

Maatschappelijk rendement van multifunctionele accommodaties

Een exploratief onderzoek naar de methode voor gemeenten en corporaties om het maatschappelijk rendement van multifunctionele accommodaties inzichtelijk te maken

Auteur

Jos van der Weide

Datum

16 december 2009

Maatschappelijk rendement van multifunctionele accommodaties

Een exploratief onderzoek naar de methode voor gemeenten en corporaties om het maatschappelijk rendement van multifunctionele accommodaties inzichtelijk te maken

Auteur: Jos van der Weide
Opleiding: Master Vastgoedkunde
In opdracht van: Rijksuniversiteit van Groningen
Datum: 16 december 2009

1^{ste} begeleider: Drs. A. Marquard
2^{de} begeleider: Prof. Dr. E.F. Nozeman

Deze scriptie zal ontvangen worden door:

De Alliantie Ontwikkeling, Alliantie Concern, Gemeente Apeldoorn, Delta Wonen, Gemeente Haarlem, Lefier, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, Staedion, Woonfriesland, Ymere, Stec Groep. En tevens: dhr. J. van Quattro Advies, dhr. F. Rozenberg van het Rigo en dhr. K. Mulder van Laagland Advies.

Voorwoord

Als afsluitend onderdeel van de master Vastgoedkunde aan de Rijksuniversiteit Groningen dient er een scriptie geschreven worden op het gebied van vastgoed. Eerst is getracht deze afstudeerscriptie bij een bedrijf te schrijven, maar gezien de vertraging die hierbij opgelopen zou worden is er uiteindelijk besloten om zelf een onderwerp te kiezen en deze scriptie voor de Rijksuniversiteit Groningen te schrijven.

Bij het vinden van een onderwerp voor deze scriptie ben ik op zoek gegaan naar actueel en uitdagend onderwerp. Gezien de ontwikkelingen op het gebied van maatschappelijk vastgoed, waar men bezig is met een grote professionaliseringsslag, was mijn interesse hierin gelijk gewekt. Maatschappelijke partijen lijken zich steeds meer te beseffen dat er meer rendement, zowel financieel als maatschappelijk, uit hun vastgoed gehaald kan worden. Daar waar het financiële rendement binnen de vastgoedbranche reeds ontwikkeld is, is het gebied van maatschappelijk rendement veelal onbekend. Omtrent het vergaren van meer kennis over dit onderwerp zijn veel partijen, met de SEV voorop, dan ook bezig met een verdere professionaliseringsslag.

Binnen het maatschappelijke vastgoed zijn de laatste jaren de ontwikkelingen van multifunctionele accommodaties (MFA's) zeer opmerkelijk te noemen. Door voorzieningen te centraliseren en ruimten multifunctioneel te gebruiken lijkt iedereen hier beter van te worden. Maar is dat wel zo? Wordt het gepretendeerde maatschappelijke rendement daadwerkelijk wel behaald? Om hier in de toekomst meer duidelijkheid over te krijgen is er ten doel gesteld om naar aanleiding van de literatuur en interviews met gemeenten en corporaties op zoek te gaan naar de meest geschikte methode om het maatschappelijk rendement van MFA's inzichtelijk te maken.

Aanvankelijk had ik mij ten doel gesteld om het maatschappelijke rendement van MFA's aan te tonen, maar gezien de tijd die voor deze scriptie staat is mij door de heer Marquard geadviseerd om een exploratief onderzoek te houden om tot één methode te komen om dit maatschappelijk rendement inzichtelijk te maken. De toetsing hiervan zou in eventueel nader onderzoek verder uitgewerkt kunnen worden.

Dit onderzoek is erop gericht om gemeenten en corporaties richting te geven in de zoektocht naar de meest geschikte methode om het maatschappelijk rendement van voorzieningen, zoals een MFA, inzichtelijk te maken.

Dit voorwoord wil ik graag tevens gebruiken om alle geïnterviewden te bedanken voor hun medewerking aan dit onderzoek en het meedenken omtrent dit onderwerp. Ik heb gemerkt dat het onderwerp zeer actueel is en veel gemeenten en corporaties interesse hebben in dit onderwerp. In het bijzonder wil ik Jochum Deuten van Quattro Advies bedanken voor zijn kritische blik en inbreng van specialistische kennis op het gebied van maatschappelijk rendement. Tot slot wil ik de al eerder genoemde heer Marquard bedanken voor de prettige wijze waarop hij mij heeft begeleid. Hij heeft mij weinig gelegenheid geboden om mij op de vele aanlokkelijke dwaalwegen te begeven, die ik af en toe geneigd was op te gaan.

Samenvatting

Multifunctionele accommodaties zijn hot en zijn ontstaan uit een combinatie van de behoefte om integraal te denken, bevordering door de overheid, ruimtelijke planologie en stedenbouw en door internationale benchmarking. Buurthuis, zorgsteunpunt, basisschool, sporthal, bibliotheek, theater en gemeenteloket vinden steeds vaker onderdak in één fonkelnieuw gebouw. Aan de verschillende multifunctionele voorzieningen (MFA's) worden soms haast mythische eigenschappen toegedicht. Er wordt dan ook veel - en vaak financieel onrendabel - in geïnvesteerd door gemeenten, woningcorporaties, rijk en provincies. Op de vraag wat dat alles nu precies oplevert moet men vooralsnog vaak het antwoord schuldig blijven. Gemeenten en woningcorporaties, veelal initiatiefnemer van de MFA's, worden steeds kritischer beoordeeld op hun maatschappelijke investeringen. Door deze maatschappelijke partijen wordt het onrendabel investeren te pas en onpas geschaard onder de noemer van 'maatschappelijk rendement'. Dit vraagt om een verdere professionalisering van de term 'maatschappelijk rendement' en een methode om dit maatschappelijke rendement van MFA's beter inzichtelijk te maken.

Dit onderzoek zal dan ook een antwoord geven op de volgende probleemstelling:

“Welke methode of combinatie van methoden is het meest geschikt om het maatschappelijk rendement van multifunctionele accommodaties inzichtelijk te maken?”

In dit onderzoek is op basis van de theorie achter MFA's en maatschappelijk rendement en interviews met professionals bij gemeenten en corporaties getracht een antwoord te geven op deze probleemstelling.

Multifunctionele accommodaties

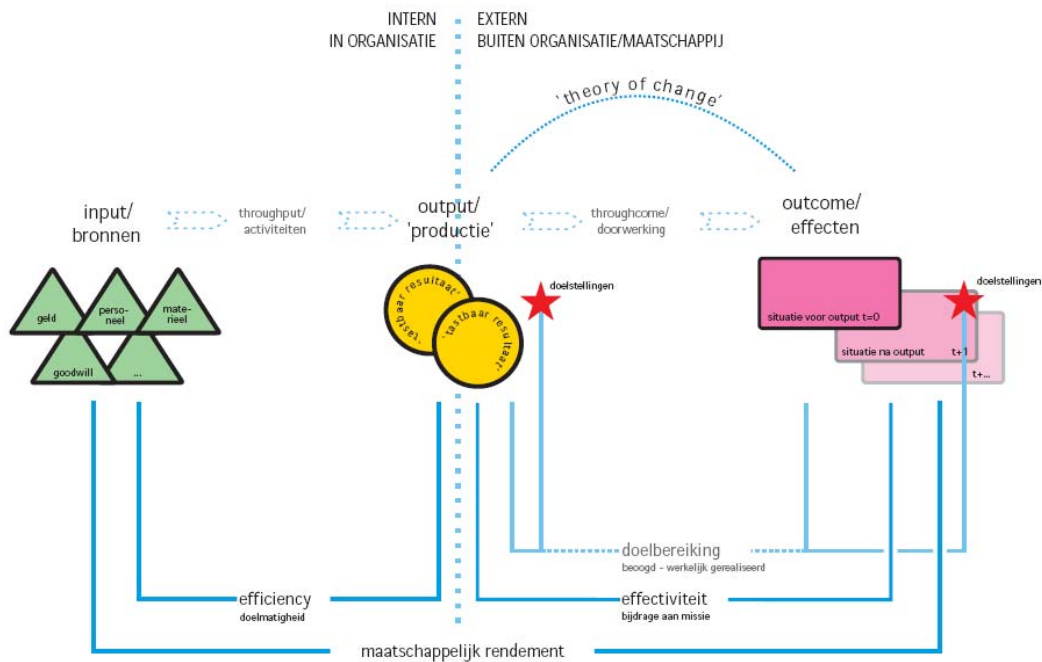
Een eenduidige definitie voor een MFA wordt er binnen de maatschappelijke vastgoedbranche nog niet gehanteerd. Het grootste verschil tussen de twee onderzochte definities is of een eventuele samenwerking van invloed is op het wel of niet behoren tot een MFA. Welke definitie hierbij ook gebruikt wordt, het aantal mogelijke combinaties van functies lijkt oneindig. Daarnaast is de uitgangssituatie ook bijna nooit te vergelijken. Zo zijn er veel variabelen, zoals: samenstelling en behoefte van de bevolking in het verzorgingsgebied, de reeds aanwezige voorzieningen, de mate van gebruik van deze voorzieningen, van welke partij het initiatief komt, de betrokken partijen bij de ontwikkeling, de eventuele samenwerking tussen deze partijen en de ontwikkelende partij. Door deze variaties in uitgangssituaties zullen de doelstellingen per MFA tevens variëren. Hierdoor vraagt elke ontwikkeling van een MFA naast een maatwerk ontwikkelproces tevens om een maatwerkproces voor het inzichtelijk maken, dan wel meenemen in het besluitvormingsproces, van het maatschappelijk rendement.

Maatschappelijk rendement

In dit onderzoek constateren we dat het maatschappelijk rendement bestaat uit de termen: input, output en outcome. Hierbij dient de input zo efficiënt mogelijk te leiden tot een bepaalde output, die op zijn beurt

weer zo effectief mogelijk moet bijdragen aan de outcome; de gerealiseerde effecten in de maatschappij. De gedachtegang achter de relatie tussen de output en de outcome wordt ook wel de veranderingstheorie (theory of change) genoemd. Wanneer de outcome duidelijk is, dient deze in verband gebracht te worden met de input om zo het maatschappelijk rendement te bepalen.

Figuur I: conceptueel model maatschappelijk rendement



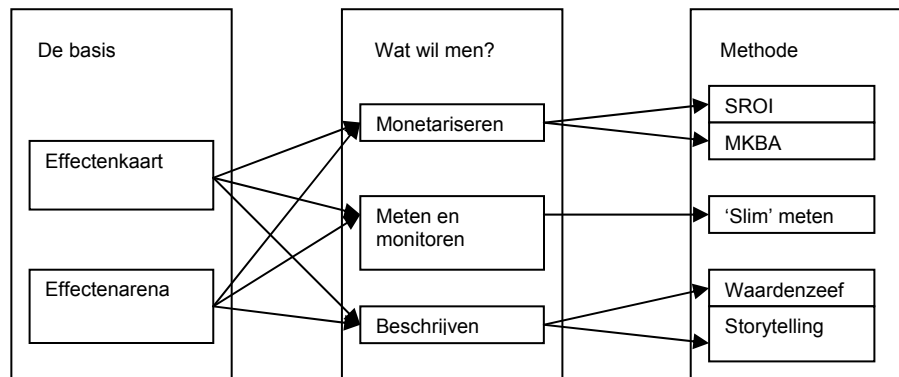
Bron: SEV, 2005

Andere belangrijke zaken met betrekking tot maatschappelijk rendement zijn:

- Het is meer dan financieel rendement;
- maatschappelijk rendement is relatief;
- maatschappelijk rendement en risico hangen samen;
- en maatschappelijk rendement maak je niet alleen.

Om dit maatschappelijke rendement inzichtelijk te maken zijn er door de SEV verschillende methoden ontwikkeld. De eerste stap is het vormen van een basis door inzicht te verschaffen in de verschillende effecten die verwacht worden bij investeringen. Om een keuze te maken in de soort methode is het de vraag op welke manier men het maatschappelijk rendement wil laten terugkomen. Op basis daarvan zijn een vijftal methoden beschikbaar om het maatschappelijke rendement van een project, zoals een MFA, inzichtelijk te maken. Dit stappenplan om tot een methode te komen is hieronder schematisch weergegeven.

