

“Discussies tussen ‘visionairen’ en ‘economen’ hou je altijd”



Een rondetafelgesprek, ook al was de tafel rechthoekig: met de klok mee, vanaf 12 uur: Marc Jansen (Woningstichting Valburg), Bart Nieuwenhuis (inleider), Flip Goudsmit (gastheer), André van de Water (Woningstichting Leusden), Hans van der Maas (Patrimonium Veenendaal), Loek Stolwijk (inleider), Hans Oosterom (Mozaïek Wonen), Jeanne Derks (AlleeWonen), Bob Venhuizen (Woonplus), Geert Kruize (Woonconcept), Jan Roelofs (journalist), Arie Brussaart (Staedion).

Het was niet alleen een rondetafelgesprek, maar eigenlijk ook een ‘round-up’ van de inhoud van deze Automatiseringsvisie. De acht directieleden van woningcorporaties die zich op een middag in september op uitnodiging van DSA•VISION bogen over het thema ‘hard en zacht’, raakten aan alle lastige maar ook interessante vragen die met dit thema samenhangen. Hoe maak je je maatschappelijke bijdrage meetbaar in harde cijfers, hoe sla je de brug tussen kwaliteit en kwantiteit? Hoe ga je om met de spanning tussen verzakelijking en sociale doelstelling? Moet je je klanten onder de druk van de digitalisering inderdaad toegang geven tot je interne systemen? En hoe doe je dat dan?

De deelnemers brachten hun eigen ervaringen en achtergrond mee, extra input werd gegeven door Loek Stolwijk, die het ‘Amsterdams Informatiemodel’ toelichtte (zie ook pagina 20) en Bart Nieuwenhuis, hoogleraar aan de Universiteit van Twente en deskundig in businessmodellen voor de ‘zachte’ sector.

Digitalisering

Het nut van het informatiemodel zagen de deelnemers zowel voor de interne als voor de externe kant van de corporatie. Intern als het gaat om meer grip te krijgen op je eigen functioneren: ‘waar zitten de lacunes?’ en extern als het gaat om contact met de klant. “De klant wil steeds meer in

je organisatie kunnen kijken, daar moet je technisch en organisatorisch op inspelen.” Er kwam bijval van verschillende anderen: “Waarom zetten we niet een scherpje bij de klant neer, waardoor we de zaken rechtstreeks en direct kunnen afhandelen? Het hoeft toch niet allemaal meer per telefoon en tijdens kantooruren?” maar ook tegenwerping: “Gaan we dan niet te veel van onszelf uit? Wil de klant dat wel? Blijft er ook niet behoefte aan persoonlijk contact, bijvoorbeeld aan de balie van een woonwinkel?” En: “Je zult toch tot maandagmorgen moeten wachten voor overleg met je verschillende leveranciers?” Volgens anderen is er geen keus. “We moeten die kant wel op, iedereen gaat er in mee, iedereen

verwacht het." Sterker nog: "Wij gaan onze woonwinkels sluiten, dit is gewoon een ontwikkeling waar we in mee moeten. De belastingdienst heeft ons ook niet eerst gevraagd wat we van die digitalisering vonden, maar nu zijn we er blij mee."

Maatschappelijke legitimering

Iedereen was het er mee eens dat het informatiemodel goed bruikbaar is om de informatiestructuur van je organisatie te verhelderen en te stroomlijnen en je daarmee als corporatie tegenover de buitenwereld beter te kunnen verantwoorden. "Onze maatschappelijke legitimering wordt een steeds heftiger vraagstuk. De druk om te verzakelijken neemt toe, maar dat levert spanning met onze maatschappelijke doelstelling op." Een ander: "Mijn grote zorg heeft vooral met de crisis te maken: het ontwikkelen van woningen wordt een steeds groter risico."

