpartij, een niet-toegelaten instelling, als referentiekader gehanteerd. De vraag wat een corporatie

meer of anders doet dan een commerciële verhuurder is hierbij leidend. Zo kan duidelijk worden welke keuzen een corporatie maakt om haar maatschappelijke taak uit te voeren. Die maatschappelijke taak is hier omschreven als: “Bouwen en beheren van voldoende beschikbare, betaalbare en kwalitatief goede woningen in een prettige woonomgeving.” Het DrieKamerModel laat ook zien hoe de verschillende kamers zich tot elkaar verhouden en dat zij van elkaar afhankelijk zijn. Als er bijvoorbeeld meer geld voor het eigen vermogen wordt bestemd, wordt het maatschappelijk budget en/of het budget voor de Vastgoedkamer kleiner.

Het doel van het DrieKamerModel is om de corporaties transparanter, professioneler, efficiënter, effectiever en daardoor meer legitiem te maken. Het DrieKamerModel draagt bij aan de verzakelijking van het handelen van corporaties. Dit strategisch sturingsmodel is ontwikkeld door Johan Conijn, hoogleraar Woningmarkt Amsterdam School of Real Estate (ASRE) en directeur van Ortec Finance.

### 3 Maatschappelijke Kamer: maatschappelijke activiteiten en prestaties van corporaties

Het bestuur van de corporatie besluit over de financiële verdeling van de geldstromen tussen de drie kamers. Het budget voor de Maatschappelijke Kamer heet 'het maatschappelijk budget'. De hoogte van het maatschappelijk budget wordt bepaald door het bestuur van de corporatie in de bestuurskamer. Daar ligt een strategisch plan aan ten grondslag. De verdeling van het maatschappelijk budget wordt vaak in coproductie met stakeholders gedaan.

In de pilot zijn zeven maatschappelijke prestaties en vijf bestedingscategorieën benoemd voor het maatschappelijk budget van de corporatie. De indeling van de prestaties is gebaseerd op het proefschrift van Peter van Os over de grondslagen voor een allocatiemodel voor woningcorporaties. De indeling in vijf bestedingscategorieën is in de pilot tot stand gekomen met input van een vijftal corporaties (Wonen Limburg, Eigen Haard, Woonbron, Vidomes en Portaal), die zich in 2014 in een kopgroep DrieKamerModel gebogen hebben over de normeringen van de Maatschappelijk Kamer.

De **vijf bestedingscategorieën** (maatschappelijke activiteiten)<sup>1</sup>:

- A. maatschappelijk prijsbeleid (korting op marktuur)
- B. maatschappelijk onderhoud (door verhuur aan bijzondere doelgroepen)
- C. maatschappelijk (des)investeringen in vastgoed (sloop, nieuwbouw, renovatie in kwetsbare wijken)
- D. maatschappelijk beheer (fysieke en sociale activiteiten rond de woning en woonomgeving)
- E. maatschappelijke verhuur (aan bijzondere doelgroepen, woonruimteverdeelsysteem)

11

Binnen het experiment is nog een zesde bestedingscategorie benoemd:

- F. maatschappelijke verbinding.

Hieronder zouden activiteiten kunnen vallen die te maken hebben met de relaties die de Maatschappelijke Kamer onderhoudt met de maatschappij. Het punt is echter dat deze activiteiten geen direct maatschappelijke prestatie hebben; ze zijn eerder randvoorwaardelijk. Ook is het de vraag of deze activiteiten niet meer voor de corporatie als geheel worden ondernomen en zo eerder op het conto van bijvoorbeeld de bestuurskamer geschreven moeten worden. Daarnaast is het de vraag wat 'de markt' doet aan 'verbinding' en welke norm hiervoor binnen de vastgoedkamer gehanteerd moet worden. Kortom, de status van deze zesde categorie is nog onduidelijk. Daarom is deze hier nog niet verder uitgewerkt.

---

<sup>1</sup> Specifieke toelichting en definities van deze begrippen zijn terug te vinden in document 'Werkdocument Platform31-experiment 'Wat werkt in de Maatschappelijke Kamer?'

Daarnaast zijn er **zeven maatschappelijke prestaties** (maatschappelijke doelen van de corporatie)<sup>2</sup>:

1. betaalbaarheid
2. beschikbaarheid
3. kwaliteit woningvoorraad (onder meer bouwtechnische en gebruikskwaliteit)
4. kwaliteit van de buurt
5. kwaliteit van het woonleven (zoals gezondheid en individueel welbevinden)
6. duurzaamheid
7. cultuurhistorische waarde

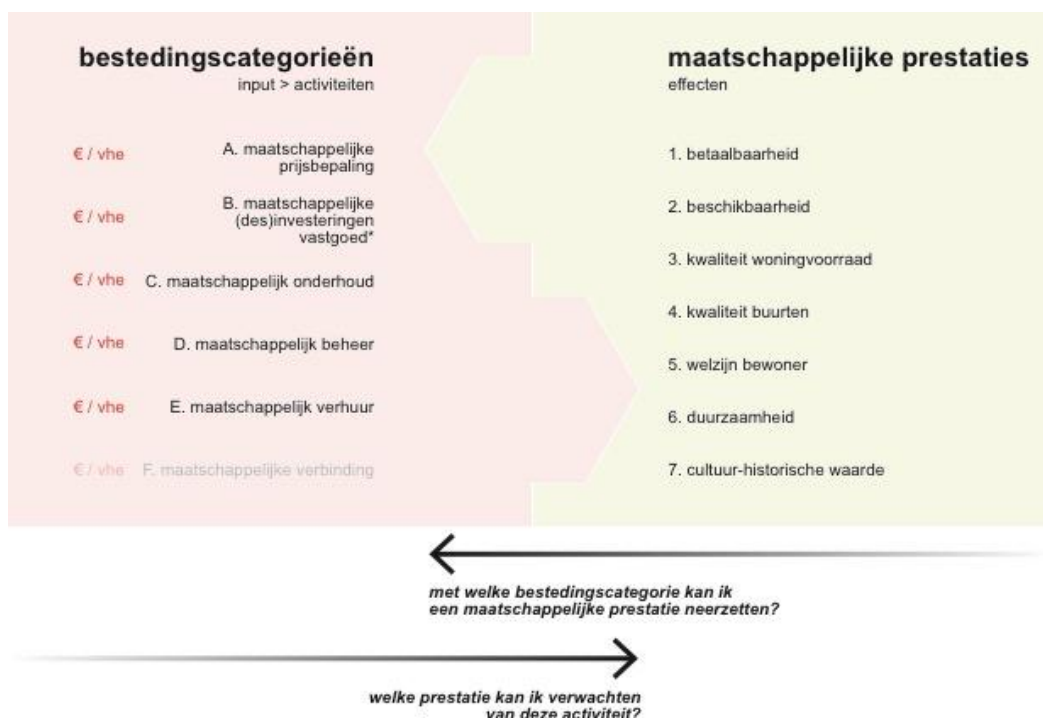
De vijf bestedingscategorieën en zeven maatschappelijke prestaties zijn algemeen geformuleerd om vergelijkbaarheid tussen corporaties en de inzet van hun maatschappelijk budget mogelijk te maken. In het kader van transparantie en legitimiteit is het belangrijk dat er corporatiebreed een eenduidig taal- en begrippenkader is. In de praktijk kan een corporatie ervoor kiezen om hier een eigen invulling aan te geven. Zo spreken sommige corporaties over huurkorting in plaats van maatschappelijk prijsbeleid.

In het deeltraject over intern opdrachtgeverschap heeft Platform31 samen met zeven corporaties een inrichtingsdocument gemaakt voor het werken met de Maatschappelijke Kamer. Hierbij zijn de maatschappelijke bestedingscategorieën meetbaar gemaakt (= de uitgaven die de corporatie doet bovenop wat een commerciële verhuurder aan reguliere kosten heeft, uitgedrukt in maatschappelijke uitgaven per verhuurbare eenheid) en is gekeken naar landelijk beschikbare indicatoren (zoals het CBC, VEX, CORA/VERA) om de maatschappelijke prestaties te meten. Zie inrichtingsdocument 'Maatschappelijke Kamer'.

12

Figuur 2 toont de type maatschappelijke activiteiten uitgedrukt in bestedingscategorieën (links) en maatschappelijke prestaties (rechts). De relatie tussen beide is meervoudig. Een prestatie kan met meerdere activiteiten bereikt worden en een activiteit kan tot meerdere prestaties leiden. Bij stakeholdergesprekken zijn de prestaties het uitgangspunt, waarna vervolgens gekeken kan worden hoe die prestaties gerealiseerd kunnen worden via activiteiten en investeringen van de corporatie.

**Figuur 2: Bestedingscategorieën en maatschappelijke prestaties**



## 4 Toepassing van het DrieKamerModel door corporaties

Het DrieKamerModel wordt door de corporaties op verschillende manieren en voor verschillende doelen ingezet. Een corporatie kan het model alleen intern inzetten, maar ook extern (zie Figuur 3). Daarnaast kan een corporatie het model intern op verschillende schaalniveaus inzetten: strategisch, tactisch of operationeel (zie Figuur 3).

**Figuur 3: Toepassing DrieKamerModel bij verschillende activiteiten met verschillende doelen**



13

Bron: Platform31, 2014

De zes participerende corporaties in de pilot Stakeholdersgesprekken zetten het DrieKamerModel op hun eigen wijze in met verschillende accenten. De eerste dimensie van dit model is het schaalniveau. Sommige corporaties zetten het alleen in als een **strategisch model** (Staedion, Dudok Wonen), waar bijvoorbeeld de meerjarenbegroting wordt uitgewerkt naar verschillende kamers. Het DrieKamerModel op strategisch niveau invoeren betekent wel een financiële scheiding tussen de budgetten, maar geen organisatorische waarbij de corporatie verschillende afdelingen herschikt naar een Vermogens-, Vastgoed- en Maatschappelijke afdeling. Het doel van op deze manier het DrieKamerModel inzetten is om de sturing van investeringskeuzes van de corporatie beter te maken.

Ook zetten corporaties het DrieKamerModel in op tactisch (gebiedsplan) en operationeel niveau (bij bestedingsbeslissingen). Corporaties zien het DrieKamerModel dan als **projectmodel** (onder andere Wonen Centraal). Op operationeel niveau maakt de corporatie per project inzichtelijk wat de bijdragen van de verschillende kamers zijn aan dat project. Door dit op laag schaalniveau zichtbaar te maken en het gesprek te voeren over nut en noodzaak van inzet van maatschappelijk budget en welke maatschappelijke prestaties daarvan verwacht wordt ontstaat er een scherpere afweging. De vragen die daarbij gesteld worden zijn: zou een marktpartij dit ook doen en tegen welke kosten? Wat zijn de kosten en wat is de maatschappelijke prestatie? De ervaring leert dat corporaties hieruit andere conclusies over besteding van het budget trekken dan voorheen. Ook geven de corporaties aan dat in dit interne

gesprek ook de 'beleidsachtbaan' goed ingezet kan worden om de meest effectieve investeringsbesluiten te nemen.