Figuur II: Het stappenplan



Bron: Eigen bewerking n.a.v. interview met Dhr. J. Deuten

Om te komen tot de meest geschikte methode om het maatschappelijk rendement van MFA's inzichtelijk te maken, zijn, naast het onderzoek naar de kenmerken van MFA's, gemeenten en corporaties gevraagd naar de voorwaarden waaraan de methode moet voldoen. Daarnaast is er gekeken waar corporaties en gemeenten op het moment staan, wat betreft het inzichtelijk maken van maatschappelijk rendement, en waar zij naar toe willen in de toekomst. Op deze manier is inzicht verkregen in de praktijk van maatschappelijk rendement en kunnen er beter conclusies getrokken omtrent de meest geschikte methode en eventuele fasering van invoering.

Conclusie

Corporaties en gemeenten staan over het algemeen aan de beginfase van een proces om het maatschappelijk rendement beter in de bedrijfsvoering naar voren te laten komen. De manier om het denken in maatschappelijk rendement in te bedden in de organisaties is het gebruik van de effectenarena of effectenkaart. Dit zou een eerste stap zijn in de goede richting. Maar om het maatschappelijk rendement daadwerkelijk te meten en veranderingstheorieën te toetsen zal er overeenstemming binnen de branche moeten komen over één methode om dit maatschappelijke rendement inzichtelijk te maken. Om tot een keuze te komen tot de meest geschikte methode, om het maatschappelijk rendement van MFA's inzichtelijk te maken, zijn; het oordeel op basis van het theoretische onderzoek, de voorwaarden vanuit de praktijk en de voorkeuren voor de verschillende methoden tegen elkaar afgezet. Hierbij is de methode 'slim' meten: meten en monitoren met indicatoren, naar voren gekomen als de meest geschikte methode om het maatschappelijk rendement van MFA's inzichtelijk te maken. Deze methode is prima in te bedden in het besluitvormingsproces, waardoor er een prima opstap is om eventueel het ontwikkelproces in te gaan. Belangrijk hierbij zijn de SMART-geformuleerde doelstellingen, gericht op de outcome en het meten van de indicatoren op het juiste schaalniveau. Een grote pre van deze methode is dat er door middel van een monitor ook geëvalueerd wordt of deze doelstellingen gehaald worden en in welke mate. Overeenstemming over de te gebruiken indicatoren en monitoren zal eraan bijdragen dat de verschillende investeringen beter met elkaar te vergelijken zijn op basis van het maatschappelijke rendement. Dit zal overigens altijd tot op een zekere hoogte blijven omdat er sprake is van mensenwerk.

Lijst van figuren en tabellen

Figuur I:	Conceptueel model maatschappelijk rendement
Figuur II:	Het stappenplan
Figuur 1:	Conceptuele opzet
Figuur 2:	Voorbeelden MFA's
Figuur 3:	Voorbeeld ontwikkelproces
Figuur 4:	Conceptueel model maatschappelijk rendement
Figuur 5:	Het stappenplan
Figuur 6:	Schematisch overzicht effectenkaart
Figuur 7:	SEV-effectenkaart
Figuur 8:	Stappenplan 'slim meten' MFA
Figuur 9:	Het besluitvormingsproces op basis van maatschappelijk rendement
Tabel 1:	Definitie MFA
Tabel 2:	Uitleg 'domain similarity'
Tabel 3:	Artikel 2. Doel
Tabel 4:	Voor- en nadelen van MFA's
Tabel 5:	Uitgangspunten methode
Tabel 6:	Samenvatting methoden
Tabel 7:	Oordeel methoden
Tabel 8:	Geïnterviewden
Tabel 9:	Voorwaarden methode
Tabel 10:	Voorkeur methoden
Tabel 11:	Verhouding voorwaarden en methoden

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting.....	4
Lijst van figuren en tabellen	7
1 Inleiding	9
1.1 Aanleiding	9
1.2 Onderzoeksofzet	9
1.3 Methodologie.....	11
1.4 Soort onderzoek.....	11
1.5 Conceptuele ofzet	12
1.6 Maatschappelijke relevantie	13
1.7 Leeswijzer	13
2 Multifunctionele accommodaties.....	14
2.1 Inleiding.....	14
2.2 Definitie MFA.....	14
2.3 MFA's	15
2.4 De rol van de verschillende partijen	22
2.5 Voorbeeld ontwikkelproces MFA.....	23
2.6 Uitgangspunten voor methode vanuit onderzoek MFA's	24
3 Maatschappelijk rendement.....	25
3.1 Definitie maatschappelijk rendement.....	25
3.2 Maatschappelijke prestatie.....	25
3.3 De investering	26
3.4 Input-output-outcome	26
3.5 Theory of change	28
3.6 Meer dan financieel rendement.....	29
3.7 Aanvullende opmerkingen over maatschappelijk rendement	30
3.8 Conceptueel model maatschappelijk rendement.....	32
3.9 Conclusies ten aanzien van maatschappelijk rendement.....	33
3.10 Maatschappelijk rendement en MFA's	33
4 Methoden.....	34
4.1 Inleiding.....	34
4.2 Het stappenplan	34
4.3 De basis	35
4.4 Hoe wil men maatschappelijk rendement aantonen?	37
4.5 Monetariseren	38
4.6 'Slim' Meten: meten en monitoren met indicatoren.....	39
4.7 Beschrijven.....	40
4.8 Samenvatting methoden	41
4.9 Oordeel methoden.....	42
5 Maatschappelijk rendement in de praktijk.....	44
5.1 Inleiding.....	44
5.2 Interview methodologie	44
5.3 Huidige situatie.....	45
5.4 De ambities	47
5.5 Hoe denkt men over het concept MFA?	48
5.6 De voorwaarden aan de methode	48
5.7 Voorkeur methoden.....	51
6 Analyse methode en illustratie	51
6.1 Analyse methode.....	51
6.2 Het 'Slim' meten van MFA's	53
6.3 Besluitvormingsproces op basis van maatschappelijk rendement	59
7 Conclusie en aanbevelingen.....	62
7.1 Conclusie	62
7.2 Aanbevelingen	64
Lijst met aangehaalde literatuur.....	66
Bijlage 1: Interviewvragen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 2: SROI.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 3: Waarde(n)zeef	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 4: Verhalen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

1 Inleiding

Om het onderzoek naar het maatschappelijk rendement van multifunctionele accommodaties overzichtelijk te houden zal dit hoofdstuk de kaders aangeven waarbinnen de schrijver zal opereren. Er wordt begonnen met de aanleiding van het onderzoek en de daaruit voortvloeiende onderzoeksopzet; bestaande uit probleem- en doelstelling en onderzoeksvragen. Als onderbouwing en ter verduidelijking van de manier waarop dit onderzoek is opgezet zullen de methodologie, het soort onderzoek en conceptuele opzet respectievelijk in de paragrafen 1.3, 1.4 en 1.5 beschreven worden. Paragraaf 1.6 is geschreven om de maatschappelijke relevantie van het onderzoek nader toe te lichten en dit hoofdstuk eindigt met een leeswijzer voor de verdere indeling van het onderzoek.

1.1 Aanleiding

Multifunctionele accommodaties zijn hot. Buurthuis, zorgsteunpunt, basisschool, sporthal, bibliotheek, theater en gemeenteloket vinden steeds vaker onderdak in één fonkelnieuw gebouw. Vmbo-scholen gecombineerd met verzorgingshuizen, een consultatiebureau in de bibliotheek; elke mix is mogelijk. Niet alleen in het beroepsonderwijs, maar ook in het basisonderwijs zitten steeds vaker meer dan 1200 leerlingen onder één dak. Aan multifunctionele voorzieningen (MFA's) worden soms haast mythische eigenschappen toegedicht. Er wordt veel - en vaak financieel onrendabel - in geïnvesteerd door gemeenten, woningcorporaties, rijk en provincies. Vooral de commissie Dagarrangementen, ingesteld door het ministerie van VROM, heeft ervoor gezorgd dat de ontwikkeling van MFA's zo'n vlucht hebben genomen. Door de school uit te breiden met functies op het terrein van opvang en zorg zou het makkelijker worden arbeid en zorg te combineren (Mulder, 2005). Op de vraag wat dat alles nu precies oplevert moet men vooralsnog vaak het antwoord schuldig blijven. Gemeenten en woningcorporaties, veelal initiatiefnemer van de MFA's, worden steeds kritischer beoordeeld op hun maatschappelijke investeringen. Door deze maatschappelijke partijen wordt het onrendabel investeren te pas en onpas geschaard onder de noemer van "Maatschappelijk rendement". Dit vraagt om een verdere professionalisering van de term "maatschappelijke rendement" en een methode om dit maatschappelijke rendement van MFA's beter inzichtelijk te maken.

1.2 Onderzoeksopzet

1.2.1 Probleemstelling

In verschillende onderzoeken van de SEV(Stuurgroep Experiment Volkshuisvesting), NEF (New Economic Foundation) en afstudeerscripties is veel aandacht besteed aan het inzichtelijk maken van het maatschappelijk rendement van woningcorporaties. Hierbij zijn verschillende methoden ontwikkeld die trachten dit maatschappelijke rendement van woningcorporaties inzichtelijk te maken. Gezien de hoeveelheid aan methoden, de onduidelijkheid van de toepasbaarheid en de ontwikkelingen op het gebied van Multifunctionele accommodaties is gekomen tot de volgende probleemstelling:

“Welke methode of combinatie van methoden is het meest geschikt om het maatschappelijk rendement van multifunctionele accommodaties inzichtelijk te maken?”

Aan de hand van literatuur en kwalitatief onderzoek door interviews met professionals, zal er gekeken worden naar wat maatschappelijk rendement inhoudt en via welke methode dit het beste inzichtelijk te maken is bij Multifunctionele accommodaties. Dit leidt tot de volgende doelstelling:

“Het achterhalen van de beste methode(n) om het maatschappelijk rendement van multifunctionele accommodaties inzichtelijk te maken, waarbij een model kan dienen als handleiding bij het meten van het maatschappelijk rendement van multifunctionele accommodaties.”

1.2.3 Onderzoeksvragen

De onderzoeksvragen die moeten bijdragen aan een verdere verduidelijking van de probleemstelling beslaan op de twee centrale termen, namelijk: maatschappelijk rendement en multifunctionele accommodaties.

Multifunctionele accommodaties

Definitievragen	Onderzoeksvragen
Wat zijn multifunctionele accommodaties?	<p>Hoe zijn multifunctionele accommodaties ontstaan?</p> <p>Wat zijn de kenmerken van multifunctionele accommodaties?</p> <p>Wat zijn de doelstellingen bij het ontwikkelen van multifunctionele accommodaties?</p> <p>Wie zijn de belangrijkste actoren bij het ontwikkelen van MFA's?</p> <p>Wie zijn de belanghebbenden bij een MFA?</p> <p>Hoe ziet het ontwikkelingsproces van een MFA er uit?</p> <p>Hoe komen gemeenten en corporaties tot het besluit om een MFA te ontwikkelen?</p> <p>Hoe kijken de beslissers van gemeenten en corporaties aan tegen het concept MFA?</p>

Maatschappelijk rendement

Definitievragen	Onderzoeksvragen
Wat is Maatschappelijk Rendement?	<p>Waarom is het van belang om het Maatschappelijk Rendement inzichtelijk te maken?</p> <p>Welke methoden zijn er om het Maatschappelijk Rendement te meten?</p>

	<p>Wat zijn de kenmerken van deze methoden?</p> <p>Wat zijn de sterke, zwakke en aandachtspunten van deze methoden?</p> <p>Hoe wensen de beslissers op het gebied van voorzieningen bij woningcorporaties en gemeenten het maatschappelijk rendement weer te geven?</p> <p>Hoe wordt er bij gemeenten en corporaties op het moment omgegaan met het maatschappelijk rendement van voorzieningen?</p> <p>Waar willen woningcorporaties en gemeenten in de toekomst naartoe m.b.t. het inzichtelijk maken van maatschappelijk rendement bij voorzieningen?</p> <p>Hoe kan het maatschappelijk rendement in het besluitvormingsproces meegenomen worden?</p>
--	---

1.3 Methodologie

Het onderzoek bestaat uit een literatuurstudie en interviews. Een deel van de interviews is gehouden om de ontbrekende literatuur op te vullen en een deel is gehouden om te komen tot een beantwoording van de probleemstelling. Vooral gezien de onduidelijkheid betreffende de uitkomst van het onderzoek en de antwoorden van de respondenten is de interviewmethode als meest geschikte methode bevonden. In paragraaf 5.2 zal nader toegelicht worden hoe deze methode is toegepast in dit onderzoek. Door het in beeld brengen van de behoeften van de beslissers binnen corporaties en gemeenten is, in combinatie met de kenmerken van een MFA, getracht een match te vinden tussen de wensen van deze beslissers en de bruikbare methoden voor MFA's. De getoetste methoden zijn geselecteerd na een onderzoek op de bruikbaarheid van de verschillende methoden om het maatschappelijk rendement van maatschappelijk vastgoed, zoals multifunctionele accommodaties, aan te tonen. Dit zal nader toegelicht worden in hoofdstuk 4.