De noodzaak om een scherpe focus te hebben en een duidelijke positie te kiezen werd erkend. Ook daarvoor is een beter inzicht in de informatiestromen essentieel. "Ik zie een spanningsveld ontstaan tussen een steeds grotere vraag naar dienstverlening op maat aan de ene kant, en een steeds sterkere behoefte aan verantwoording en control aan de andere kant. En beide werken kostenverhogend ..." Corporaties kunnen elkaar daarbij helpen: "Ik zie veel ontwikkeling, maar er gebeurt nog te weinig. Volgens mij moeten we als corporaties meer samenwerken om echt een slag te kunnen maken. Wij staan daar open voor."

Kosten en baten

Het goed managen van informatie helpt om een scherp inzicht in kosten en baten te krijgen. Maar voor een maatschappelijke onderneming als een corporatie is dat geen kwestie van simpel optellen en aftrekken. Aan de hand van de casus 'Invoering OV-chipkaart' liet Bart Nieuwenhuis zien hoe je dat doet: een berg aan informatie – hard en zacht door elkaar – vertalen in de bottom line: wat kost het en wat levert het op?

Bij zo'n MKBA (Maatschappelijke Kosten Baten Analyse) gaat het erom een rationele grondslag te geven aan allerlei

argumenten die in eerste instantie niet rationeel zijn. 'We willen dat graag.' 'Daar geloven we in.' 'Dat voelt goed.'

Twee kernpunten die Bart Nieuwenhuis bij een succesvolle MKBA aangeeft: een goede, realistische nulmeting – "maak duidelijk onderscheid tussen wat echt nieuwe stappen zijn en wat je toch al zou doen" en ga helemaal het proces in: "praat met iedereen, trek alle informatie naar boven. Betrek alle partijen erbij. Cijfers is één, maar zorg ook dat het traject door alle actoren wordt gedragen."

Vervolgens moet je al die informatie structureren in je MKBA-model en dan – een cruciale stap – kwantificeren. Ook daar heb je weer de input van alle betrokkenen bij nodig: wat is bijvoorbeeld, in de casus van de OV-chipkaart, tijdswinst voor de verschillende partijen waard? Uiteindelijk heb je alle cijfers op een rijtje en kun je een rationeel onderbouwde investeringsbeslissing nemen.

Prijskaartjes

Net als het informatiemodel is ook een MKBA een manier om zoveel mogelijk helderheid te scheppen in een overvloed aan informatie. Met een MKBA kun je ook prijskaartjes gaan ophangen. In de discussie kwamen allerlei corporatieteknelpunten naar voren.

"In ons ondernemingsplan hanteren we drie begrippen: input, output en outcome. De eerste twee geven een goed handvat, maar bij de derde komen de vragen: wat is eigenlijk het maatschappelijk probleem waar je antwoord op geeft? En hoe meet je de maatschappelijke effecten van je inspanningen?"

"Ongestoord woongenot is een van onze belangrijkste diensten. Hoe vertaal je dat nou naar euro's?" "Of als je door een

bepaalde investering ouderen langer zelfstandig kunt laten wonen, dat levert op allerlei plekken winst op. Hoe maak je dat zichtbaar?"

"Zo'n MKBA is wel een verleidelijk stuk gereedschap. Je zou hiermee heel goed je



maatschappelijke legitimiteit kunnen onderbouwen." "Voor jezelf wel, maar in de politiek mis ik die rationaliteit vaak." "Ook al heb je een mooie rationele analyse, in de politieke besluitvorming wordt dat heel snel overruled."

Bart Nieuwenhuis waarschuwt wel dat een goed uitgevoerde MKBA niet aan alle discussies een eind maakt. "Je blijft de spanning houden tussen de visionair en de econoom. De visionair zegt: 'Je moet niet alles kapot willen rekenen' en de econoom: 'Feiten zijn betrouwbaarder dan dromen'. Herkenning: "Dat klopt. Wij hebben keuzes gemaakt om te kunnen voldoen aan onze maatschappelijke opgave. Maar de discussies tussen de 'visionairen' en de 'economen' hou je altijd."

Bart Nieuwenhuis: "Er zijn altijd verschillen van inzicht, net zo goed als er ook altijd machtskwesties spelen. Maar je kunt wel al het mogelijke doen om het gesprek zo rationeel mogelijk te houden." ◀