Enkele corporaties werken op alle schaalniveaus met het DrieKamerModel en richten hun organisatie er op in met een Maatschappelijke, Vermogens- en Vastgoedafdeling. Zij zien het ook als een **organisatiemodel** (onder meer Lefier en de Combinatie). Zo kunnen de geldstromen op strategisch, tactisch en waar nodig ook op operationeel niveau gescheiden zijn. Het doel hierbij is om spanningen tussen de Maatschappelijke Kamer als opdrachtgever en de vastgoedkamer als opdrachtnemer expliciet te maken.

De tweede dimensie uit figuur 3 van het DrieKamerModel is het interne of externe gebruik. Intern kan het ingezet worden om transparanter te werken en heldere keuzes en afwegingen te maken. Extern om verantwoording aan stakeholders af te leggen. De corporaties die deelnamen aan de Platform31-deelpilot over het professionaliseren van stakeholdergesprekken, gebruiken het DrieKamerModel juist ook om extern toe te passen en zien het als **verantwoordingsmodel**. Het model wordt door deze corporaties meestal alleen op strategisch niveau toegepast. Een manier om extern te verantwoorden is via het jaarverslag, en deze volgens het DrieKamerModel in te richten.

Een stap verder gaat de corporatie als zij in meerjarige afspraken, zoals de prestatieafspraken, de stakeholder inzicht geeft. Dan wordt het DrieKamerModel niet alleen gebruikt om verantwoording af te leggen en terug te kijken maar juist om vooruit te kijken. In de meest vergaande vorm van het DrieKamerModel geven corporaties stakeholders meer invloed over de allocatie van de middelen. In de Platform31-pilot hebben meerdere corporaties de intentie om dat te gaan doen (o.a. Dudok Wonen), of zijn daar al mee gestart (Tiwos en Staedion).

14

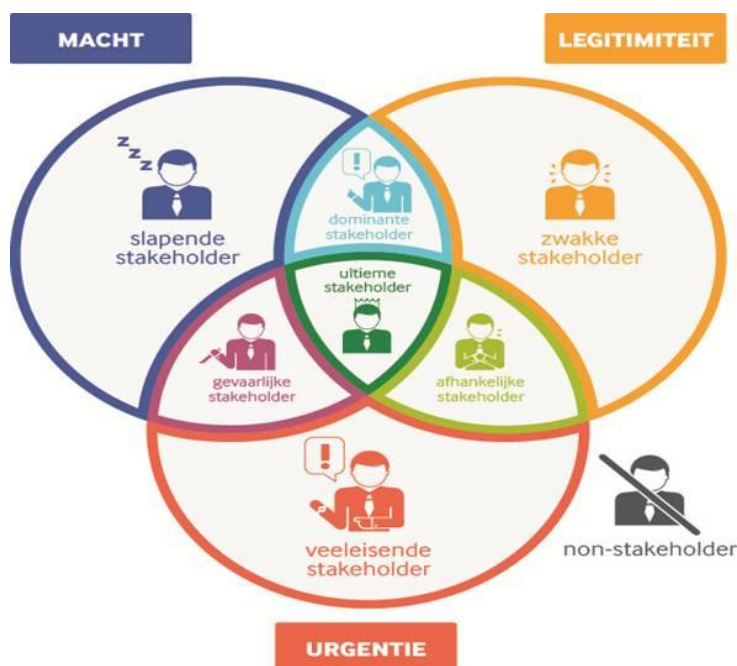
De figuur laat zien dat corporaties het DrieKamerModel op verschillende schaalniveaus en voor zowel intern als extern gebruik kunnen inzetten. Tevens leert de pilot dat corporaties het DrieKamerModel zien als verantwoordings-, strategisch, organisatorisch en/of als projectmodel. Meerdere combinaties zijn mogelijk, waardoor maatwerk bij de corporatie mogelijk is. Een lichte vorm van betrekken is bijvoorbeeld door alleen in de verantwoording achteraf de stakeholder te betrekken (verantwoordingsmodel). Een zwaardere vorm is de stakeholder invloed of zeggenschap te geven over de allocatie van het maatschappelijk corporatiebudget of een deelbudget (zowel bij het organisatorische, strategische als het projectmodel).

## 5 Stakeholderanalyse

Wanneer is een partij een stakeholder van de corporatie? Wie zijn die stakeholders? Stakeholders kunnen als volgt worden gedefinieerd: “Stakeholders zijn partijen die beïnvloed worden door het handelen van de corporatie en partijen die zelf het handelen van de corporatie kunnen beïnvloeden.”<sup>3</sup>

In de pilot Maatschappelijke Kamer zijn verschillende stakeholders ter sprake gekomen die van belang zijn voor strategische beleidskeuzes van de corporaties. Het hangt af van het werkgebied en de opgave van de corporatie welke partijen in meer of in mindere mate beïnvloed worden door het handelen van de corporatie of waardoor de corporatie in het handelen beïnvloed wordt. De meest primaire stakeholders zijn huurders en gemeenten. Daarnaast zijn zorgpartijen, mede door de decentralisaties van de zorg naar gemeenten steeds vaker een prominente stakeholder van de corporatie. Van deze partijen is het belangrijk dat de corporatie zorgvuldig belangen afweegt om de juiste strategische beleidskeuzes te maken. Uit rapport ‘Ver van Huis’ van de Parlementaire Enquête Commissie komt de wens van stakeholderbetrokkenheid sterk naar voren. Ook het Rijk en de belangenpartijen zoals de Woonbond, Aedes en VNG dringen er al lange tijd op aan dat corporaties meer de verbinding met de samenleving moeten opzoeken.

**Figuur 4: Beïnvloedingsdimensie stakeholders**



15

*Bron: gebaseerd op Mitchell, Bradley and Wood. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. The Academy of Management Review 22-4 (1997).*

<sup>3</sup> Deze definitie van stakeholder is een vrije vertaling van Freemans definitie “Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objective. Uit: Freeman, R.E., McVea, J., A stakeholder approach of strategic management, Workingpaper nr. 01-02, University of Virginia, Virginia (2001).

Vanuit de theorie zijn er verschillende type stakeholders te onderscheiden. Figuur 4 geeft **drie beïnvloedingsdimensies** van stakeholders weer. Samengevat kunnen stakeholders invloed uitoefenen op de corporatie omdat:

- 1) zij formele machtspositie hebben (zoals gemeenten en huurders);
- 2) legitimiteit kunnen afgeven (zoals huurders) of
- 3) omdat zij een hoge urgentie kunnen creëren voor bepaalde keuzes (zoals zorginstellingen).

Om het gesprek tussen corporaties en stakeholders goed voor te bereiden is het belangrijk een analyse te maken van de stakeholder.

1. Waarom is deze partij belangrijk voor de corporatie?
2. Waarom is de corporatie belangrijk voor de stakeholder?
3. Welke invloed kan de stakeholder formeel geven en op welke manier?

In onderstaand schema is de basis van de formele invloed van de meest betrokken stakeholders uitgewerkt. Ook particuliere beleggers en andere zakelijke partners zijn stakeholders. Maar in de praktijk voeren corporaties daar geen gesprekken mee over het bereiken van maatschappelijke prestaties. Daarom zijn zij in onderstaande tabel niet verder toegelicht.

**Tabel 1: Invloed en zeggenschap stakeholders bij strategisch beleidskeuzes corporatie**

Stakeholder	Invloed en zeggenschap uitoefenen via
Huurders	Overlegwet: Huurdersorganisaties en bewonerscommissies hebben recht op informatie, overleg en advies bij o.a. slopen, renoveren, onderhouden, verwerven en vervreemden van woongelegenheden. Bij beleid inzake de huurprijzen, toewijzing- en verhuurbeleid en bij de voorwaarden in huurovereenkomsten De huurdersorganisaties hebben enkel instemmingsrecht bij het verhogen van servicekosten. In de toekomst krijgen huurdersorganisaties ook invloed bij de prestatieafspraken tussen gemeenten en corporaties
Gemeente	Het maken van prestatieafspraken Het verlenen van huisvestingsvergunningen Het verlenen van omgevingsvergunningen Het Bestemmingsplan Het verlenen van een bouw-, sloop- of transformatievergunning Het verlenen van korting op de grond Het toekennen van subsidies bij bouw, sloop of transformatie Samenwerking in projecten
Zorgaanbieders	Samenwerkingsovereenkomsten tussen zorgaanbieders en corporaties waarbij de zorg diensten levert aan de huurders van de corporatie Huurovereenkomsten bij zorgvastgoed, dat gehuurd wordt door een zorgaanbieder
Collega-corporatie	Prestatieafspraken Samenwerken in gebied of bij projecten
Welzijn	Samenwerken in gebied of bij projecten Huurovereenkomsten bij maatschappelijk vastgoed
Woningzoekenden	Zij zijn niet goed verenigd in een belangenbehartigende organisatie en hebben geen formele invloed op keuzes van corporaties. Gemeenten zetten zich voor deze groep in om hun belang goed voor het voetlicht te krijgen.

De Raad van Commissarissen (RvC) is niet als stakeholder van de corporatie benoemd. De RvC is als toezichthouder onderdeel van de woningcorporatie en handelt in het belang van de corporatie. In de onderstaande paragrafen staan de bovengenoemde stakeholders toegelicht.



### **Gemeente**

De gemeente heeft formeel zeggenschap over het beleid van de woningcorporaties die werkzaam zijn op hun grondgebied. Dat komt voort uit haar publiekrechtelijke beslissingsbevoegdheid bij ruimtelijke veranderingen, bijvoorbeeld bij het afgeven van bouwvergunningen en volkshuisvestelijke taken. Dit is verankerd in de Woningwet en de Huisvestingswet. De concrete afspraken die gemeenten met corporaties maken, zijn vastgelegd in de prestatieafspraken die bij de meeste gemeenten eens in de vier jaar worden opgesteld. In de herziene woningwet van minister Blok wordt voorgesteld deze prestatieafspraken bindend te maken. Deze bindende prestatieafspraken tussen gemeenten en corporatie komen onder meer tot uitdrukking in een vergroting van de mogelijkheden van gemeenten om informatie op te vragen, een betere aansluiting tussen het gemeentelijke begrotingsproces en de aanlevering van informatie. Ook krijgt de gemeente een grotere rol waar het gaat om de wenselijkheid van niet-Daeb-investeringen<sup>4</sup> en de invulling van de regionale schaal waarop de toegelaten instelling actief is. Dit moet uitmonden in controleerbare en bindende prestatieafspraken. Mocht de corporatie zich er niet aan houden, kan de gemeente naar de minister stappen om het geschil voor te leggen. In de herziening van de Woningwet, die naar verwachting medio 2015 ingaat, krijgen gemeenten, maar ook huurders meer invloed en zeggenschap. Gezien figuur 4 kan de gemeente via haar formele instrumenten macht uitoefenen op het beleid van de corporatie.