Dit onderzoek zal zich richten op de twee belangrijkste actoren op dit gebied, namelijk: gemeenten en corporaties. Samen zijn deze waarschijnlijk goed voor de ontwikkeling van 90 – 95% van alle gerealiseerde multifunctionele accommodaties. In dit onderzoek zullen beide partijen ondergebracht worden onder de noemer van: maatschappelijk organisatie.

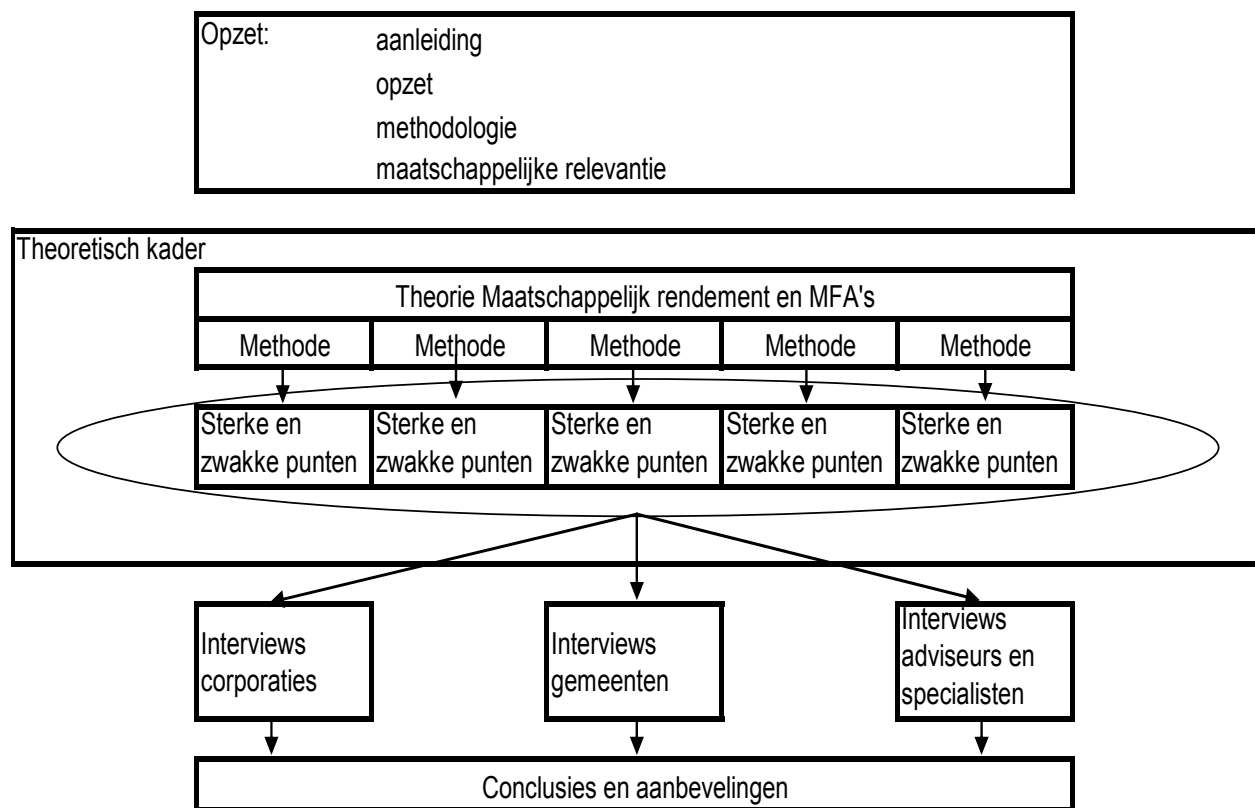
1.4 Soort onderzoek

Daar waar reeds veel onderzoek is gedaan naar MFA's op zich en dan vooral naar de kenmerken, het beheer en de exploitatie hiervan, is op het gebied van maatschappelijk rendement nog maar beperkt onderzoek beschikbaar. De theorie op dit gebied is de laatste jaren steeds verder doorontwikkeld door veel partijen, met de SEV voorop, maar de toepassing van het begrip maatschappelijk rendement en de ontwikkeling van de methoden om het maatschappelijk rendement inzichtelijk te maken, bevindt zich nog in een vroeg stadium. Gezien het voortschrijdende inzicht tijdens het onderzoek is er gaandeweg het theoretische onderzoek besloten dat het te vroeg is voor een toetsend onderzoek en dat een exploratief

onderzoek hier voor de hand ligt. Dit omdat er niet blanco begonnen wordt, zoals bij een beschrijvend onderzoek het geval is, de werkwijze niet van tevoren is vastgelegd, zoals bij toetsingsonderzoek wel het geval is, en het dus een proces van vallen en opstaan is. Voldoende redenen om een exploratief onderzoek, zoals beschreven door Baarde en de Goede in het boek: "Methoden en technieken", uit te voeren. Volgens de auteurs is exploratief onderzoek gericht op de ontwikkeling van een theorie en/of scherpere formulering van hypothesen. Daarnaast wil je via exploratief onderzoek antwoord krijgen op 'open' verschil- en/of samenhangonderzoeksvragen (Baarde en de Goede, 2001). Dit komt overeen met de doelstelling van dit onderzoek.

1.5 Conceptuele opzet

Figuur 1: Conceptuele opzet



Bron: Eigen bewerking

1.6 Maatschappelijke relevantie

In Nederland worden veel multifunctionele accommodaties (MFA's) gerealiseerd. Zo ontstaat een kleurrijk palet van Brede scholen, Kulturhusen, woonzorgcentra en andere gecombineerde voorzieningen. Deze ontwikkeling zal zich de komende jaren voortzetten vanuit een sterk besef dat investeren in MFA's ook investeringen in wijkontwikkeling, participatie, sociale cohesie, ontplooiing, ontmoeting en dergelijke met zich meebrengen. Maar doen de MFA's er nu echt toe? Maken ze wel het verschil dat men denkt? Worden we er nu wel beter van? En wie dan? Deze en andere vragen stelt de Kopgroep Maatschappelijk Vastgoed zich bij de ontwikkeling van al deze MFA's (Kopgroep, 2009). Al deze vragen zouden beantwoord kunnen worden door het aantonen van het maatschappelijk rendement van deze MFA's. Wanneer dit meegenomen wordt, is het mogelijk om een betere afweging te maken in de oplossing van huisvestingsvraagstukken op het gebied van maatschappelijk vastgoed. De methoden om dit maatschappelijke rendement aan te tonen zullen door middel van dit onderzoek nader onderzocht worden op de bruikbaarheid bij voorzieningen, zoals een MFA.

1.7 Leeswijzer

Deze leeswijzer beschrijft de gekozen structuur van deze scriptie en meldt waar welke informatie te vinden is. Het theoretisch kader zal in de hoofdstukken 2 tot en met 4 neergezet worden. Zo wordt in hoofdstuk 2 de theorie achter de multifunctionele accommodaties op een overzichtelijk manier weergegeven. In hoofdstuk 3 wordt dieper ingegaan op de theorie achter de term 'maatschappelijk rendement', om in hoofdstuk 4 te vervolgen met de beschikbare methoden om dit maatschappelijke rendement inzichtelijk te maken. Op basis van de gehouden interviews bij corporaties en gemeenten is hoofdstuk 5 vormgegeven. In hoofdstuk 6 worden de uitkomsten van de interviews geanalyseerd en de gevolgen hiervan voor de meest geschikte methode beschreven. Als afsluiting wordt in hoofdstuk 7 een conclusie getrokken en worden aanbevelingen gedaan betreffende vervolgacties en/of nader onderzoek.

2 Multifunctionele accommodaties

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk is geschreven om antwoord te geven op belangrijke deelvragen met betrekking tot Multifunctionele accommodaties, namelijk:

- Wat zijn multifunctionele accommodaties?
- Hoe zijn multifunctionele accommodaties ontstaan?
- Wat zijn de kenmerken van multifunctionele accommodaties?
- Wat zijn de doelstellingen bij het ontwikkelen van multifunctionele accommodaties?
- Wie zijn de belangrijkste actoren bij het ontwikkelen van MFA's?
- Wie zijn de belanghebbenden bij een MFA?
- Hoe ziet het ontwikkelingsproces van een MFA er uit?

Gezien het feit dat er een beperkte hoeveelheid aan bronnen voorhanden was, is ervoor gekozen om reeds in deze fase van het literatuuronderzoek een interview te houden ter ondersteuning van de theorie.

2.2 Definitie MFA

Tabel 1: Definitie MFA

Multifunctioneel	mul-ti-func-ti-o-neel bijv. naamw.
	in vele verschillende functies kunnende optreden, met vele verschillende functies een multifunctionele ruimte, een multifunctioneel gebouw
Accommodatie	
	al wat ten behoeve van het verblijf van personen is aangebracht of ingericht

Bron: Van Dale

Om iets over het maatschappelijk rendement van Multifunctionele accommodaties te kunnen zeggen is het van belang om een duidelijke definitie te formuleren die de lading van het woord dekt. Via de Van Dale komen we tot de definitie: "Al wat ten behoeve van het verblijf van personen is aangebracht of ingericht met veel verschillende functies." Gezien de algemeenheid van deze definitie is er in de literatuur verder gezocht naar een betere definitie die een duidelijke afbakening geeft van het woord. Duidelijk was het feit dat er nog geen algemene definitie is. Het gevaar bestaat dat met het begrip multifunctionele accommodatie een vergaarbeprijp gehanteerd wordt (Collignon, 2009). Om dit te voorkomen zijn twee verschillende definities tegen het licht gehouden. Zo kwam het Primo NH, een adviesorganisatie voor sociaal beleid, tot de volgende definitie:

Definitie I

"In een multifunctioneel centrum zijn verschillende participanten gehuisvest onder één dak, waarbij inrichting en ontwerp zo zijn vormgegeven dat bepaalde ruimten geschikt zijn voor meervoudig ruimtegebruik. De relatie van deze participanten kan verschillen van samenwonen tot samenwerken. Dorpshuizen/wijkcentra, dienstencentra voor ouderen/ wijksteunpunten en een aantal brede scholen voldoen vaak aan deze definitie (Primo NH, 2004)."

Het kennisnetwerk MFA's daarentegen doelt met het begrip multifunctionele accommodaties op die accommodatie...

Definitie II

"...waar meerdere organisaties, vaak vanuit verschillende achtergronden, intensief met elkaar samen werken om een divers aanbod van dienstverlening en voorzieningen op elkaar aan te laten sluiten."

Hieronder vallen dus zowel een gezondheidspark als een sociaal-cultureel centrum, een kulturhus en een community center (Collignon, 2009).

Duidelijk is dat definitie I een ruimere definitie is, waarbij de relatie tussen de participanten niet van belang is voor het behoren tot een MFA of niet. Bedrijfsverzamelgebouwen met een gezamenlijk ruimte kunnen hierdoor ook behoren tot deze definitie. In definitie II is de relatie tussen de participanten juist de kern van de MFA. De MFA, als multifunctioneel gebouw zijnde, is hierbij ondergeschikt aan de relatie tussen de participanten. Om in de toekomst iets te kunnen zeggen over de meerwaarde van een MFA, is het van belang om een eenduidige definitie te hanteren binnen de maatschappelijke vastgoedbranche. Ondanks wanneer definitie II gehanteerd wordt, zijn er veel combinaties mogelijk waardoor elke MFA weer uniek is.

2.3 MFA's

2.3.1 Geschiedenis MFA's

Opkomst integraal denken

Binnen het publieke domein lijkt integraal denken opnieuw ontdekt te zijn. Naast bijvoorbeeld de persoonsgerichte benadering van burgers in de vorm van 'Achter de Voordeur'-projecten, of de recente ontstane woonzorgcorporaties, zijn door heel Nederland als paddenstoelen uit de grond schietende multifunctionele accommodaties (MFA's) exemplarisch voor deze ontwikkeling. Gezien het feit dat er nog maar weinig aandacht is voor de samenhang tussen de hernieuwde aandacht voor integraal denken en de opkomst van multifunctionele accommodaties, zal er eerst gekeken worden naar de achtergrond van de huidige aandacht voor integraal denken (collignon, 2009).

Wanneer op zoek gegaan wordt naar ontstaansredenen voor de hernieuwde aandacht voor integraal denken, dan zijn deze volgens Collignon globaal in te delen in drie niveaus. Allereerst het niveau van de

maatschappij, waar zich ontwikkelingen hebben voorgedaan zoals de opkomst van de netwerk-samenleving, waarbinnen wederzijdse afhankelijkheid en horizontale relaties aan belang hebben gewonnen of ontwikkelingen op het gebied van informatietechnologie. Beide ontwikkelingen zorgden er voor dat organisaties werk-zaamheden op elkaar af zijn gaan stemmen.

Daarnaast is er momenteel een opkomst van de wens van het individu weer een sociaal kader te geven, welke een van de aanleidingen vormt om centrale ontmoetingspunten in wijken te organiseren.

Op het niveau van de *organisatie* is er vervolgens sprake van een toenemende kennis over probleemoplossing, welke grenzen van het werkdomein oprekt en zorgt voor meer 'domain similarity', zie tabel 2. Hierdoor wordt het steeds logischer diensten gezamenlijk (al dan niet via een mfa) aan te bieden (Collignon, 2009).

Tabel 2: Uitleg 'domain similarity'

Bestuurders en professionals beseffen steeds meer dat ze van elkaar afhankelijk zijn, omdat het oplossen van deelproblemen zonder afstemming geen duurzaam verbeterde situaties teweeg brengt. Door het oprekken van eigen grenzen ontstaat een overlap in het werkgebied, een bepaalde mate van gedeeld domein.
--

Bron: Collignon, 2009

Op het niveau van de *bewoner* tenslotte wordt bijvoorbeeld zijn toenemende mondigheid, zijn verhoogd opleidingsniveau en de daarmee samenhangende toenemende aanspraak op diensten en voorzieningen genoemd als oorzaak van verhoogde eisen aan kwaliteit van dienstverlening. Steeds vaker betoogt men dat integraal denken bijdraagt aan het verhogen van deze kwaliteit (Collignon, 2009).

Wat momenteel echter vooral de aandacht vestigt op integraal organiseren, is de wens de persoon centraal te stellen. Om diens problemen op vraaggerichte wijze en in onderlinge samenhang (als geheel te bezien), zoekt men naar verbinding, afstemming en naar samenwerking (onder andere middels het gezamenlijk huisvesten in mfa's). Belangrijk hierbij is om de focus op het individu te houden en ons de vraag te stellen: "waaruit is de behoefte aan integraal denken ontstaan?" Als er een beter zicht ontstaat op de oorzaak hiervan, kan wellicht het ontstaan van de multifunctionele accommodatie beter geplaatst worden (Collignon, 2009).

Oorzaak integraal denken

De gehele publieke dienstverlening is ooit op dergelijk kleinschalig niveau begonnen dat de 'organisatie' ervan op één of enkele personen berustte. Er was nog geen onderscheid tussen problemen, wensen of behoeftes naar type beleidsveld. Daarna is de dienstverlening gespecialiseerd vanuit het idee van takenscheiding. Tijdens deze ontwikkeling is echter iets essentieels aan de aandacht ontsnapt; de noodzaak van afstemming op lokaal niveau tussen de verschillende velden. Hier is men zich van doordrongen en men wil 'terug' keren naar een situatie waarin dienstverlening integraal wordt ontwikkeld. Maar gezien het feit dat beleidsvelden inmiddels zijn geïnstitutionaliseerd en geprofessionaliseerd is het

niet zomaar mogelijk om een stap terug te zetten. Elk beleidsveld heeft een eigen dynamiek of ritme, een eigen cultuur, een eigen taal. Integratie van deze sterk van elkaar verschillende beleidsvelden zal dus voor wrijving en verlies van energie zorgen. In plaats van naar integratie te streven, kunnen we beter streven naar 'relationele nabijheid door geografische nabijheid.' Juist een MFA biedt gelegenheid voor beleidsvelden en daarmee professionals om de eigen identiteit te behouden en toch voor voldoende afstemming te zorgen, aldus Collignon (Collignon, 2009).

Bevordering overheid

Naast het ontstaan van MFA's uit de gedachtegang van het integraal denken, zijn deze tevens bevorderd door de regering (commissie dagindeling) (zie tabel 3) als een manier om meer vrouwen aan het werk te krijgen. Vanuit de dagindeling zou het de ouders haal- en brengtijd schelen. Daarnaast werden de MFA's gezien als een achterstandbestrijding. Veel kinderen waren niet lid van een sportclub en de verlengde schooldagtijd werd ingevoerd. Daarnaast werd de leertijd verlengd en konden er meer diverse activiteiten aangeboden worden. Tevens kregen gemeentelijke welzijnsdiensten geen grip op het sociale domein. Door het onderbrengen van meer professionals onder 1 dak kon er meer overleg plaatsvinden doordat de lijnen korter werden en er minder verbrokkeling optrad. Naast deze voordelen werd er voornamelijk verwacht om door middel van schaalvergroting kosten te kunnen besparen. Hier zijn overigens een aantal gemeente en corporaties de laatste jaren wel van terug gekomen, gezien de duurdere gebouw- en exploitatiekosten die multifunctionele gebouwen met zich mee dragen, aldus Mulder. (interview Dhr. K. Mulder)

Tabel 3: Artikel 2. Doel

De minister kan aan gemeenten een specifieke uitkering verstrekken voor de stimulering van de aanpassing van de huisvesting van brede scholen waardoor gebouwen gerealiseerd worden die voor verschillende doeleinden en door verschillende doelgroepen kunnen worden gebruikt (multifunctioneel gebruik).
--

Bron: CFI, 2009

Bevordering planologie en stedenbouw

Naast die hierboven gepretendeerde voordelen was er vanuit de planologie en stedenbouw de gedachtegang ontwikkeld om aanbieders van voorzieningen bij elkaar te zetten. Hierbij werd de functiescheiding ver doorgevoerd, om twee redenen: clusteren van voorzieningen zou zorgen voor meer economisch draagvlak (plus makkelijker ruimtelijk in te delen, verkeerskundige voordelen etc), en bewoners zouden willen wonen in straten zonder voorzieningen. Hierdoor heeft een deel van de bewoners van een wijk heel veel voorzieningen dichtbij en een groot deel bijna geen voorzieningen. (interview dhr. K. Mulder)

Internationaal

Scholen waar de voor- en naschoolse opvang een logisch vervolg is op het onderwijs, waar kinderen taalondersteuning krijgen, waar ouders 's avonds terecht kunnen, waar opvoedingsondersteuning op school geregeld is, waarin een bibliotheek is gevestigd, en waar alle organisaties die zich met opgroeiende kinderen bezighouden samenwerken. In Zweden, de Verenigde Staten en Groot-Brittannië werd vanaf het begin van de jaren '80 geëxperimenteerd met zulke, voor Nederlandse begrippen toen nog utopische scholen. Toch kreeg het idee ook hier navolging, door de ontwikkeling van verscheidene Brede scholen (bredeschool.nl, 2009). Een ander voorbeeld van een MFA is een Kulturhus of Cultuurhuis, waarin verschillende instellingen op het gebied van zorg, welzijn, cultuur, educatie en zakelijke dienstverlening samengebracht in één gebouw. Het Kulturhus is afkomstig uit Scandinavië en heeft als doel de leefbaarheid en sociale samenhang in kleine gemeenschappen te behouden door verschillende voorzieningen veilig te stellen (lokv.nl, 2009). Beide soorten MFA's zijn voorbeelden van internationale ontwikkelingen op het gebied van de samenvoeging van voorzieningen, welke door internationale benchmarking door Nederland zijn overgenomen.

2.3.2 Belanghebbenden MFA

Dat de focus op het individu gehouden moet worden, geeft het belang aan van dit onderzoek. Duidelijk is dat de voorzieningen, solitair dan wel multifunctioneel, er zijn voor de gebruiker ervan, dus de mensen in de maatschappij, en dat de keuzes op dit gebied dienen te worden gemaakt op basis van de meerwaarde voor deze mensen in de maatschappij. Door het grote aantal verschijningsvormen van een MFA, inclusief school, lijkt hier de belangrijkste meerwaarde voor het kind gerealiseerd te moeten worden. Vragen die men zich hierbij moet stellen: heeft de bundeling van voorzieningen een meerwaarde voor de ontwikkeling van het kind? En geldt dit voor elk kind? Arm of rijk? Jong of oud? Enz. Tevens wordt de haal- en brengtijd als voordeel gezien voor ouders. Zien ouders ook die meerwaarde? Of zijn er andere oplossingen te bedenken waardoor die meerwaarde ondersneeuwt? Behalve deze grote groep belanghebbenden zijn er tevens de gebruikers van de andere, in de MFA ondergebrachte, instellingen en de instellingen zelf die samen een grote groep belanghebbenden vormen. Belangrijk is het dus om per MFA in kaart te brengen wie de belanghebbenden zijn, welke meerwaarde de MFA heeft voor hen en dus voor de maatschappij. Dit geeft aan hoe belangrijk de kenmerken van de te realiseren MFA zijn, aangezien de soorten en het aantal belanghebbenden hier vanaf hangt.

2.3.3 Kenmerken MFA

Zoals reeds duidelijk is geworden zijn er verschillende vormen van MFA's in ons land door de jaren heen ontwikkeld. Om een idee te krijgen van de verschillende MFA's die reeds gerealiseerd zijn, is er gebruik gemaakt van de Inventarisatie multifunctionele accommodaties, dat geschreven is in opdracht van de Kopgroep. Deze publicatie houdt een drietal feiten tegen het licht met betrekking tot de verschijningsvormen van multifunctionele accommodaties. Naast deze kenmerken is er door Collignon een onderverdeling van MFA's op basis van doelgroep gemaakt. Deze zal als laatste behandeld worden.

Groot versus klein

De grootte van MFA's verschilt sterk. Zowel in het aantal vierkante meters als in het aantal participanten. Dit heeft zijn uitwerking op de organisatie van de MFA. Hoe groter de MFA des te belangrijker is een professionele organisatiestructuur. Inhoudelijk samenwerken is anders onmogelijk. In een kleinere MFA is het wel mogelijk om inhoudelijk samen te werken zonder het overzicht te verliezen. Ook als die samenwerking niet structureel geregeld is. Bij kleinere MFA's bestaat het gevaar dat enkelen de inhoudelijke verantwoordelijkheid op zich nemen en deze niet structureel vastleggen. Bij grotere MFA's is het zaak te voorkomen dat samenwerking niet afhankelijk is van enkele individuen.

MFA versus bedrijfsverzamelgebouw

MFA's hanteren veel verschillende samenwerkingsvormen. Variërend van een gezamenlijk programma tot alleen het delen van het dak. De MFA's die inhoudelijk samenwerken hebben altijd een inhoudelijk coördinator. Ook uiterlijk verschillen MFA's sterk. De huisvesting varieert van gebouwen met één ingang tot gebouwen met 10 ingangen, van gebouwen met alleen maar eigen ruimtes tot gebouwen met voornamelijk multifunctionele ruimtes. Eigen ruimtes hoeven geen belemmering te zijn, maar nodigen niet uit tot inhoudelijke samenwerking.