Tevens spelen de drie decentralisaties op het gebied van jeugd, werk en zorg een belangrijke rol bij het werk en de opgaven van de corporatie. De veranderingen in het sociale domein hebben impact op het leven van huurders en impact op de wijken waar woningcorporaties bezit hebben. Deze veranderingen zijn urgent en belangrijk voor gemeenten waardoor de corporatie een belangrijke stakeholder is van de gemeente.

17

### **Huurders**

De huurders hebben een formele overlegrelatie met de verhuurder. Gezien figuur 4 heeft de huurder macht op het beleid van de corporatie. Dit is verankerd in de Wet Huurder-Verhuurder, ook wel Overlegwet genoemd. Daarin is vastgelegd op welke onderwerpen huurdersorganisaties en bewonerscommissies het agenderingsrecht, informatierecht, overlegrecht en/of adviesrecht hebben. De woningcorporaties moeten minimaal één keer per jaar met de bewoners overleggen. De verhuurder moet tijdens dat overleg de huurdersorganisaties en bewonerscommissies informeren over de plannen voor de komende jaren. Conflicten bij het overleg tussen huurders en verhuurders kunnen worden voorgelegd aan de Huurcommissie. Tevens geven huurders legitimiteit aan de woningcorporatie als zij met hen in overleg zijn en tevreden zijn over het beleid van de woningcorporatie. Tegenwoordig zijn veel corporaties stichtingen in plaats van verenigingen. Daardoor is het vanzelfsprekende overleg met de leden en ledenstructuur uit beeld geraakt. Mede hierdoor is de legitimiteit van corporaties naar haar huurders onder druk komen te staan.

### **Zorgaanbieders**

Zorgaanbieders hebben geen wettelijke formele invloed op het beleid van een woningcorporatie. Toch zijn zij voor veel corporaties een belangrijke stakeholder vanwege de gezamenlijke urgentie van de maatschappelijke opgave. Gezien de decentralisaties in de zorg en de snelle veranderingen gaat het bijvoorbeeld om het verminderen van de intramurale zorg. Het langer zelfstandig thuis wonen van ouderen en het terugbrengen van de hoeveelheid geleverde zorg aan huis en in instellingen. Dit dwingt

---

<sup>4</sup> Daeb = Diensten van algemeen economisch belang.

zorgaanbieders en corporaties steeds vaker nauwer samen te werken om goed op deze veranderingen in te spelen. Soms werken zorgaanbieders samen met corporaties aan een zorgopgave die de gemeente heeft vastgesteld. Soms bestaat er ook een huurder- verhuurder relatie als zorgaanbieder vastgoed huurt van de corporatie.

### **Welzijnsinstellingen**

Welzijnsinstellingen en/of schuldhulpverleningsorganisaties zijn vaak samenwerkingspartners van de corporaties. Zij hebben geen formele invloed op strategische besluiten van een woningcorporatie. Wel zijn deze partijen afhankelijk van elkaar door hun uitvoerende diensten. Bijvoorbeeld maatschappelijk werk dat vanuit het welzijn diensten levert aan multi-probleemgezinnen die een woning van de corporatie huren. Maar ook schuldhulpverlening of budgetcoachingsinstanties die vanuit de gemeente betrokken zijn bij huurders met betalingsachterstanden. Daarnaast zijn welzijnsorganisaties regelmatig huurder van maatschappelijk vastgoed. Net als zorgpartijen vallen zij onder de categorie stakeholder door de mate van urgentie die zij kunnen uitoefenen op keuzes. Bijvoorbeeld bij het uitvoeren van maatschappelijk beheer in en rondom probleemcomplexen van de corporatie.

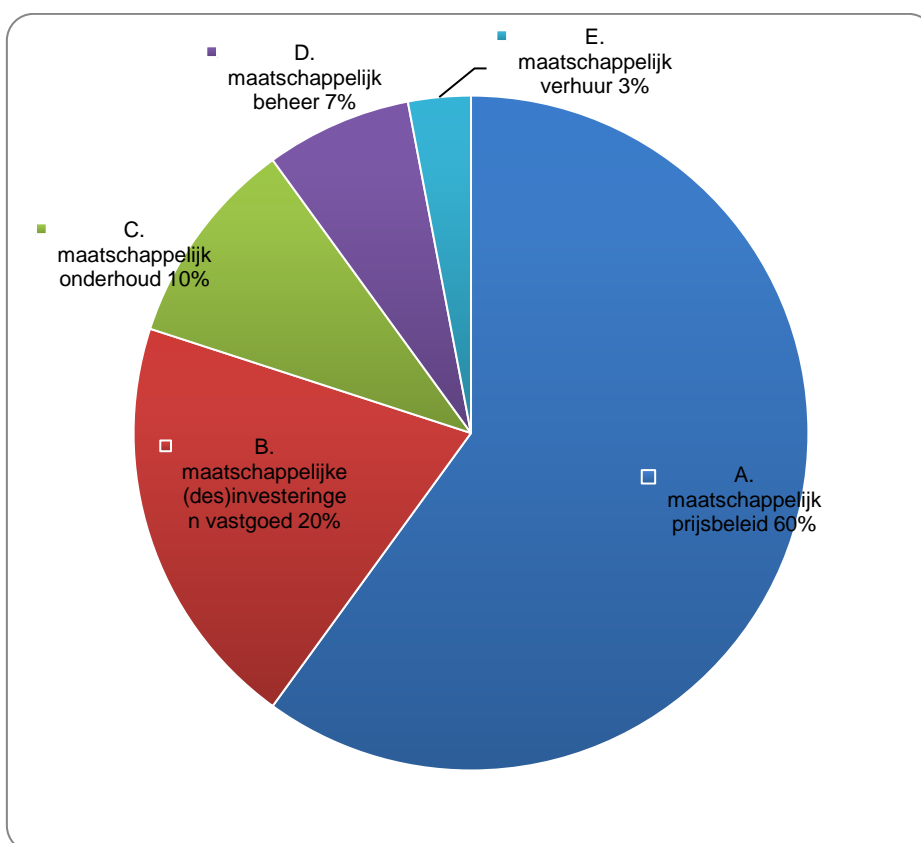
### **Woningzoekenden**

Woningzoekenden op de sociale huurmarkt zijn een belangrijke doelgroep voor woningcorporaties. Corporaties hebben de taak sociale huurwoningen beschikbaar te houden en te maken voor hun doelgroep. Een groot deel van die doelgroep is geen klant van de woningcorporatie. Zij staan ingeschreven bij een individuele corporatie, een regionaal woonruimteverdeelsysteem of zijn niet geregistreerd. Deze groep wordt in beleidstermen ook wel eens outsiders genoemd. Zij zijn niet goed verenigd en spreken niet met één stem, waardoor hun belangen niet altijd goed worden behartigd. Veel gemeenten zetten zich voor deze groep in om hun belang goed voor het voetlicht te krijgen. Gemeenten vinden het belangrijk dat mensen in hun eigen stad woningcarrière kunnen maken en dat er ruimte is voor nieuwkomers op de woningmarkt. Dit is ook in het belang van de gemeenten. Starters zorgen voor dynamiek op de woningmarkt en jonge mensen dragen bij aan een economisch en sociaal vitale stad. De woningzoekenden zijn een stakeholder die vanuit de legitimiteitsdimensie invloed op het handelen van de corporatie uitoefent. De woningcorporatie heeft de taak om te zorgen voor de beschikbaarheid van betaalbare huurwoningen, als de corporatie hier goed in kan voorzien komt dit de legitimiteit ten goede.

## 6 Invloed van stakeholders op besteding maatschappelijk budget van corporaties

Corporaties die werken vanuit het DrieKamerModel en vanuit de Maatschappelijke Kamer werken met een maatschappelijk budget. Dit bestaat uit het bedrag dat de corporatie uitgeeft aan haar maatschappelijke taken. Het DrieKamerModel heeft dit verdeeld in vijf bestedingscategorieën zoals prijsbeleid, verhuur, (des)investeren, beheer en onderhoud (zie hoofdstuk 3).

**Figuur 5: Verdeling van maatschappelijk budget bij fictieve corporatie**



19

Bron: 'Wat werkt in de Maatschappelijke Kamer?'

### 6.1 Bepalen van maatschappelijk budget

De hoogte van het maatschappelijk budget wordt in het algemeen bepaald door de Bestuurskamer, op advies van de drie Kamers. De Bestuurskamer maakt investeringsstromen vrij vanuit de vermogenskamer naar de Vastgoedkamer en Maatschappelijke Kamer. De hoogte is afhankelijk van de lokale vastgoedopgave, de gewenste maatschappelijke prestaties, en eigen keuzes. Het is aan de Bestuurskamer te bepalen in hoeverre zij daar de stakeholder invloed op geeft. In de praktijk is het vaststellen van het maatschappelijk budget een uitkomst van een iteratief en interactief proces. Uit de

pilot blijkt dat enkele deelnemende pilotcorporaties niet een totaal maatschappelijk budget definiëren, maar per project het maatschappelijk budget bepalen. Tevens zijn er corporaties die vooraf geen maatschappelijk budget vaststellen, maar enkel meer of minder geld uitgeven per bestedingscategorie ten opzichte van voorgaande jaren.

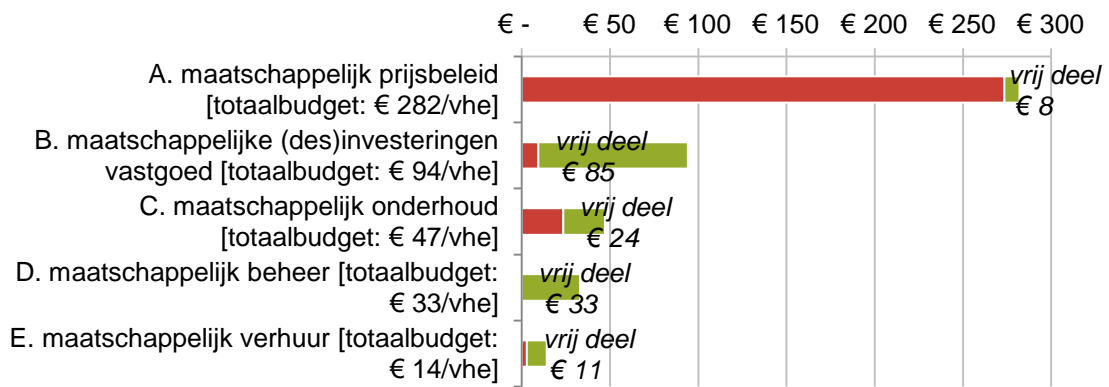
## 6.2 Vast en flexibel maatschappelijk budget

Voorafgaand aan het stakeholdergesprek is het belangrijk dat de corporatie voor zichzelf en voor de stakeholder inzichtelijk maakt welk deel van het maatschappelijk budget nog te alloceren valt. In de praktijk blijkt namelijk dat een groot deel van het maatschappelijk budget is vastgelegd voor een langere periode, waar de corporatie tussentijds niets meer aan kan veranderen. Denk bijvoorbeeld aan de huurprijs die vastligt in individuele contracten en per jaar beperkt verhoogd mag worden of afspraken over lopende bouwprojecten waar in geïnvesteerd moet worden. Idealiter vloeien de keuzes voor de besteding van corporaties uit gezamenlijk geformuleerde prestaties. Onderstaande tabel geeft bij iedere bestedingscategorie aan welke activiteiten vastliggen en welke activiteiten nog beïnvloedbaar zijn.