Specifiek versus generiek

Elke ontwikkelde MFA heeft een specifieke aanpak. De verschillende functies in een gebouw maken elke MFA uniek. School en kinderopvang lenen zich goed voor verdere samenwerking. Ieder is overtuigd van de meerwaarde voor kinderen bij een naadloze overgang van school naar opvang. De meerwaarde van andere voorzieningen is minder zichtbaar, zodat bijvoorbeeld niet alle deelnemers de mogelijkheden van samenwerking binnen een gezondheidscentrum ten volle benutten. Daarom is het nodig voorafgaand aan het realiseren van een MFA te beschrijven welke meerwaarde het heeft om bij elkaar in één gebouw gehuisvest te zijn. De behoeftes van bewoners uit een Vinexwijk, plattelandsdorp of een achterstandwijk verschillen onderling sterk. Vooraf moet worden bepaald welke functies een wijk nodig heeft en (dus) welke functies in een MFA passen (De kopgroep, 2008).

Onderverdeling naar doelgroep

Een onderverdeling van de verschillende MFA's lijkt volgens Collignon het meest logisch naar:

- (a) wijkgerichte activiteiten;
- (b) persoonsgerichte activiteiten;
- (c) en themagerichte activiteiten.

Onder het eerste type MFA's vallen bijvoorbeeld de dorpshuizen en wijkcentra, Zij zijn niet specifiek ingericht voor één bepaalde doelgroep, maar trachten een hiaat aan voorzieningen in een wijk op te vangen. Onder de tweede vallen het woonzorgcomplex en de brede school. Beide MFA's zijn gericht op

één specifieke doelgroep, respectievelijk zorgbehoevende ouderen en kinderen tot en met 12 jaar. Onder het laatste type valt bijvoorbeeld een sociaal-cultureel centrum of een gezondheidspark. Alle diensten en voorzieningen in zo'n MFA zijn gericht op een thema, respectievelijk kunst/ cultuur en gezondheid.

Rest nog wel de vraag waar een combinatie van brede school, seniorenwoningen, zorgvoorzieningen en een wijkservicepunt onder gebracht kan worden. Volgens Collignon kunnen deze voorlopig onder de noemer van multifunctionele combinatielocatie geschaard worden (wijkgericht, meerdere gebouwen). Binnen deze locatie zijn vervolgens een persoonsgerichte brede school en woonzorgcomplex, een wijkgericht wijkservicepunt en wellicht een themagericht gezondheidscentrum te onderscheiden (collignon, 2009).

2.3.4 Doelstellingen MFA

De keuze voor gezamenlijke huisvesting wordt beïnvloed door drie maatschappelijke ontwikkelingen. Bij elke ontwikkeling passen één of meer doelstellingen voor Multi-functionele accommodaties. Als maatschappelijke ontwikkelingen worden genoemd:

1. efficiency in ruimte en tijd;
2. stimuleren van sociale integratie;
3. geïntegreerd aanbod.

Uitgewerkt naar doelen wordt het volgende genoemd:

Maatschappelijke ontwikkeling 1: efficiency in ruimte en tijd

efficiënter gebruik van de (schaarse) ruimte;

- behoud van (schaarse) voorzieningen;
- beter ruimtelijk afstemmen van aanbod (diensten en activiteiten) door de fysieke nabijheid van voorzieningen.

Maatschappelijke ontwikkeling 2: stimuleren van sociale integratie

- sociale integratie tussen gebruikersgroepen stimuleren: elkaar ontmoeten, leren kennen en ondersteunen;
- nieuwe vormen van sociale steun stimuleren.

Maatschappelijke ontwikkeling 3: geïntegreerd aanbod

- betere afstemming door inhoudelijke samenwerking tussen voorzieningen;
- inhoudelijke vernieuwing van het aanbod van diensten en activiteiten;
- integratie van dienstverlening (NIPO nh, 2004).

Een aantal andere concrete doelstellingen, geformuleerd door M3V, zijn:

- De ontwikkelingsmogelijkheden van kinderen vergroten;
- een doorgaande ontwikkelingslijn;

- opvoedings- en leerproblemen bij kinderen in een vroeg stadium bestrijden;
- kinderen een betere en zinvollere vrijetijdsbesteding geven;
- leerkrachten meer plezier in het werk geven;
- de interesse en betrokkenheid van ouders vergroten bij de school;
- ouders meer mogelijkheden geven werk en opvoeding te combineren (m3v.nl, 2009).

2.3.5 Voor- en nadelen MFA's

De belangrijkste vraag die gesteld moet worden om het maatschappelijk rendement van Multifunctionele accommodaties te meten, is de vraag wat de voor- en nadelen zijn van Multifunctionele accommodaties ten opzichte van solitaire accommodaties. Ontstaat er een maatschappelijke meerwaarde bij het samenvoegen van functies? Om dit in kaart te brengen zijn de in de literatuur gevonden voor- en nadelen van multifunctionaliteit overzichtelijk op een rijtje gezet.

Tabel 4: Voor- en nadelen van MFA's

Voordelen MFA:	Nadelen MFA:
<ul style="list-style-type: none"> • optimaal gebruik van de ruimte; • inhoudelijke afstemming tussen partijen; • optimale bundeling van verenigingsleven; • koppeling van sectoren mogelijk (wonen, onderwijs, recreatie, zorg en welzijn); • combinaties van private en publieke organisaties. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>schaalvergroting</i>: de ontmoetings- en signaleringsfunctie zijn niet gebaat bij grootschaligheid; • <i>institutionalisering</i>: kinderen komen niet meer in aanraking met andere netwerken buiten de accommodatie; • <i>meer overleg</i>: hoe meer deelnemers, hoe meer meningen; • <i>complexiteit</i>: verschillende gebruikers stellen verschillende eisen aan ruimten; • <i>functiescheiding</i>: multifunctionele accommodaties trekken de voorzieningen uit de wijk, waardoor alleen wonen overblijft; • <i>overlast</i>: door verschillende functies en dagprogramma's kan de gehele dag overlast ontstaan in de directe omgeving.
<ul style="list-style-type: none"> • Beheer- en exploitatiekosten zijn niet bij de voor- en nadelen gezet omdat men hierover nog van mening verschilt. 	

Bron: Mulder, 2009

2.3.6 Voorbeelden MFA's

Om een idee te krijgen van de verschillende soorten MFA's die reeds ontwikkeld zijn, is gebruik gemaakt van een onderzoek van Aedes Arcares uitgevoerd door het RIGO in 2006. Deze hebben een inventarisatie gemaakt van verschillende MFA's. Deze inventarisatie, weergegeven in figuur 2, geeft aan

dat er veel combinaties van voorzieningen mogelijk zijn en dat er vaak veel verschillende partijen betrokken zijn bij de ontwikkeling van een MFA.

Figuur 2: Voorbeelden MFA's

	Zwolle	Gorinchem	Harderwijk	Rotterdam	Kaatsheuvel	Venlo
nieuwbouwwijk of herstructurering	nieuwbouwwijk	herstructurering	nieuwbouwwijk	nieuwbouwwijk	herstructurering	herstructurering
voorzieningen	<ul style="list-style-type: none"> • brede school • 34 woningen 	<ul style="list-style-type: none"> • gymnasium • dienstencentrum • 12 woningen • verbinding met galerijflat 	<ul style="list-style-type: none"> • brede school • dienstencentrum • 127 woningen 	<ul style="list-style-type: none"> • brede school • dienstencentrum • medisch cluster • 116 woningen 	<ul style="list-style-type: none"> • brede school • dienstencentrum • medisch cluster • 61 woningen 	<ul style="list-style-type: none"> • brede school • dienstencentrum • 96 woningen
woonzorgzone	nee	nee	ja	ja	ja	ja
Investing in miljoen €	7,7	14	30	31,8	13	20,2
Totaal BVO	9.641 m ²	8.873 m ²	20.000 m ²	13.800 m ²	6.770	14.340
Prijs per m ² ¹	799	1.578	1.500	2.304	1.920	1.408
Eigendom	<ul style="list-style-type: none"> • school • corporatie 	gezamenlijke stichting	<ul style="list-style-type: none"> • gemeente • corporatie 	<ul style="list-style-type: none"> • gemeente • deelgemeente • corporatie 	corporatie	<ul style="list-style-type: none"> • school • gemeente • corporatie
Beheer	VvE	gezamenlijke stichting	gesplitst	beheerstichting i.o.	corporatie	VvE
Trekker aanleiding	School	<ul style="list-style-type: none"> • school • corporatie • zorginstelling 	Stichting Welzijn ouderen	scholen	corporatie	<ul style="list-style-type: none"> • school • gemeente • corporatie • welzijnsstichting
Trekker realisatie	School	projectleider gezamenlijke stichting	gesplitst: <ul style="list-style-type: none"> • corporatie • gemeente 	corporatie	corporatie	corporatie

¹ De kosten per m² van de projecten zijn onderling niet goed vergelijkbaar vanwege de verschillen in functies en regionale prijsverschillen.

Bron: Aedes Arcares, 2006

2.4 De rol van de verschillende partijen

Om een idee te krijgen van de verschillende partijen die vaak een belangrijke rol spelen bij de ontwikkeling van MFA's, zijn hierbij de verschillende partijen benoemd met daarbij de rollen die ze kunnen spelen in de verschillende fasen van het ontwikkelingsstraject. Onderstaande voorbeelden zijn verkregen uit het onderzoek naar MFA's dat Aedes Arcares heeft laten uitvoeren door het RIGO; een research en adviesbureau op het gebied van onderzoek, kennisontwikkeling en beleidsondersteuning. Deze voorbeelden dienen ter indicatie van de verschillende rollen die de verschillende actoren op zich kunnen nemen. Dit is dan ook geen onuitputtende weergave van alle mogelijk rollen van de verschillende actoren en soorten projecten.

Gemeente

Voor de gemeenten ligt er een kans om vanuit de verschillende taakvelden een trekkersrol of regierol in te nemen of op zijn minst een betrokken partner te zijn. De praktijk leert dat er grote onderlinge verschillen bestaan in de bijdragen van gemeenten aan de multifunctionele projecten. Zo is in Gorinchem de gemeente belangrijke aanjager van het project, in Kaatsheuvel blijft de gemeente wat op afstand, in Venlo heeft de gemeente wisselende rollen, in Harderwijk heeft de gemeente gekozen voor een afzonderlijke

opdracht en opgave ten opzichte van de corporatie en in Zwolle is de gemeente bij de concrete uitvoering in het geheel niet betrokken (Aedes Arcares, 2006).

Corporatie

Corporaties vervullen zonder uitzondering een trekkersrol in de realisatiefase. Zij zetten hun kennis in en investeren risicodragend in de multifunctionele projecten, waardoor zij zeer gewaardeerde samenwerkingspartners zijn. Hun opdrachtgeverschap breidt zich uit tot scholen, dienstencentra en zorgfuncties. Er bestaat de indruk dat corporaties sneller en goedkoper gebouwen realiseren dan gemeenten. Voor schoolbesturen is de opdrachtgevende corporaties een aantrekkelijke optie nu ze zelf het budget mogen inzetten. Corporaties manifesteren zich als sociale projectontwikkelaars dan wel sociale beleggers (investeerdere) wanneer ze de exploitatie van het complex op langere termijn in handen hebben (Aedes Arcares, 2006).

Zorginstellingen en welzijnsorganisaties

Zorginstellingen en welzijnsorganisaties leveren hun bijdrage vooral in de visievorming, bij het bedenken van het concept voor de multifunctionele gebouwen. Later zijn ze een van de gebruikers en huren zij hun ruimte van corporatie, gemeente of andere eigenaar. In Venlo neemt de welzijnsorganisatie het facilitair beheer voor zijn rekening (Aedes Arcares, 2006).