**Tabel 2: Overzicht per bestedingscategorie welk deel vast en welk flexibel is**

Maatschappelijke bestedingscategorie	Deel budget dat vastligt	Deel budget dat nog niet vastligt
Maatschappelijke prijsbepaling	De huur die de corporatie mag vragen ligt vast in individuele contracten van huurders. Jaarlijkse huurverhoging is mogelijk, maar is gelimiteerd door Rijksbeleid. Afspraken uit gemeentelijke of regionale prestatie afspraken.	Nieuwe huurcontracten huurders Corporatie bepaalt zelf binnen de rijkskaders hoeveel huurverhoging wordt doorgevoerd. Nieuw te maken (prestatie)afspraken met de gemeente en huurders.
Maatschappelijke verhuur	Kosten voor woonruimteverdeelsysteem.	Corporatie kan keuze maken in hoeveel tijd gestoken wordt in verhuurproces, deels hangt de mate van intensiteit ook samen met de specifieke behoeftes van de doelgroep en omvang van de doelgroep.
Maatschappelijke (des)investeringen	Projecten in uitvoering bij bouw, sloop, transformatie en renovatie van vastgoed.	Nieuw te ontwikkelen vastgoedprojecten
Maatschappelijk onderhoud		Onderhoud is bepaald in Meerjaren onderhoudsplanning (MJOP), maar er kan van afgeweken worden.
Maatschappelijk beheer	Ligt vast in samenwerkingovereenkomsten en/of aanbestedingen met bijvoorbeeld welzijn, hoveniers, VvE's en andere partijen.	Veel afspraken met externe dienstverleners kunnen opnieuw gemaakt worden mits contracten dat toestaan en mits dat past binnen de afspraken met de huurder en de gemeente.

**Figuur 6: Verdeling van maatschappelijk budget in cijfers bij fictieve corporatie**



Bron: 'Wat werkt in de Maatschappelijke Kamer?'



## 7 Voorbereiden stakeholdergesprekken vanuit de Maatschappelijke Kamer

Het maken van afspraken met stakeholders vereist een goede voorbereiding vanuit de Maatschappelijke Kamer. Doel van de stakeholdergesprekken is het geven van inzicht en/of invloed aan de stakeholders over het behalen van maatschappelijke prestaties. Dat vereist dat de corporatie inzicht kan geven in de omvang van het maatschappelijke budget, de inzet van het budget op de vijf bestedingscategorieën om de juiste prestaties te leveren, de mate waarin de besteding van het maatschappelijke budget al vaststaat. In dit hoofdstuk wordt uitgewerkt welk 'huiswerk' vanuit de Maatschappelijke Kamer nodig is om de stakeholders uiteindelijk inzicht en invloed te geven op de besteding van het maatschappelijk budget.

### 7.1 Bewust worden van financiële bandbreedte

In het vorige hoofdstuk is beschreven dat het maatschappelijk budget op twee manieren vastgesteld kan worden: via de maatschappelijke ambitie en via een de bedrijfskundige redenering. Bij het voeren van stakeholdergesprekken is het noodzakelijk dat de corporatie zicht heeft op de 'onderhandelingsruimte'.

Voor het stakeholdergesprek begint is het voor de stakeholders en corporatie van belang om informatie te krijgen over de inkomsten, uitgaven en (gewenste) vermogenspositie van de corporatie. Bij de uitgaven moet onderscheid gemaakt zijn tussen vaste kosten en de kosten die flexibel zijn. Een helder overzicht hiervan is noodzakelijk om ongewenste discussies te voorkomen. Corporaties kunnen nog verder gaan door de stakeholder niet alleen invloed te geven op de maatschappelijke prestatie en activiteiten, maar ook op de ontwikkeling van het eigen vermogen van de corporatie in relatie tot hun maatschappelijke prestatie.

23

### 7.2 Relatie tussen de maatschappelijke prestaties en de bestedingscategorieën

Uit het voorbeeld uit hoofdstuk 6 blijkt dat ongeveer 65% van het budget meerjarig vastzit in huurkortingen voor zittende huurders en uitgestelde betaling van koophuizen. Uit ervaring van de deelnemende corporaties aan de pilot blijkt dat het maatschappelijk budget al voor 60 tot 80% vastligt. Hierdoor wordt het meeste maatschappelijke budget ingezet voor de maatschappelijke prestatie betaalbaarheid. In het stakeholdergesprek kan besproken worden of dit past bij de maatschappelijke prestaties van de stakeholders. Op basis van dat gesprek kan besloten worden om nog meer maatschappelijk budget meerjarig in te zetten voor betaalbaarheid of om juist de bijdrage aan betaalbaarheid meerjarig af te bouwen en in te zetten op andere maatschappelijke prestaties zoals duurzaamheid en cultuurhistorische waarde.

Bestedingen van corporatie en stakeholders bij gezamenlijk geformuleerde prestaties

De Mutual Gains Approach Theorie bestaat uit twee belangrijke componenten: gesprek voeren over belangen en komen tot wederzijds voordeel. De theorie leert dat het voeren van een gesprek vanuit

individuele belangen naar gezamenlijke belangen een meerwaarde is ten opzichte van het voeren van het gesprek vanuit standpunten. Alleen door over belangen te communiceren worden de mogelijkheden inzichtelijk en is er ruimte voor creatieve oplossingen. Daarbij is het uitgangspunt dat in oplossingen altijd naar wederzijds voordeel wordt toegewerkt. In de bijlage is meer informatie gegeven over de Mutual Gains Approach Theorie en over onderhandelingsethiek.

Wanneer in het stakeholdergesprek over belangen gesproken wordt, kan er energie ontstaan om gezamenlijk maatschappelijke prestaties te realiseren. Want hoewel het gesprek gaat over het besteden van het maatschappelijke budget van de woningcorporatie om de gezamenlijke maatschappelijke prestaties te realiseren, hebben gemeenten en huurders zelf ook middelen om hieraan bij te dragen. Door het voeren van een open gesprek over belangen en prestaties kunnen er nieuwe mogelijkheden en organisatievormen in zicht komen. Daarbij is de verwachting dat in het gesprek via belang, prestatie en met welke activiteiten deze prestatie is te bereiken een betere logica ontstaat tussen activiteiten en verwachte effecten. Dit alles heeft tot doel om het maatschappelijk budget van de woningcorporatie te besteden aan het meest verwachte maatschappelijke rendement. Daarnaast is wederkerigheid en coproductie tussen corporatie en stakeholders belangrijk bij het uitvoeren van activiteiten die leiden tot de gewenste maatschappelijke prestaties.

Als de corporatie meer inzet op het voorkomen van huisuitzettingen om individueel leed terug te dringen, zouden corporatie en gemeente kunnen afspreken dat schuldhulpverlening vanuit de gemeente ook strakker wordt georganiseerd. Indien huurders en de corporatie het beiden belangrijk vinden om de kwaliteit van de buurt te verbeteren dan kan de corporatie bijvoorbeeld meer huismeesters inzetten en een deel van de meerkosten met toestemming van de huurders in de servicekosten verrekenen. Niet altijd hoeft de wederkerigheid en coproductie in financiële inzet tot uiting te komen, dit kan ook door inzet van expertise of netwerk. Ter voorbereiding op de stakeholdergesprekken is het wenselijk dat de corporatie vanuit de Maatschappelijke Kamer een aantal van dit soort scenario's bedacht en uitgewerkt heeft. Niet om direct voor te leggen aan de stakeholders, wel om klaar te hebben als mogelijke suggestie.

24

### 7.3 Voorbereiden via belangenmatrix

Een belangrijke basis bij de voorbereiding van een stakeholdergesprek is een ingevulde belangenmatrix. In de dagelijkse werkpraktijk schiet het maken van een belangenmatrix er vaak bij in. Maar ter voorbereiding op een stakeholdergesprek en op een nieuwe manier van werken, is het maken van een belangenmatrix van meerwaarde. Door met deze matrix het gesprek in te gaan, kan het formuleren van een gemeenschappelijk belang en gemeenschappelijke prestatie sneller bereikt worden dan met individuele wensenlijstjes van stakeholders.

Bij een belangenmatrix staan alle betrokken partijen op een rij. In de onderstaande kolommen is er ruimte om informatie over de opgave, het probleem en de onderlinge relaties neer te zetten. Daarbij zijn de volgende kolommen gebruikt: inhoud, procedure, proces, relatie, standpunt en belang. Voor iedere kolom kunnen de volgende voorbereidingsacties opgenomen.



Tabel 3: Format Belangenmatrix

	Corporatie	Gemeente	Huurders	Overige stakeholders
inhoud	Op de agenda staat de besteding van het maatschappelijke budget van de woningcorporatie. <i>Verwijs bij het onderbouwen naar relevante documentatie van de betrokken partijen. In ieder geval informatie over de financiële positie en het maatschappelijke budget van de woningcorporatie. Maar het kan ook gaan om jaarplannen, businessplannen, coalitieakkoorden, woonvisies, rapportages en omgevingsvisies van de woningcorporatie en de andere stakeholders.</i>			
procedure	Er is geen vaststaande procedure. De woningcorporatie bepaalt op welke wijze zij het gesprek over maatschappelijke prestaties en bijbehorend budget wil voeren. De momenten waarop de corporatie de begroting en het jaarverslag bespreekt met haar stakeholders zijn logische momenten om ook de besteding van het maatschappelijke budget te bespreken. De woningcorporatie heeft beslisbevoegdheid over het eigen maatschappelijke budget. De woningcorporatie bepaalt voor het flexibele deel van het maatschappelijk budget in welke mate de stakeholders inspraak en invloed krijgen. Daarmee dient zij rekening te houden dat keuzes gemaakt in jaar X nog jaren kunnen doorwerken in toekomstig vastgelegd maatschappelijk budget.			
proces	De woningcorporaties kunnen zelf een proces bedenken voor het maken van afspraken over de besteding van het maatschappelijke budget. In de praktijk is het aan te bevelen om de relatie met de prestatieafspraken en met gemeentelijke en regionale woonvisies en agenda's te borgen. <i>Verschil tussen proces en procedure is dat de procedure vaststaat en dat het proces vrijer ingevuld kan worden.</i>			
relatie	Hoe is de relatie tussen de verschillende partijen? Zijn er incidenten geweest die de relatie geschaad of gesterkt hebben?			
standpunt	Wat is het standpunt van de partij met betrekking tot de besteding van het maatschappelijke budget? Welke prestaties en bestedingscategorieën hebben prioriteit?			

	<b>Corporatie</b>	<b>Gemeente</b>	<b>Huurders</b>	<b>Overige stakeholders</b>
belang	Wat is het achterliggende belang? Wat zijn de mogelijkheden voor het besteden van het maatschappelijke budget om de maatschappelijke prestaties te realiseren? Kan het belang betaalbaar wonen ook gerealiseerd worden door te investeren in duurzaamheid en de energierekening te verlagen?			

## 7.4 Voorbereiden via het stakeholderspel maatschappelijke prestatie

Platform31 heeft samen met Opstelten speelgoed een spel ontwikkeld als opwarmer voordat het 'echte' stakeholdergesprek start.

In het spel gaan corporatie, gemeente, huurdersorganisatie en een zorgpartij samen de maatschappelijke prestaties met elkaar bespreken en prioriteiten stellen. Op basis van verschillende spelrondes wordt uiteindelijk de inzet en verdeling van het maatschappelijk budget bepaald. De zeven maatschappelijke prestaties en de vijf bestedingscategorieën vormen ook hier weer de basis. Het spel bestaat uit een spelbord, munten en opdrachtkaarten.

26

In het kort gaat het spel als volgt: de corporatie krijgt in het spel alle beschikbare munten ter hoogte van het beschikbare maatschappelijk budget. De corporatie kan de stakeholder vrijblijvend advies of bindend advies laten geven voor het maatschappelijke budget door munten te geven aan de stakeholder. In een eerste ronde zetten alle partijen de beschikbare munten in op de gewenste prestaties en bespreken zij ook de belangen/argumenten voor hun keuze. Vervolgens spelen de spelers een aantal opdrachtkaarten waardoor de munten van de prestatie verdeeld worden naar de bestedingscategorieën door zo slim mogelijk het geld in te zetten. Het spelbord maakt duidelijk dat een maatschappelijke prestatie op meerdere manieren behaald kan worden. Het gesprek zal dan ook weer gaan over de belangen en argumenten waarom men voor een bepaalde inzet kiest.

Na afloop van het spel is er tijd voor reflectievragen:

1. In hoeverre is de corporatie tevreden over de verdeling van het budget?
2. In hoeverre neemt de corporatie deze verdeling van het budget over?
3. In hoeverre zijn stakeholders tevreden over verdeling van het budget? Sluit dit aan bij gekozen prioriteiten en de gedeelde motieven?
4. Wat had je als partij anders gedaan als je meer munten had gekregen?
5. In hoeverre vond je de besluitvorming democratisch? Ben je gehoord?
6. Welke argumentatie van een medespeler heeft je verrast?

Tijdens de pilot is het spel enkele malen gespeeld. De ervaring leert dat het zinvol is om in te zien dat het maatschappelijk budget niet onbeperkt is en het budget op veel verschillende manieren ingezet kan worden. Deze keuzes binnen een korte tijd maken, is als leerzaam ervaren. Tevens vonden de professionals van gemeenten en corporaties het relevant om in de huid van een stakeholder te kruipen en zo met een andere blik naar gezamenlijke opgaven te kijken.

## 8 Het voeren van stakeholdergesprekken

### 8.1 Speelveld

Een goed overzicht over het speelveld is gecreëerd door de stakeholdergesprekken goed voor te bereiden. Een beschrijving van het speelveld is opgenomen in de stakeholdersanalyse (hoofdstuk 5), inzicht in besteding maatschappelijke budget (hoofdstuk 6) en de belangenmatrix (hoofdstuk 7). In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het stakeholdergesprek gevoerd en bijgestuurd kan worden.

Vooraf of bij aanvang van het gesprek is het essentieel dat de corporatie goed bepaalt in welke mate zij invloed geeft aan de stakeholders. Zoals hoofdstuk 5 aangeeft ligt invloed van stakeholders op sommige aspecten vast, maar bij veel onderwerpen is dit nog open. De corporatie dient duidelijk bij stakeholders vooraf helder te maken wat de status is van het invloed geven van stakeholders aan de corporatie. Hebben de stakeholders zeggenschap en neemt de corporatie het besluit van de stakeholders hoe dan ook over? Of ziet de corporatie de input van de stakeholders als advies?

Door de voorbereiding vanuit de belangenmatrix (zie hoofdstuk 7) is bij de start van het gesprek helder wat voor de verschillende partijen de belangen zijn. Voordeel van deze methode is dat men zich niet richt op standpunten, maar op belangen. Dit is het vertrekpunt, waarbij het doel van het gesprek zo snel mogelijk van individuele belangen naar gezamenlijke belangen en wederzijds voordeel dient te komen. Daarvandaan zijn maatschappelijke prestaties te formuleren. Vervolgens dient het gesprek er ook toe om overeenstemming te bereiken hoe deze prestaties het best gerealiseerd kunnen worden. Dit is de basis voor de verdeling van het maatschappelijk budget<sup>5</sup>.

27

Uitgangspunt om samen met gemeente en andere stakeholders het maatschappelijk budget te verdelen is dat zij voor een groot deel dezelfde belangen hebben en dat door het geven van inzicht in het budget de gezamenlijke meerwaarde duidelijk kan worden. Door gezamenlijke meerwaarde is de corporatie beter in staat de juiste dingen te doen en die dingen ook goed te doen. Dit is waar de corporatie haar legitimatie aan verdient.

Bij het voeren van dit gesprek is het belangrijk om de bestedingscategorieën in onderlinge relatie te bezien, maar ook de wederkerigheid van stakeholders mee te nemen. Geld wat nu ten behoeve van duurzaamheid wordt geïnvesteerd in het vastgoed kan op lange termijn ook bijdragen aan de maatschappelijke prestatie betaalbaarheid. Doordat de energielasten van de huurders teruglopen kunnen de woonlasten ook lager worden, maar ook het gedrag van huurders zal meegenomen moeten worden. Investerings in het vastgoed ten behoeve van cultuurhistorische waarde kunnen tevens bijdragen aan de kwaliteit van de buurt. Het is belangrijk om in het gesprek met stakeholders te borgen dat het gaat over de prioritering van maatschappelijke prestaties, de consequenties van deze prioritering en hoe deze prestaties het beste te bereiken zijn. Zowel gemeenten als corporaties investeren in leefbare wijken. Door budgetten en doelen op elkaar af te stemmen is er meerwaarde te behalen. Als de gemeente aanvullende uitkeringen voor speciale doelgroepen financiert, hoeft de

<sup>5</sup> Deze volgorde van gesprek komt ook terug in het stakeholderspel Maatschappelijke Kamer.

corporatie niet in alle gevallen de maximale huurkorting te geven. Wanneer de corporatie investeert in de openbare ruimte in wijken kunnen de onderhoudsplannen van de gemeente daarop afgestemd worden en kan met een aantal slimme ingrepen de veiligheid op straat worden vergroot.

Een goede voorzitter kan zorgen dat het stakeholdergesprek gaat over de verdeling van het maatschappelijke budget en niet gebruikt wordt om de eigen doelen gerealiseerd te krijgen met geld van de corporatie. De directiebestuurder van de woningcorporatie kan dit overleg voorzitten, maar er kan ook gekozen worden voor een onafhankelijke voorzitter. Het is belangrijk dat de voorzitter goed aangeeft wat behoort tot de discussie over het realiseren van de maatschappelijke prestaties en de besteding van het maatschappelijke budget en wat tot het dagelijkse reilen en zeilen van de woningcorporatie als verhuurder van woningen behoort. In deze tijd van grote veranderingen in de wetgeving aangaande woningcorporaties kan het verstandig zijn om een onafhankelijk expert te laten vertellen hoe de wetgeving verandert en wat corporaties nog wel en niet kunnen doen met hun maatschappelijke budget.

## 8.2 Schaal: verschillende steden en regio's

Woningcorporaties en gemeenten kennen over het algemeen verschillende grenzen van hun werkgebied. Veel woningcorporaties hebben woningen in één of meerdere gemeenten of regio's. Gemeenten zijn ondanks hun regionale verbanden gebonden aan de gemeentegrenzen. Helemaal omdat de gemeentebegroting de plek is waar de winsten en verliezen uit grondexploitaties afgeboekt worden. Deze werkelijkheid zorgt ervoor dat corporaties meer baat hebben bij een goed functionerende regionale woningmarkt en een goed functionerend regionaal overleg dan gemeenten (met sterke grondposities). Binnen de grenzen van één gemeente kunnen meerdere corporaties actief zijn en zijn corporaties in meerdere gemeenten actief. Wanneer gemeenten en corporaties afspraken maken over de verdeling van het maatschappelijke budget dan mogen zij de regionale dimensie niet vergeten. De stakeholdergesprekken gaan over het verdelen van het maatschappelijke budget van de woningcorporatie. Daarom is het logisch om aan te sluiten bij de schaal van de woningcorporatie.

28

In de praktijk werken niet alle woningcorporaties met het DrieKamerModel en zijn er vaak meerdere corporaties actief in één gemeente. Het is aan te raden om naast alle gemeenten ook alle woningcorporaties uit het werkgebied te betrekken bij het stakeholdergesprek of hen in ieder geval te informeren over het traject. De gemeenten die in het werkgebied van de woningcorporatie liggen moeten dan allemaal meedoen en gezamenlijk afspraken maken over de maatschappelijke prestaties en over de besteding van het maatschappelijke budget van de woningcorporatie. Dit is voor gemeenten een lastige positie, want zij concurreren met elkaar in de regio. Nu concurreren ze om investeringen en desinvesteringen van de corporatie. In de meeste regio's zijn er populaire woongemeentengebieden en gebieden met een cumulatie van sociale problemen. Bij het maken van afspraken over de besteding van het maatschappelijk budget is het belangrijk te kijken naar waar de investeringen het beste renderen en wat de draagkracht van de wijken en de regio is. Dit leidt onvermijdelijk tot ingewikkelde regionale discussies. Een goede regionale woonvisie kan dit vergemakkelijken. Maar ook dan ontstaan er complexe afwegingen of ongemakkelijke gesprekken. Om dit traject politiek te borgen kan de gemeenteraad tussentijds betrokken worden bij de uitwerking van de voorstellen. Uiteindelijk is het de corporatie die beslist over de verdeling van het maatschappelijke budget dat zij nodig hebben in soms verschillende gemeenten.