Onderwijs

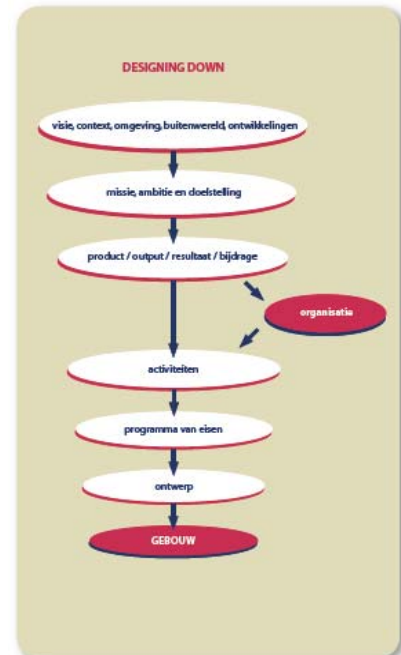
De scholen vinden we in verschillende rollen terug. Het zijn in ieder geval vaak de initiatiefnemers omdat de school aan nieuwe huisvesting toe is. Soms zijn ze opdrachtgever, in andere gevallen huurder (Aedes Arcares, 2006).

2.5 Voorbeeld ontwikkelproces MFA

Iedere multifunctionele voorziening wordt dus anders (zoveel namen, zoveel motieven). Het dient steeds weer een antwoord op maat van de lokale ambitie en behoefte te zijn. De vraag een concept voor een voorzieningencluster te ontwikkelen kan daarom niet worden beantwoord door direct aanbiedende partijen uit te nodigen en te vragen wat ze willen en hoe ze willen participeren. Dit levert een ad hoc en aanbodgerichte benadering op waarbij het risico aanwezig is, dat aan de werkelijke behoeften, de werkelijke vraag van de doelgroepen, voorbij wordt gegaan. Ook bestaat het risico dat een oplossing wordt bereikt die op de korte termijn lijkt te voldoen, maar op de lange termijn niet op de veranderende behoefte blijkt te kunnen inspelen. Om te komen tot een MFA die nu en morgen aansluit bij de ambitie en behoeften van die omgeving ontwikkelt M3V, een adviesbureau voor de publieke sector, via de methodiek van 'designing down' een MFA vanuit een beeld op ontwikkelingen in de maatschappij en de

directe omgeving van het voorzieningencluster. Op basis hiervan worden uitgangspunten ontwikkeld en vertaald in een visie, ambitie en doelstellingen voor de MFA. Het gaat daarbij over ideeën en opvattingen over de betekenis van de MFA voor de omgeving. Deze visie, ambitie en doelen worden vervolgens vertaald in de gewenste resultaten die de MFA wil bereiken voor de omgeving en doelgroepen waarop zij zich richt. Daarna worden de activiteiten geïnventariseerd die door de MFA moeten worden uitgevoerd om die resultaten te verwekelijken, om vervolgens dit te vertalen in ruimten die nodig zijn om deze activiteiten uit te voeren. Dit wordt in een functioneel en ruimtelijk Programma van Eisen neergelegd (m3v.nl, 2009).

Figuur 3: Voorbeeld ontwikkelproces



Bron: m3v.nl, 2009

2.6 Uitgangspunten voor methode vanuit onderzoek MFA's

Voor het onderzoek is het van belang om aan de hand van deze literatuurverkenning betreffende MFA's uitgangspunten te formuleren voor de meest geschikte methode om het maatschappelijk rendement hiervan inzichtelijk te maken. In onderstaande tabel is getracht op een overzichtelijke manier de uitgangspunten bij de kenmerken van MFA's weer te geven.

Tabel 5: Uitgangspunten methode

Kenmerken MFA's	Uitgangspunten Methode
1. Doelstellingen per MFA zijn veelal verschillend.	1. De methode dient flexibel te zijn in de te toetsen doelstellingen.
2. Er zijn veel verschillende combinaties van functies mogelijk in een MFA.	2. De methode moet binnen de besluitvorming kunnen zorgen voor een afweging tussen verschillende projectalternatieven op basis van het maatschappelijk rendement.
3. Er zijn vaak veel verschillende (maat-schappelijke) partijen betrokken bij de ontwikkeling van een MFA.	3. Door de methode zo begrijpelijk mogelijk te houden, kan er onder de betrokken partijen zo veel mogelijk draagkracht gecreëerd worden. De methode dient tevens breed gedragen te zijn.
4. Een MFA vraagt om een maatwerk ontwikkelproces waarin het maatschappelijk rendement meegewogen dient te worden.	4. De methode dient makkelijk in het maatwerk ontwikkelproces geïmplementeerd te kunnen worden.

Bron: eigen bewerking

3 Maatschappelijk rendement

Op het gebied van Maatschappelijk rendement is er in Nederland vooral onderzoek gedaan door de SEV (Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting). Dit heeft geresulteerd in twee relevante en nuttige bronnen; het Praktijkboek maatschappelijk rendement” en “Weten van renderen”, die samen een duidelijk beeld geven van de theorie achter het maatschappelijk rendement van woningcorporaties. Deze twee bronnen zijn, vanwege een gebrek aan andere goede bronnen, gebruikt om in de paragrafen 3.1 t/m 3.8 de theorie achter het maatschappelijk rendement op een overzichtelijke manier weer gegeven. In paragraaf 3.9 wordt op basis van deze literatuur conclusies getrokken en in paragraaf 3.10 wordt ten slotte een koppeling gemaakt naar het maatschappelijk rendement van MFA's.

3.1 Definitie maatschappelijk rendement

Het begrip rendement kennen we onder meer uit de financiële wereld. Denk alleen maar aan de ondertussen befaamde zin: “In het verleden behaalde rendementen bieden geen garantie voor de toekomst.” Daar geeft het begrip de verhouding aan tussen de opbrengst van een investering en de omvang van die investering. Het rendement is de vergoeding voor het risico dat de verstrekker loopt door zijn vermogen te investeren: hoog risico, dan ook een hoog rendement. Duidelijk uit het begrip financieel rendement is dat het gaat om iets dat wordt geïnvesteerd (geld), een bewerking ondergaat (in een project of bedrijf) en resultaat levert (het dividend). Vertalen we dit naar een maatschappelijke onderneming dan gaat het bij maatschappelijk rendement om een prestatie die de maatschappelijke onderneming voor de maatschappij levert, afgezet tegen de investering die daarvoor nodig is (financieel en niet-financieel) (SEV, 2005).

3.2 Maatschappelijke prestatie

De maatschappelijke prestaties die maatschappelijke ondernemingen leveren zijn zeer heterogeen en zijn terug te vinden op meerdere maatschappelijke velden. Zo gaat het bij bijvoorbeeld woningcorporaties niet alleen om betaalbare woningen, de ‘core-business’ van corporaties, maar ook om ‘participatie’ en ‘duurzaam bouwen’. Dat brengt ons bij de eerste karakteristiek van het begrip maatschappelijk rendement: we hebben het niet over ‘één soort prestaties’, maar over een verzameling van ongelijksoortige prestaties op verschillende dimensies.

Er is echter wel een gezamenlijk kenmerk te benoemen: er is een positief effect op de samenleving. Soms ten voordele van bepaalde doelgroepen (bijvoorbeeld dak- en thuislozen), soms met een positief effect op de lokale samenleving (leefbaardere wijken) en soms met winst voor de maatschappij als geheel (bijvoorbeeld een beter milieu). De maatschappij is daarbij dus onderverdeeld in verschillende segmenten, op verschillende abstractieniveaus. Verder is duidelijk dat we de maatschappelijke prestatie definiëren buiten de maatschappelijke onderneming, in de samenleving. Welke verandering (verbetering) zien we voor de mensen, families, gemeenschappen, wijken? Of: hoe zou de situatie zijn als de maatschappelijke onderneming niets zou ondernemen? Het antwoord op die vragen geeft invulling aan de maatschappelijke prestatie van de maatschappelijke onderneming. Hier ligt ook het onderscheid met andersoortige

prestaties van maatschappelijke ondernemingen. Niet alle prestaties van bijvoorbeeld een corporatie zijn immers maatschappelijke prestaties. Zo levert een corporatie prestaties met haar vastgoed (haar kerncompetentie), uitgedrukt in grootheden als leegstand, mutatieduur en -kosten. Dat zijn echter maar voor een deel prestaties die een (direct) positief effect op de samenleving hebben.

Daarnaast presteert de corporatie ook in financiële zin: het financieel rendement op het vermogen moet voldoende zijn, de solvabiliteit moet aan normen voldoen, et cetera. En ook van de interne organisatie worden vaak prestaties verlangd: een beperkt ziekteverzuim, een niet te hoog verloop van personeel. Dit zijn prestaties die nodig zijn om de corporatie financieel en operationeel gezond te houden. Deze laatste twee prestatievelden kunnen we echter niet als maatschappelijke prestaties bestempelen omdat ze geen direct positief effect op de samenleving hebben.

We kunnen maatschappelijke prestaties daarmee typeren als prestaties die niet of niet uitsluitend met het oog op de bedrijfseconomische of continuïteitsdoelstelling van de onderneming worden geleverd. De maatschappelijke prestatie is gericht op een positief maatschappelijk effect (SEV, 2005).

3.3 De investering

Welke investering van de maatschappelijke organisatie is nu nodig om maatschappelijke prestaties neer te zetten? Dat is het tweede ingrediënt voor het samenstellen van maatschappelijk rendement. Het gaat daarbij niet alleen om de financiële investering. Het leveren van een maatschappelijke prestatie vereist ook de inzet van medewerkers, van het netwerk van de corporatie, van materiële bedrijfsmiddelen, van kennis van de lokale situatie, van goodwill, et cetera. Net als de prestatievelden bestaat de benodigde investering uit meerdere elementen. Binnen de huidige aandacht voor corporaties is de belangstelling voor dit tweede ingrediënt wel groot, maar is de focus tegelijkertijd beperkt. Ze is met name gericht op de financiële middelen die de corporatie ter beschikking staan, zonder nu precies te duiden hoe ruim de investeringsruimte is en zonder aandacht te besteden aan de andere middelen die de corporatie tot haar beschikking heeft. Hier is in de ontwikkeling van het begrip van maatschappelijk rendement dan ook nog een wereld te winnen: uit welke bronnen put de corporatie nu precies om haar prestaties neer te zetten? Aan de investeringskant speelt dan ook een vergelijkbare uitdaging als bij de maatschappelijke prestatie: hoe kunnen we alle elementen van de investering (financieel en niet-financieel, materieel en niet-materieel) op een werkbare wijze betrekken in de bepaling van maatschappelijk rendement? (SEV, 2005) Met de investering wordt in dit onderzoek bedoeld de kosten die gemaakt worden bij de ontwikkeling van een MFA.

3.4 Input-output-outcome

Belangrijke terugkerende begrippen in relatie tot maatschappelijk rendement vormen de 'drie-eenheid' input-output-outcome (zie figuur 2). Deze refereren aan het bedrijfsproces van de doorsnee organisatie en weerspiegelen in zekere zin het 'productieproces' van maatschappelijk rendement.

De 'input' bestaat uit de bronnen ('resources') die een organisatie ter beschikking staan om haar activiteiten te ontplooiën. Het gaat om financiële, personele en materiële bronnen, maar ook om

immateriële zaken als het beschikbare netwerk en goodwill. In de voorlopige en grove definitie van maatschappelijk rendement in § 2.2 hebben we deze bij elkaar aangeduid als de ‘investering’.

De ‘output’ bestaat uit de tastbare resultaten die de corporatie via haar activiteiten voortbrengt en levert aan haar klanten en de maatschappij in het algemeen. De uiteindelijke effecten die de output weet te bewerkstelligen in de maatschappij, bij de mensen, vormt de ‘outcome’ (te vertalen als de ‘uitwerking’). Wat verandert er bijvoorbeeld in hun gedrag, hun functioneren, hun mogelijkheden of hun kennis?

Rondom het begrip outcome kunnen we verschillende onderscheidingen aanbrengen. Zo bestaat outcome uit de maatschappelijke effecten die in de tijd direct gerelateerd zijn aan de output: het bieden van een kamer in een daklozenopvang levert direct een bijdrage aan het verbeteren van de leefomstandigheden van een dakloze. Maar de gewenste outcome kan ook indirect, op langere termijn zichtbaar worden: de begeleiding van huurders met schuldproblemen levert pas na verloop van tijd – soms jaren – de gewenste zelfstandigheid op. Bij het meten van outcome en het bepalen van maatschappelijk rendement is dat lastig.