Als de gemeenten niet in één gezamenlijk traject willen of kunnen meedoen dan is het alternatief voor de woningcorporatie het maatschappelijke budget zelf over de regiogemeenten te verdelen. Dat kan op basis van door de woningcorporatie bedachte criteria. Bijvoorbeeld het aantal inwoners of het aandeel bezit. Wanneer de gemeenten niet met deze verdeling akkoord gaan dan is het aan hen om op regioschaal tot overeenstemming te komen.



## 9 Afspraken maken bij stakeholdergesprekken

### 9.1 Waar worden afspraken over gemaakt en voor welke periode?

Het is aan de corporatie om te besluiten welke mate van invloed en detailniveau wenselijk is. Door vanuit belangen en maatschappelijke prestaties te redeneren en van daaruit het maatschappelijke budget te alloceren ontstaan er afspraken op hoofdlijnen. Deze afspraken moeten concreet genoeg zijn voor de uitvoeringspraktijk van de corporatie maar niet verzanden in details. De corporatie moet daar zelf een inschatting voor maken. Ook dient de corporatie er rekening mee te houden dat afspraken gemaakt in het ene jaar, langdurig kunnen doorwerken in de volgende jaren (zoals huurkorting).

### 9.2 Verdelen van kosten en baten

Bij ingewikkelde discussies vallen de kosten en de baten niet altijd dezelfde partij ten deel waardoor niet altijd maatschappelijk nuttige investeringen gedaan worden. In onderstaande tabel staat voor een aantal opgaven uitgewerkt welke mogelijkheden de verschillende partijen hebben bij het investeren in maatschappelijke doelen. De tabel laat zien dat er vaak meerdere partijen zijn die kunnen investeren in één maatschappelijk doel. Dit inzicht kan helpen bij het maken van afspraken over de verdeling van het maatschappelijk budget omdat er in de afspraken andere stakeholders betrokken kunnen worden.

Stakeholdergesprekken zijn een manier om stakeholders te informeren en invloed te geven. Maar dat is alleen nog vanuit de corporatie geredeneerd. Door het gesprek te voeren krijgt de corporatie ook zicht op de belangen en de mogelijkheden van haar stakeholders. Dat kan leiden tot nieuwe oplossingen en samenwerkingsarrangementen die beter zijn dan de aanpakken die de stakeholders vanuit hun eigen rol hadden bedacht. Mogelijk zijn huurders bereid om taken van de corporatie over te nemen in ruil voor huurkorting. Of willen groepen huurders meer servicekosten betalen als de corporatie daar dan ook meer voor levert. De gemeente en corporatie werken samen in de wijken en het naast elkaar leggen van de doelen en investeringsstromen kan verrassende inzichten en mogelijkheden opleveren. Door op deze manier te werken en te denken kan de legitimiteit van de corporatie niet alleen toenemen door het werken in de Maatschappelijke Kamer en het voeren van stakeholdergesprekken. Het kan ook leiden tot win-winsituaties voor alle partijen en de wijken.

31

**Tabel 4: Inzet verschillende partijen bij maatschappelijke bestedingscategorieën**

Bestedings-categorieën	corporatie	gemeenten	derde partij
Prijsbeleid	Kan huurkorting geven.	Kunnen speciale doelgroepen aanvullende uitkeringen geven.	Rijk: verhogen huurtoeslag.
Verhuur	Corporatie kan woningen aanmerken voor speciale doelgroepen zoals senioren en zorgbehoevenden. De corporatie voert het toewijzingsbeleid uit voor de gemeente en/of gemeente.	De gemeenten bepalen het toewijzingsbeleid.	Mogelijk zijn er particuliere verhuurders van sociale woningen die ruimte hebben.

Bestedings-categorieën	corporatie	gemeenten	derde partij
Investerings in vastgoed	De corporatie investeert primair in vastgoed.	De gemeente kan korting geven op de grond, of een sloop-, bouw- of transformatiesubsidie toekennen. Ook kan de gemeente lagere eisen stellen aan het gebouwde (bijvoorbeeld geen ondergrondse parkeergarage).	Ook bij provincie of andere subsidieverstrekkers kan kapitaal aangezocht worden.
Beheer	Corporaties hebben beheerders/conciërges/ huismeesters in dienst.	De gemeente kan meer investeren in de buitenruimte in fte waardoor het takenpakket van de beheerders/conciërges van de corporaties verlicht wordt.	Georganiseerde burgers kunnen zelf een rol oppakken bij het beheren van de openbare ruimten en gedeelde gebruiksr ruimten.
Onderhoud	De corporatie is primair verantwoordelijk voor onderhoud van de woningen.		De huurders kunnen hogere bijdrage aan servicekosten betalen waardoor zij meebetalen aan het onderhoud van het gebouw.

### 9.3 Wegen alle maatschappelijke prestaties en activiteiten even zwaar?

Aan de meest zwaarwegende maatschappelijke prestaties en activiteiten wordt de meeste waarde toegekend door bestuurders en beslissers. Dat kan verschillen voor bestuurders en beslissers van gemeenten, huurdersverenigingen en woningcorporaties. Als dat gebeurt, is het belangrijk dat de partijen goed kijken naar datgene waar zij over gaan, dat wat in hun eigen bedrijfsplannen en beleidsvisies staat en wat hun formele invloed is (zie overzicht in hoofdstuk 5). Gemeenteraadsleden en wethouders hebben in principe geen zeggenschap over de inrichting van sociale huurwoningen. Woningcorporatiebestuurders zijn niet als eerste aan zet als het gaat over de inrichting van de openbare ruimte en de organisatie van het welzijnswerk. Niet alle maatschappelijke prestaties wegen even zwaar. In de praktijk zullen gemeenten en woningcorporaties afspraken maken aan de hand van hun eigen belangen, missies en visies. Die kunnen per regio en zelfs per gemeente verschillen.

### 9.4 Nazorg en achterbanmanagement

Na het voeren van de stakeholdergesprekken is het noodzakelijk dat de betrokken stakeholders en de corporatie de uitkomsten delen met de achterban, zoals de Raad van Commissarissen. Dit kan noodzakelijk zijn voor het benodigde draagvlak. Als de stakeholdergesprekken een duidelijk beeld opleveren over welke maatschappelijke prestaties de komende periode van belang zijn, dan is de kans klein dat de achterban het hier niet mee eens is. Mocht de corporatie toch afwijken van de wensen van de stakeholders of achterban dan is daar gedegen motivatie voor nodig.

Als dat zo is dan kunnen de stakeholders dat voorafgaand of tijdens het gesprek aangeven zodat er afspraken gemaakt kunnen worden over terugkoppeling en afstemming met de achterban. In het proces



kan ruimte gemaakt worden voor 'achterbanmanagement'. Bijvoorbeeld door gezamenlijk een verslag te maken voor de achterban of door elkaar te helpen. Als de achterban van de huurdersvereniging bijvoorbeeld niet akkoord is met de uitkomsten van het stakeholdergesprek dan kan de wethouder de voorzitter van de huurdersvereniging bijstaan bij de terugkoppeling naar zijn achterban en vice versa. Door elkaar bij te staan is er meer mogelijk en ontstaat er meer begrip dan wanneer alle stakeholders vanuit hun eigen kader blijven onderhandelen.

De woningcorporatie is de initiatiefnemer van de stakeholdergesprekken. Het is daarom aan te bevelen om de gemaakte afspraken uit te werken in een verslag met een maatschappelijke begroting en deze te delen met de stakeholders. Een halfjaarlijkse terugkoppeling met de vorderingen van de maatschappelijke prestaties en de uitgaven van het maatschappelijke budget is ook een goed middel om de stakeholders en de achterban betrokken en geïnformeerd te houden.

## 9.5 Wat als het gesprek misloopt?

Samenwerking tussen stakeholders met verschillende belangen heeft de grootste kans van slagen als er sprake is van een 'redelijke dreiging' of een terugvaloptie. De stakeholders kunnen dan meer van hun eigen doelen realiseren door mee te doen aan het gesprek. In het geval van stakeholdergesprekken vanuit het maatschappelijke kader is de terugvaloptie tevens de redelijke dreiging dat de corporatie zelf bepaalt aan welke maatschappelijke prestaties het maatschappelijk budget besteed wordt. De andere stakeholders kunnen terugvallen op hun wettelijke instrumentarium om de corporatie aan te spreken. De gemeenten kunnen dat vinden in de prestatieafspraken en de huurdersvereniging in de overlegwet. Andere stakeholders zoals bewoners en woningzoekenden kunnen de corporatie proberen te beïnvloeden door publiciteit te zoeken of door acties op touw te zetten. Hiermee kunnen zij proberen de corporatie of de gemeente te overtuigen om de corporatie aan te spreken.

33

Maar de 'redelijke dreiging' is niet heel groot bij de stakeholdergesprekken over het investeren in maatschappelijke prestaties. Het grootste deel van het maatschappelijke budget zit vast in meerjarige huurkortingen en bijdragen aan uitgestelde betaling van koopwoningen. Door het gesprek op hoofdlijnen te voeren over de maatschappelijke prestaties is het mogelijk dat de stakeholdergesprekken sturing kunnen geven aan de koers van de corporatie als maatschappelijk ondernemer zonder dat het een getouwtrek wordt over budgetten tussen stakeholders.



## 10 Reflectie en vooruitblik

In de Platform31-pilot over het professionaliseren van stakeholdergesprekken bij 'Wat werkt in de Maatschappelijke Kamer?' zijn corporaties en gemeenten in 2014 'droog' gaan oefenen met de werking van het DrieKamerModel en specifiek het maatschappelijk budget. Door de markt en maatschappelijke bestedingen uit elkaar te halen, kregen corporaties veel helderder zicht op te bereiken effecten. Soms leverde een kleine maatschappelijke bijdrage een groot maatschappelijk resultaat, maar ook maakte deze pilot inzichtelijk dat sommige investeringen weinig maatschappelijk rendement hebben. Met name corporaties en gemeenten kregen - ook al bij het droogzwemmen - meer inzicht en begrip voor elkaars handelen.

De deelnemende corporaties willen graag inzicht en soms ook invloed geven aan stakeholders, maar hun maatschappelijk budget dat nog niet vast ligt is beperkt (soms maar 20% van hun totale budget). Is het dan realistisch dat corporaties hun stakeholders veel invloed willen geven op hun strategische beleidskeuzes? De vorm van invloed staat voor de meeste corporaties nog niet vast. Is dat vrijblijvend input ophalen, advies inwinnen of neemt de corporatie de uitkomsten van het gesprek over bij de verdeling van het maatschappelijk budget?

In de pilot kwam enkele keren het rupsje-nooit-genoeggedrag van de stakeholder aan bod. Stakeholders die verlangen dat corporaties veel investeren in duurzaamheid EN betaalbaarheid (huurkorting) EN beschikbaarheid (meer bouwen, transformeren) EN aan beheer in de wijken. Stakeholders en corporaties dwingen elkaar tot keuzes in een gesprek. Ook heeft de pilot duidelijk gemaakt dat er een gesprek gevoerd kan worden over wederkerigheid. Want meer invloed over het maatschappelijk budget is niet vrijblijvend, zo redeneren de meeste corporaties. Welke bijdrage kan een gemeente of welzijnsinstelling leveren aan de maatschappelijke prestatie?

35

Een goed gesprek komt er alleen als men de Individuele belangen overstijgt en vanuit gemeenschappelijk belang aan wederzijds voordeel werkt, zonder de zakelijke realiteit van het budget van de corporatie uit het oog te verliezen. Het voeren van een goed gesprek over gemeenschappelijke prestaties (bijvoorbeeld focus op betaalbaarheid en beschikbaarheid) en de (langere termijn)consequenties daarvan inzien en accepteren (dus minder doen op bijvoorbeeld beheer) is de uitdaging voor de toekomst.

In 2015 zullen de corporaties die werken met het DrieKamerModel en de Maatschappelijke Kamer ook daadwerkelijk de gesprekken met de stakeholders voeren over de verdeling en inzet van het maatschappelijk budget. Dan zullen *best practices* ontstaan, maar mogelijk ook grenzen of knelpunten aan het werken met het concept van het DrieKamerModel. Daarnaast zal moeten blijken of deze meer transparante werkwijze daadwerkelijk bijdraagt aan een grotere legitimiteit van het maatschappelijk handelen van corporaties. Platform31 start in 2015 een nieuwe pilot om corporaties die werken met het DrieKamerModel verder te faciliteren in kennisontwikkeling en kennisdeling. Zowel modelmatig (hoe kan het model nog beter als tool ontwikkeld worden?) als praktijkgerichte ondersteuning (hoe laat ik dit model werken in de praktijk?) Platform31 zoekt daarin actief aansluiting bij partijen in het veld die aan het DrieKamerModel werken en/of er belang bij hebben zoals Aedes (en CBC) en CFV, experts op dit terrein zoals bij onder andere Ortec Finance en Rigo en corporaties die werken met het DrieKamerModel.



# Bijlagen

## Bijlage A: Theoretische achtergrond bij onderhandelen: Mutual Gains Approach en Ethiek van onderhandelen

### Inleiding

Om maatschappelijke prestaties in straat, buurt, wijk, dorp of stad te realiseren werken corporaties met stakeholders samen. Vanuit gemeenschappelijke belangen, gemeenteschappelijke gewenste prestaties draagt iedere partij zijn steentje bij. Soms is onderhandelen nodig om afspraken te kunnen maken. Deze notitie geeft meer achtergrondinformatie over onderhandelen vanuit gemeenschappelijke belangen van partijen die binnen netwerken samenwerken.

### Ketens en netwerken

Steeds meer beleid wordt gemaakt in ketens en netwerken. De opgaven van nu zijn complexer dan vroeger en het is niet meer mogelijk voor gemeenten en corporaties om vanuit het eigen gebouw beleid te maken. Samenwerken met stakeholders is noodzakelijk om maatschappelijke prestaties te realiseren, maar ook om meer te doen met minder geld en om opgaven in samenhang aan te pakken. Door samen te werken in netwerken verschuift een deel van de macht van de bestuurskamer naar het netwerk. Niet meedoen is geen optie want alleen door in gesprek te gaan met de netwerkpartners wordt de gezamenlijke meerwaarde duidelijk.

Werken in netwerken is complex en vraagt om goede procesmanagementvaardigheden. Daar bovenop vraagt het om goed projectmanagement en om het behalen van gezamenlijke resultaten. Het werken in netwerken betekent voor de betrokkenen vanuit de organisaties dat zij twee opdrachtgevers hebben. Ze willen hun doel behalen en belangen vertegenwoordigen in het netwerk en tegelijkertijd de eigen organisatie (achterban) meekrijgen met het onderhandelingsresultaat dat in het netwerk behaald wordt.

37

### Onderhandelen als onderdeel van samenwerken op basis van de MGA

Onderhandelen in netwerken gaat niet om handjeklap. Hier gaat onderhandelen om het maken van gezamenlijke afspraken die leiden tot meerwaarde voor alle deelnemende partijen. Onderhandelen is communicatie over de verdeling van schaarse middelen tussen partijen met verschillende belangen. Dat zijn partijen die van elkaar afhankelijk zijn om een oplossing te bedenken. De bekendste manier van onderhandelen is het eerder beschreven handjeklap. Proberen er zelf zoveel mogelijk uit te halen ten koste van de ander. Men wordt gezien als goede en keiharde onderhandelaar als hij er voor zichzelf en zijn eigen organisatie zoveel mogelijk uit weet te slepen. Het is hierbij niet belangrijk wat dit betekent voor de ander, die had dan maar niet zo toegeeflijk moeten zijn. Het realiseren van eigen belangen zonder die van de ander mee te nemen of het beïnvloeden van de machtsbalans in het eigen voordeel leidt over het algemeen niet tot duurzame resultaten. Het leidt wel tot een afname van vertrouwen en frictie in de relatie<sup>6</sup>. Veel onderzoek naar onderhandelen is ten tijde van de koude oorlog uitgevoerd op basis van speltheoretische benaderingen zoals het prisoners dilemma. Deze theorie is nauwelijks bruikbaar in de stakeholdergesprekken die corporaties voeren. Want het laatste dat die partijen (zouden moeten) willen is het voeren van een koude oorlog met elkaar.

---

<sup>6</sup> Prof. dr W.F.G. Mastenbroek Vaardiger onderhandelen, 2009.

Het compromis lijkt ook een vast onderdeel van onderhandelen en van het Nederlandse poldermodel—iedere partij doet een beetje water in de wijn en het eindresultaat is voor alle partijen (nog net) acceptabel. Het zoeken naar compromissen is eigenlijk een afzwakking van de lose-lose- (vermijden, zie onderstaande sheet) in plaats van de creatie van een wenselijke win-winsituatie (samenwerken met gedeeld gezamenlijk resultaat).



Onderhandelen zonder naar de winst voor de ander te kijken is niet constructief wanneer het gaat om een duurzame samenwerkingsrelatie waarbij de partijen tot elkaar 'veroordeeld' zijn. Woningcorporaties en haar stakeholders hebben een onderlinge afhankelijkheidsrelatie waardoor het loont om te investeren in een samenwerkingsrelatie. Dit kunnen zij doen door open en transparant met elkaar te onderhandelen op basis van gedeelde informatie. Soms komen partijen daarbij tot een geheel nieuwe oplossing waar ze van tevoren niet aan gedacht hadden.

### Mutual Gains Approach Theorie

MGA is een onderhandelingsmethode die uitgaat van het onderzoek van Larry Suskind dat is ontwikkeld in het Program On Negotiation zoals dat door de Amerikaanse universiteiten Harvard, MIT en Tufts wordt uitgevoerd. MGA is de praktijkbenadering om voorbij compromissen te komen en te zoeken naar echte overeenstemming. Hierdoor worden er win-winsituaties gecreëerd. In de onderhandelingen tussen partijen gaat het om wederzijds behartigen van belangen en niet zozeer om het verdedigen van standpunten.

Een belang is de overweging die tot een standpunt leidt, bijvoorbeeld: ik ben tegen sloop (standpunt) omdat de corporatie geen middelen heeft voor nieuwbouw (belang is financiële continuïteit) of ik ben tegen sloop omdat hierdoor het aantal sociale huurwoningen afneemt (belang is behoud percentage betaalbare woningen). Het is belangrijk om te onderhandelen op basis van belangen. Want alleen door over belangen te communiceren worden de mogelijkheden inzichtelijk en is er ruimte voor creatieve oplossingen. Het standpunt 'ik ben tegen sloop' biedt geen ruimte voor oplossingen en is daarmee niet dienend aan een onderhandelingsresultaat dat tot meerwaarde voor alle betrokken partijen leidt.

Om voorbij standpunten te komen is het nodig om de belangen te achterhalen. Dat lijkt moeilijk maar is in de meeste gevallen te doen door naar het waarom te vragen?

Tip: Het woord waarom kan afgewisseld worden met vragen als:  
 wat maakt dat ...? wat gebeurt er als ...? om niet als een kapotte grammofoonplaat over te komen.

In onderhandelingen is het aantal maal dat er naar het waarom gevraagd wordt vaak evenredig met het succes van het onderhandelingsresultaat.

Het op tafel leggen van belangen wordt soms gezien als het open neerleggen van 'kaarten op tafel'. Maar dat is toch iets anders. Het delen van belangen is noodzakelijk om een gezamenlijke oplossing te vinden. Het open neerleggen van de kaarten op tafel is het delen van de onderhandelingsstrategie en het alternatief voor een gezamenlijk resultaat. Ook in een MGA-proces is het niet nodig om onderhandelingsstrategieën en alternatieven voor gezamenlijk resultaat te delen met de onderhandelende partijen. Het delen van het alternatief voor een gezamenlijk resultaat kan ook snel overkomen als een dreigement. 'Als jullie niet meedoen, dan doen wij ...'.

## Standpunten en belangen

<p><b>- Standpunt:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ik wil citroen</li> <li>- De corporatie is voor het verkoop van sociale huurwoningen in een specifieke buurt.</li> </ul>	<p><b>- Belang:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ik wil het sap van de citroen gebruiken om ... ik wil de schil van de citroen gebruiken om...</li> <li>- De corporatie heeft de inkomsten uit de verkoop van woningen nodig als kasstroom</li> </ul>
--	---



**WAAROM?**  
 Wat maakt dat ...?

In de MGA-benadering leggen de deelnemende partijen hun belangen open op tafel. Dit biedt de mogelijkheid om gezamenlijk oplossingen te bedenken die houdbaar zijn in de tijd en zo goed mogelijk tegemoetkomen aan de belangen van alle betrokken partijen.

De hoofdelementen van de Mutual Gains Approach zijn:

- Goede voorbereiding van de opgave;

Zonder goede voorbereiding is het niet mogelijk om te achterhalen of de onderhandeling geslaagd is. Want wat was het doel en welke alternatieven hadden ook bereikt kunnen worden?

- Richt op belangen niet op standpunten;

Standpunten zorgen voor patstellingen. Door op belangen te richten, belangen serieus te nemen en door belangen te gebruiken als uitgangspunt voor de onderhandeling is het mogelijk om mogelijkheden te bedenken voor wederzijds voordeel.

- Bedenk mogelijkheden voor wederzijds voordeel;

Bedenk gezamenlijk de mogelijkheden voor wederzijds voordeel en bespreek deze gezamenlijk. Door gezamenlijk mogelijkheden te bedenken en te analyseren worden de bouwblokken voor een gezamenlijke oplossing duidelijk.