Een ander onderscheid is dat niet alle outcome bedoeld hoeft te zijn. Soms treden onverwachte maatschappelijke effecten op. En bovendien is ook niet alle outcome per definitie positief. Maatschappelijke effecten van een maatregel of een project kunnen ook negatief uitpakken. En ten slotte: niet alle outcome hoeft het directe effect te zijn van de output. Soms is de geconstateerde outcome (mede) het gevolg van projecten van andere organisaties of van externe factoren.

Diverse onderscheidingen omtrent outcome

Direct	–	Indirect
Bedoeld	–	Onbedoeld
Positief	–	Negatief
Gevolg output	–	Gevolg externe factoren

Om van input output te maken, ontplooit de maatschappelijke onderneming activiteiten: ze bouwt vastgoed, begeleidt mensen of biedt diensten aan. De processen, evenementen, technologie, inzet, et cetera die daarvoor nodig zijn, kunnen onderdeel zijn van de dagelijkse bedrijfsvoering, maar het kan ook gaan om op zichzelf staande projecten. Hiervoor gebruikt men de term ‘throughput’. In deze ‘productie’ van maatschappelijk rendement voegt de maatschappelijke onderneming haar meerwaarde toe (al dan niet in samenwerking met andere organisaties). Dit is het moment waarop de maatschappelijke onderneming vorm kan geven aan de outcome. Juist de wijze waarop de output tot stand komt (bijvoorbeeld het proces van hulpverlening) is vaak bepalend voor de outcome. Niet alleen het feit dat er hulpverlening is (te meten als output), maar vooral de wijze waarop die is aangeboden (de duur, de frequentie, de mate waarin de hulp beantwoordt aan de werkelijke vraag) is van invloed op de outcome. Tussen output en outcome zit een stap die wel ‘throughcome’ wordt genoemd: de doorwerking van de tastbare resultaten in de maatschappij. Deze doorwerking kan direct plaatsvinden, maar kan ook enige tijd vergen. Sommige outcome is zelfs pas jaren later goed zichtbaar.

De inhoudelijke argumentatie van de doorwerking is verwoord in een 'theory of change' (veranderingstheorie). Dit impliciete of expliciete logische model beschrijft hoe de maatschappelijke effecten die de maatschappelijke onderneming uiteindelijk wil bereiken door de output worden bewerkstelligd. Hier wordt in de volgende paragraaf dieper op in gegaan (SEV, 2005).

Ter verduidelijking worden hierbij nog kort twee andere begrippen behandeld, namelijk:

- 1 Effectiviteit: de mate waarin vooraf gestelde doelen (over output of outcome) worden bereikt. Het verschil met maatschappelijk rendement is dat er geen relatie wordt gelegd met de investering (de input).
- 2 Efficiency: de verhouding tussen de output en input. Het verschil met maatschappelijk rendement is dat maatschappelijke effecten buiten beeld blijft. Deze 'maatstaf' is daarmee sterk intern gericht (SEV, 2005).

3.5 Theory of change

Om grip te krijgen op de outcome is het van belang na te denken over de stap tussen de output en de outcome. Een *veranderingstheorie* (beleidstheorie, 'theory of change') slaat de brug tussen output en outcome; tussen wat wordt geleverd aan producten en diensten, en de effecten die deze hebben. Een veranderingstheorie kan worden gezien als het geheel van veronderstellingen over de uitwerking van de output. In de praktijk blijkt de veranderingstheorie vaak fragiel. De gesprekken en notities gaan veelal over de kosten, middelen en de te leveren producten en diensten. Minder over de doorwerking hiervan in de maatschappij. Soms wordt er gedacht dat het werkt, maar is er eigenlijk nooit bewijs gezien of zijn er geen alternatieven bekend. Soms zit een veranderingstheorie alleen in de hoofden van mensen. Bij nadere beschouwing blijken hierover uiteenlopende ideeën te bestaan; niet alleen binnen de maatschappelijke onderneming, maar ook buiten de maatschappelijke onderneming. Onderdeel van deze eerste activiteit is dan ook het helder krijgen van de veranderingstheorie. Niet vanuit het streven een wetenschappelijk verantwoorde theorie op papier te formuleren, maar om verwachtingen met elkaar uit te spreken en op basis daarvan de best mogelijke keuze te maken. Het opstellen van een veranderingstheorie is geen doel op zich. Het is vooral een *middel* om met betrokkenen vat te krijgen op een investering zodat een goede afweging kan worden gemaakt. Op het moment van afwegen is het nog niet zeker dat effecten inderdaad gaan optreden. De uitvoering moet immers nog plaatsvinden. Er is een mate van onzekerheid. Door het verband tussen de output en de outcome te verkennen kan die onzekerheid worden gepeild en beperkt. De veranderingstheorie is op te vatten als een verzameling 'veronderstellingen' die zich moeten bewijzen en die zijn te verwoorden in 'als-dan'-termen. Ter illustratie twee voorbeelden.

- 1 *Als* een huismeester(input) mensen aanspreekt op rotzooi op de galerij(output), *dan* zullen mensen in het vervolg de rotzooi in de containers gooien(theory of change), en *dan* zal het complex schoner worden(outcome).

2 *Als* we bedrijfsruimte onder de marktprijs(input) aanbieden aan beginnende ondernemers uit de wijk(output), *dan* blijven ze verbonden aan de wijk en leveren ze een bijdrage aan de vitaliteit van de wijk(theory of change). En *dan* bieden we deze mensen een kans voor sociale stijging (outcome).

De uitdaging is deze veronderstellingen zichtbaar te maken en ter discussie te stellen.

Mogelijkheden hiervoor zijn:

- ze intern kritisch te bespreken (van hoog tot laag, van bestuurder tot uitvoerder)
- ze te bespreken met belanghouders
- te kijken naar ervaringen elders
- het oordeel te vragen van externe deskundigen en/of
- te kijken naar (wetenschappelijk) onderzoek.

Door de oorspronkelijke gedachten over de veranderingstheorie door deze toetsing te filteren blijven alleen de veronderstellingen over die de maatschappelijke onderneming echt waar kan maken. De kans is groot dat dit magerder is dan het verhaal dat oorspronkelijk in gedachten was, maar het is wel een sterker en geloofwaardiger verhaal over de investering en de effecten die daarmee kunnen worden behaald. En zonder graten waarin men zich bij de uitvoering kan verslikken (Deuten en De Kam, mei 2007).

3.6 Meer dan financieel rendement

Als in andere sectoren wordt gesproken over maatschappelijk rendement, dan wordt hieraan veelal een financiële invulling gegeven. Zo zijn er onderzoeken naar het maatschappelijk rendement van investeringen in onderwijs of 'research and development', of het maatschappelijk rendement van infrastructuur. De onderliggende vraag is dan altijd: brengen die investeringen wel voldoende op? Hierbij worden de totale financiële baten die de maatschappij als geheel op verschillende fronten ontvangt, afgezet tegen de totale (financiële) investering die de maatschappij moet plegen (bijvoorbeeld als subsidie voor R&D-projecten of als investering in de nieuwe infrastructuur). Een poging hiertoe voor de corporatiesector is omschreven in het SEO-onderzoek 'Effectiviteit en efficiëntie van woningcorporaties' dat op basis van de beschikbare gegevens een inschatting heeft gemaakt van de efficiëntie van woningcorporaties (SEO, 2001). Een (andere) financiële invulling van het begrip maatschappelijk rendement geeft de Aedexmethodiek. Deze benchmark op basis van financiële kengetallen spreekt over het 'maatschappelijk dividend' dat de corporatie aan de maatschappij uitkeert in de vorm van het verschil tussen het gerealiseerde rendement en het rendement dat mogelijk was geweest als enkel vanuit puur commerciële overweging was gehandeld (zie www.aedex.nl). De methodiek meet het verschil met het rendements-optimum dat de corporatie had kunnen bereiken als ze zuiver commercieel had gehandeld. De Aedex gebruikt daarvoor de IPD-index – een bekende, internationale vastgoedindex – als norm. Door dit rendementsverschil te koppelen aan de activiteiten die de corporatie als 'maatschappelijk' aanmerkt en aan het vastgoed waarop dit betrekking heeft, brengt de methodiek in kaart wat het effect van

maatschappelijk gemotiveerd handelen is op het (financiële) rendement van de corporatie. Deze financiële invullingen van maatschappelijk rendement hebben echter een tekortkoming: ze zeggen niets over wat is bereikt in de maatschappij zelf met een investering. Wat is de niet-financiële, maatschappelijke opbrengst? Het is van belang om 'het maatschappelijke' zoveel mogelijk op een eigen, niet-financiële manier in te vullen en tevens het financiële niet uitsluiten. Een MFA kan immers alleen tot stand komen als er ook financiële middelen worden ingezet. 'Het maatschappelijke' en 'het financiële' zijn namelijk altijd met elkaar verbonden en op elkaar betrokken (SEV, 2005).

3.7 Aanvullende opmerkingen over maatschappelijk rendement

In de voorgaande paragrafen is meer zicht verkregen in het begrip maatschappelijk rendement. Vanuit dit inzicht worden kort enkele zijwegen ingeslagen die wat meer zicht geven op het landschap van maatschappelijk rendement.

Maatschappelijk rendement is relatief

Maatschappelijk rendement krijgt pas betekenis als er een norm is om te beoordelen of het een hoog of laag rendement is. Maar wat de één voldoende vindt, vindt de ander maar matig. Van belang is wie die norm stelt. Is dat de corporatie zelf of een stakeholder? En welke stakeholder dan? Zeker als maatschappelijk rendement als een vorm van verantwoording wordt gebruikt of in de communicatie met derden, zullen de stakeholders een idee moeten hebben van wat zij een voldoende rendement vinden. Hiervoor moeten ze niet alleen een beeld hebben van de maatschappelijke prestatie, maar ook van de benodigde investering. En een goed oordeel vereist bovendien een goed en helder referentiekader. Pas als dit referentiekader bij alle betrokkenen aanwezig is, kan het gesprek worden gevoerd over de waardering van de prestatie, investering en het rendement. Daarnaast verschuift de urgentie die door de maatschappij wordt toegekend aan maatschappelijke thema's als woningtekort, daklozen, re-integratie, et cetera. De verwachtingen die de maatschappij heeft ten opzichte van de prestaties van de maatschappelijke onderneming veranderen. De beoordeling van de behaalde prestaties en het rendement zal tegen deze schuivende achtergrond ook mee veranderen. "Zo heeft men steeds meer de behoefte om bij economisch onrendabele beslissingen aan te tonen dat datgene wat men doet waarde heeft. Zij moeten zich verantwoorden. Zeker in de huidige discussies, met corporaties die omvallen en de boot van Woonbron, is dat veel sterker. Daar worden Kamervragen over gesteld en er zijn vast veel directeur bestuurders die zich daar zorgen over maken. Dus die denken dan van als ik dit doe, moet ik toch een cijfer laten zien hoe goed ik dat doe. Of hoeveel ik dat doe, zodat ze daarmee naar de raad van commissarissen kunnen gaan, aldus Sevenheck." Maatschappelijk rendement is dan ook in de tijd relatief: wat dit jaar een goed maatschappelijk rendement is, hoeft dat over vijf jaar niet meer te zijn. Wat voldoende rendement is, is daarmee voor een deel afhankelijk van het oordeel van de stakeholder en bovendien zal dit oordeel ook nog eens verschuiven in tijd. Sommige methoden proberen hiervoor 'resistent' te worden door het vaststellen van een harde, objectieve norm en een harde 'eenheid' waar het rendement in wordt uitgedrukt. Ook het bieden van een objectief referentiekader, bijvoorbeeld door de

vergelijking met andere maatschappelijke ondernemingen, kan een weg zijn om met deze relativiteit om te gaan. Daarnaast zijn er methoden die zich richten op de communicatie. De maatschappelijke onderneming kan het referentiekader en de beoordeling van de stakeholder immers beïnvloeden en mede vorm geven. Overigens is deze relativiteit niet (alleen) iets negatiefs. Zo draagt de verscheidenheid aan oordelen uit de maatschappij juist bij aan rijkere besluitvorming en afgewogen beslissingen. En een kritisch oog voor de waardering van het rendement door de jaren heen, zorgt dat de maatschappelijke onderneming bij de tijd blijft (SEV, 2005).