- Stel gezamenlijk objectieve criteria op;

Door gezamenlijk objectieve criteria op te stellen is het voor alle deelnemende partijen duidelijk wat er bedoeld wordt. Discussies over 'leefbaar of verloederd' zijn weinig vruchtbaar zonder dat duidelijk is wat er precies bedoeld wordt met leefbaar en verloederd. Gaat het om de staat van onderhoud in de woningen, of over criminaliteit of afval op straat? Wat is acceptabel voor alle partijen en hoe is dat concreet te maken?

- Stimuleer gezamenlijk onderzoek (*joint fact finding*);

Het doen van gezamenlijk onderzoek op basis van gezamenlijke criteria voorkomt onderling wantrouwen. Onderzoek uitgevoerd door één van de partijen over een kritiek punt kan niet door alle partijen geaccepteerd worden. Door gezamenlijk onderzoek (te laten) uitvoeren is het mogelijk om op basis van gedeelde informatie mogelijkheden voor wederzijds voordeel te bedenken.

**Onderhandelingen zijn geslaagd als ze leiden tot een duurzaam akkoord, meerwaarde bieden voor alle partijen en de onderhandeling in goede sfeer geëindigd is.**

40

### **Ethiek van onderhandelen**

In onze samenleving is het vaak niet nodig om te onderhandelen voor het eigen voortbestaan. Gebruik maken van gemene trucs of handgemeen is dan ook meestal niet nodig om ons voortbestaan veilig te stellen. Professor Mastenbroek, van de Vrije Universiteit is een Nederlandse autoriteit op het terrein van onderhandelen. Hij gaat er in zijn onderzoek vanuit dat we onderhandelen in onze samenleving zien als het redelijke alternatief voor geweld en dwang. Tegenwoordig willen we onderhandelen om betrouwbare relaties op te bouwen en om onze eigen doelen te bereiken. De ethiek van onderhandelen tussen woningcorporatie en gemeente moet dan ook gebaseerd zijn op het doel om betrouwbare relaties op te bouwen. Professioneel gedrag is nodig om de onderhandeling in goede sfeer te laten eindigen en om de volgende onderhandeling te vergemakkelijken.

Trucs en het uitspelen van machtsposities leiden niet tot een betrouwbare relatie. Het is daarom aan te raden om transparant te werken en onderling afspraken te maken over de manier van omgaan. Het meetpunt is dat alle partijen blij moeten zijn met de inhoud van de onderhandeling, de gevolgde procedure, het gevolgde proces en dat de onderhandeling de relatie heeft versterkt in plaats van beschadigd.

### **Houding en gedrag**

De opstelling en het gedrag van de onderhandelaar zal erop gericht moeten zijn om meerwaarde voor alle partijen te behalen en in goede relatie te eindigen. Dat betekent dat de onderhandelaar goed voorbeeldgedrag moet laten zien. Dat houdt in transparant zijn over eigen belangen, cijfermateriaal delen, goed voorbereiden en gemaakte afspraken nakomen. Dit klinkt heel logisch maar in de praktijk



van alledag wil dit voorgenomen gedrag weleens sneuvelen in de weerbarstige praktijk. Om een succesvol onderhandelingsresultaat te bereiken is het noodzakelijk om dit voorbeeldgedrag te laten zien. Als er partijen in de onderhandeling meedoen die op de oude manier onderhandelen dan kan dat voor frustratie zorgen.

Voorbeelden van veel begane onhandigheden bij onderhandelen zijn volgens professor Mastenbroek:

- Men verwacht onderhandelen met **punten scoren**, terwijl punten scoren niet ten goede komt aan meerwaarde voor alle betrokken partijen, namelijk leefbare wijken waar het goed wonen is.
- Men zoekt uit **wie eigenlijk gelijk heeft**, het maakt niet uit wie er gelijk heeft. Het is belangrijk dat er naar gezamenlijke feiten gezocht wordt om het gezamenlijke doel van leefbare wijken te behalen.
- Men doet niets aan de **sfeer**: "we zijn hier om zaken te doen". Deze onderhandeling moet de volgende onderhandeling vergemakkelijken. Dat moet niet verward worden met het opbouwen van een vriendschap. Bij onderhandelen moet de persoon van het probleem gescheiden worden, hoe lastig dat in de praktijk ook kan zijn.
- Men ziet zijn relatie met de **achterban** niet als een onderhandelingsrelatie. Deze relatie kan ervoor zorgen dat het behaalde gezamenlijke resultaat alsnog in de prullenbak kan. Neem de relatie met de achterban daarom mee in het proces en help elkaar terugkoppelen naar de achterban. De directeur van de woningcorporatie kan samen met de wethouder de gemeenteraad toespreken en de wethouder kan de directeur van de woningcorporatie bijstaan in gesprekken met de huurderscommissie.
- Men denkt bij een impasse dat het **misloopt**, onderhandelen gaat met hoogte- en dieptepunten.
- Men ziet gezamenlijke oplossingen zoeken als "**inleveren**". Zonder de gezamenlijke oplossingen is het niet mogelijk om een resultaat te behalen dat voor iedereen meerwaarde heeft en bijdraagt aan het gezamenlijke doel van leefbare wijken.

41

#### **Checklist: Gezamenlijkheid bereiken en afspraken maken**

Om een onderhandelingsresultaat te behalen waar alle partijen meerwaarde uit kunnen halen is het noodzakelijk om een proces op een dusdanige manier te organiseren dat er een transparante onderhandeling plaats kan vinden. Dat maakt het nodig om procesafspraken te maken. Die procesafspraken behelzen een aantal stappen:

1. Het uitspreken van de wens om een gezamenlijk proces dat leidt tot meerwaarde voor alle partijen te organiseren

Wanneer deze wens uitgesproken wordt is het van belang dat het ook gevoeld wordt. Check of het geen loze beloften zijn, want anders zal de onderhandeling alsnog stranden

2. Het specificeren van taken en verantwoordelijkheden

Wie doet wat en wanneer. Maak notulen van deze gemaakte afspraken en stuur deze rond.

3. Stel regels op over deelname aan de vergadering

Maak afspraken over het aanleveren van stukken en deelnemen aan vergaderingen. Hier moeten ook afspraken gemaakt worden over het inzetten van vervangers en waarnemers.

4. Stel een definitieve agenda, basisregels, werkplan en budget vast.

Mail dit rond nadat het gemaakt is en/of projecteer de afspraken met een beamer tijdens het overleg om zo te borgen dat de gemaakte afspraken 'echt' zijn en niet alleen met de mond beleden worden

5. Maak afspraken over communicatie met eigen organisatie en met de samenleving als geheel  
Help elkaar met het betrekken van de eigen achterbannen bij het onderhandelingsresultaat.

### **Maak het onderhandelingsproces makkelijker**

Tijdens het proces is het mogelijk gebruik te maken van de volgende instrumenten om de zoektocht naar gemeenschappelijke oplossingen te faciliteren:

- Schakel de hulp van experts in voor gemeenschappelijke feitenverzameling

Huur niet alleen een adviesbureau in, maar formuleer gezamenlijk de opdracht en betaal samen de rekening. De uitkomsten worden dan door alle partijen gedragen.

- Ga uiteen in kleinere groepjes om het werk voor de hele groep eenvoudiger te maken.

Het uiteengaan in kleinere groepjes zorgt vaak voor nieuwe energie en leidt tot een effectievere besteding van de tijd.

- Houdt bedenken en beloven gescheiden

Niemand wordt gevraagd om zich helemaal definitief voor een pakket of voorstel uit te spreken totdat men daar helemaal klaar voor is. Iets wat tijdens het brainstormen gezegd is, kan later niet gebruikt worden als een belofte die eerder gedaan zou zijn.

- Maak gebruik van één slottekst die iedereen op ieder moment in kan zien

Projecteer deze tekst op de muur door gebruik te maken van een beamer. Sla de tekst op in googledocs of dropbox waar alle deelnemers aan een onderhandeling bij kunnen.

- Vraag op vaste momenten wie er niet met de afspraken kan leven

Dit dwingt de deelnemers om zich uit te spreken op vaste momenten en voorkomt nare verrassingen achteraf

- Leg alle overeenkomsten schriftelijk vast en maak afspraken over de communicatie met de achterban

De checklist is gebaseerd op onderzoek 'Het kan wel' van Frans Evers.

42

### **Evaluatie en borgen van onderhandelingsresultaat**

Nadat de afspraken gemaakt zijn en geratificeerd door diegenen met officiële bevoegdheid om te handelen, is het nodig om de afspraken met enige regelmaat te evalueren. Bij een duurzame onderhandelingsrelatie is dit extra belangrijk omdat het succes van de onderhandeling van de uitvoering afhangt.

- Plan momenten in om gezamenlijk te evalueren

Voor de relatie tussen woningcorporatie en gemeente is het aan te raden om minimaal twee maal per jaar om tafel te zitten. Ook voor dit overleg moet huiswerk gemaakt zijn in de vorm van een aangepaste belangenmatrix.

- Wanneer de uitvoering niet als afgesproken gaat moeten de onderhandelaars opnieuw om tafel om te bespreken welke aanpassingen mogelijk zijn.

Houd wijzigende omstandigheden in de gaten tijdens de implementatie en kom indien nodig opnieuw bijeen. Houd contact en blijf investeren in de samenwerking.

## Bijlage B: Geraadpleegde bronnen

- Evers en Susskind, Het kan wel! Bestuurlijk onderhandelen voor een duurzaam resultaat, Haarlem: mgmc., (2009)
- Freeman en McVea, A stakeholderapproach of strategicmanagement, Workingpaperno 01-02. Virginia: University of Virginia, (2001)
- Mastenbroek, Vaardiger onderhandelen. Heemstede: Holland Business Publications, (1995)
- Mitchell, Bradley and Wood, Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. The Academy of Management Review 22-4, (1997)
- Van Os, Verdeel en beheers. Grondslagen voor een allocatiemodel ten behoeve van woningcorporaties. Rigo Research en Advies, (2014)
- Van Triest en Schreuders, De toepassing van het DrieKamerModel. Op weg naar een zichtbaar maatschappelijk budget. Platform31, (2013)

## Deelnemende corporaties Wat werkt in de Maatschappelijke Kamer



44



# Colofon

45

Uitgave Platform31

Auteurs : Hanneke Schreuders, Marjolein Stamsnijder en Anne-Jo Visser (Platform31)

Redactie : W. van de Riet, Nootdorp

Drukwerk : PlatformP

Opmaak : FMZ Tekstverwerking, Vlaardingen

Hoewel grote zorgvuldigheid is betracht bij het samenstellen van dit rapport, aanvaarden Platform31 en de betrokkenen geen enkele aansprakelijkheid uit welke hoofde dan ook voor het gebruik van de in deze publicatie vermelde gegevens.

Alles uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt mits de bron wordt vermeld.

Den Haag, januari 2015