Maatschappelijk rendement en risico

Bij financieel rendement staat rendement in verhouding tot het risico. Hoe hoger het risico dat gepaard gaat met een investering, hoe hoger het rendement dat de investeerder zal verlangen. Ook bij investeringen met het oog op maatschappelijk rendement lopen maatschappelijke ondernemingen risico: de kans dat de beoogde prestatie niet wordt gerealiseerd of dat een veel hogere input nodig is dan vooraf werd gedacht. Hoe hoger deze kans bij aanvang van project wordt ingeschat, hoe hoger het beoogde rendement zou moeten zijn. Bij bijvoorbeeld vastgoedinvesteringen komt de mogelijke winst én het mogelijke verlies als gevolg van de genomen risico's terecht bij de organisatie die de investering pleegt en daar besluiten over neemt. Bij het risico van maatschappelijke investeringen is dat niet het geval. Daar neemt de maatschappelijke onderneming in principe de beslissingen, maar draagt de maatschappij in zekere zin het risico: zij worden geconfronteerd met de winst of het verlies.

Dat een activiteit wellicht ook negatieve gevolgen heeft, hoort vooraf bekend te zijn. Dit hoort dus in het rendement verdisconteerd te zijn en vormt daarmee geen risico. Om te bepalen welk risico's een maatschappelijke onderneming wil lopen, is een goed risicomanagement nodig en moet het risicoprofiel van de maatschappelijke onderneming helder zijn: risicovol of risicomijdend? Bij het spreken over maatschappelijk rendement, bijvoorbeeld bij het afwegen van verschillende investeringsopties, zou het risico ook altijd moeten worden meegenomen, bij voorkeur in goede dialoog met (vertegenwoordigers van) de maatschappij (SEV, 2005).

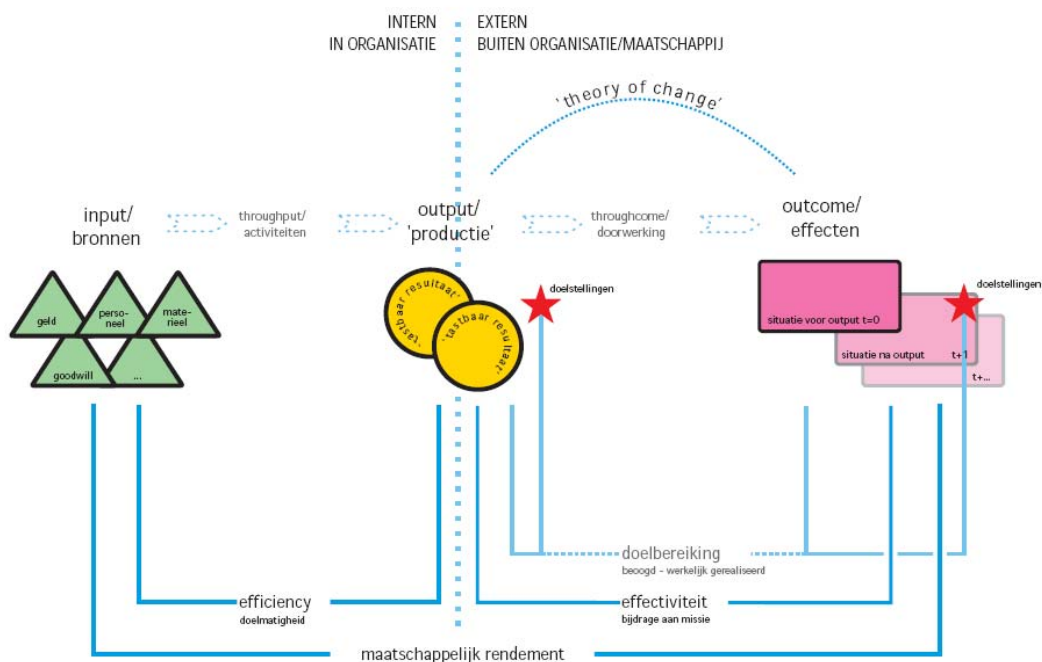
Maatschappelijk rendement maak je niet alleen

Een maatschappelijke onderneming maakt maatschappelijk rendement niet alleen. Om de maatschappelijke uitdagingen op te pakken, werken ze veel samen met andere (maatschappelijke) organisaties: andere corporatie, gemeente, welzijnsorganisaties, politie, buurtwerk, instellingen in de gezondheidszorg, enzovoort. Dat maakt de maatschappelijke prestatie vaak tot een co-productie. Daardoor kan het lastig worden om precies te bepalen wie welk aandeel heeft in de investering en de prestatie. Soms kan het onwenselijk zijn om dit te ontvlechten, omdat deze kennis juist de gezamenlijkheid zou kunnen ondermijnen. Het denken over maatschappelijk rendement kan een gezamenlijke aanpak ook bevorderen. Door gezamenlijk een gedegen 'theory of change' te ontwikkelen en te toetsen, kan een gemeenschappelijk basisidee ontstaan over wat werkt en wat niet werkt. Dit maakt samenwerken naar verwachting een stuk effectiever en efficiënter (SEV, 2005).

3.8 Conceptueel model maatschappelijk rendement

In figuur 4 is op een conceptuele manier gevisualiseerd hoe de bovengenoemde termen met elkaar in verband staan. Het verschil tussen de outcome en de input is in de onderste lijn aangeduid als het maatschappelijke rendement. De input en output zijn over het algemeen goed te meten, doordat het fysieke prestaties zijn. Om de outcome te kunnen meten is het van belang om een gedegen 'theory of change' te formuleren die een (causaal) verband aantoont tussen de output en outcome. De mate van efficiency geeft aan hoe efficiënt de productie tot stand komt uit de input/bronnen en de mate van effectiviteit geeft aan hoe effectief de output/productie bijdraagt aan de outcome/effecten in de maatschappij. Voor maatschappelijke partijen is het dan ook van belang om op zoek te gaan naar die investeringen die met zo weinig mogelijk input, zo veel mogelijk effect hebben in de maatschappij. Deze investeringen kunnen betiteld worden met een hoog maatschappelijk rendement.

Figuur 4: Conceptueel model maatschappelijk rendement



Bron: SEV, 2005

3.9 Conclusies ten aanzien van maatschappelijk rendement

Samenvattend kunnen de volgende conclusies, ten aanzien van het begrip maatschappelijk rendement, getrokken worden:

- Maatschappelijk rendement wordt bepaald door twee bestanddelen: de maatschappelijke prestatie (outcome) en de investering (input).
- De prestaties van maatschappelijke ondernemingen zijn heterogeen en worden geleverd in verschillende maatschappelijke dimensies, met één gezamenlijk kenmerk: een overwegend positief effect op de maatschappij.
- Het tweede ingrediënt bestaat uit de hiervoor vereiste investering. Hierbij gaat het om financiële en niet-financiële, materiële en immateriële middelen (zoals inzet van goodwill en kennis).
- Voor het benoemen van de prestaties wordt buiten de maatschappelijke onderneming gekeken, in de maatschappij. Voor het bepalen van de middelen wordt juist binnen de maatschappelijke onderneming gekeken.
- Maatschappelijk rendement kan volgens deze definitie niet worden bepaald op basis van financiële gegevens alleen.
- Maatschappelijk rendement is slechts tot op beperkte hoogte te becijferen.

Meer inzicht kan alleen worden ontleend via een 'verhalende weg', die vanuit de organisatiedoelen de prestaties in de maatschappij benoemt en betreft op de daarvoor benodigde middelen (SEV, 2005).

3.10 Maatschappelijk rendement en MFA's

Wanneer gekeken wordt naar het maatschappelijk rendement van MFA's wordt geconstateerd dat de MFA als samenwerkingsverband en de activiteiten die de organisaties in een MFA ontplooit de output van de investering is. De input/investering zijn de financiële en niet-financiële investeringen die de ontwikkeling van de MFA met zich mee brengt. Bij het onderzoek naar de MFA's is het van belang om te kijken naar de precieze output en naar de effecten/ outcome die deze MFA's in de maatschappij teweegbrengen. Het probleem ligt hem vooral in het meten van de outcome, dus: Wat brengt de MFA teweeg in de maatschappij, hetgeen niet met solitaire accommodaties gerealiseerd kan worden? Hierbij is het van belang om de benoemde maatschappelijke ontwikkelingen in paragraaf 2.3.4 en de voor- en nadelen bij elke ontwikkeling van een MFA duidelijk af te wegen en het maatschappelijk rendement te bepalen. Om het maatschappelijk rendement te kunnen bepalen is het tevens van belang om van tevoren duidelijk overeenstemming te hebben over de te realiseren effecten in de maatschappij. SMART geformuleerde doelstellingen over de te realiseren outcome kunnen hieraan bijdragen. De methoden om dit maatschappelijke rendement te bepalen en weer te geven zullen in het volgende hoofdstuk nader onderzocht worden op de bruikbaarheid bij MFA's.

4 Methoden

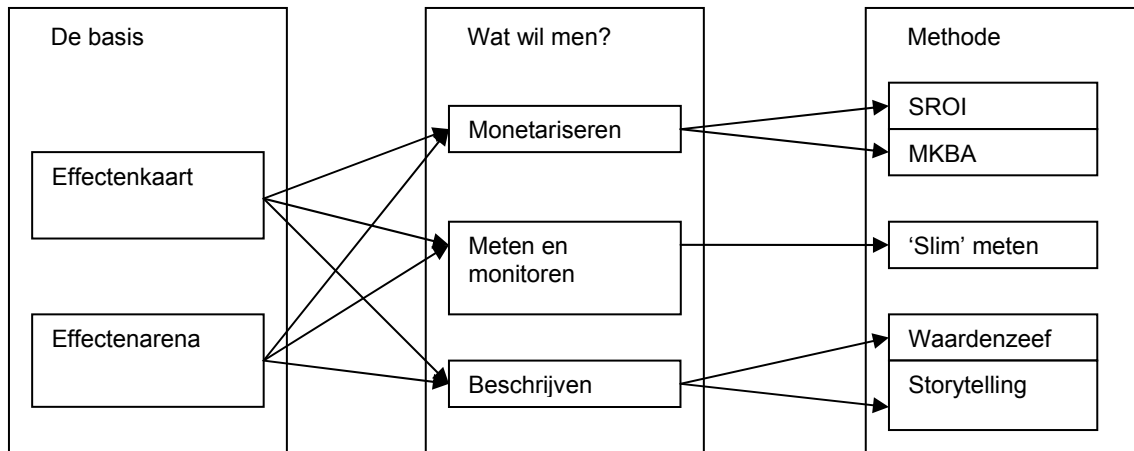
4.1 Inleiding

De SEV heeft in 2005 een onderzoek laten verrichten naar de verschillende methoden die gebruikt kunnen worden om het maatschappelijk rendement te meten van projecten, dan wel voor een maatschappelijke organisatie (veelal corporaties) als geheel. Dit heeft geresulteerd in het boek “Weten van renderen”, waarin een heel aantal verschillende methoden zijn uitgewerkt. Een aantal jaren later in 2007 was het onderzoek in zowel Nederland als in het buitenland op dit gebied verder gevorderd waardoor er een nieuwe uitgave is gekomen, die verder gaat op de ervaringen uit de voorgaande jaren, namelijk: het Praktijkboek Maatschappelijk Rendement. Volgens Dhr. Deuten, expert op het gebied van maatschappelijk rendement en werkzaam bij Quattro Advies, zijn de methoden om te behandelen in dit onderzoek in figuur 5 weergegeven. Dit is geverifieerd aan de hand van de uitgangspunten, die gesteld zijn op basis van de eigenschappen van MFA's in paragraaf 2.6. Verder zal in dit hoofdstuk korte omschrijvingen van de verschillende methoden gegeven worden, om in paragraaf 4.8 een overzicht te geven van de sterke en zwakke punten van de verschillende methoden. In paragraaf 4.9 zullen de verschillende methoden, om het maatschappelijk rendement van MFA's inzichtelijk te maken, beoordeeld worden op basis van het theoretische onderzoek.

4.2 Het stappenplan

Uit figuur 5 is duidelijk af te lezen dat elk vraagstuk begint met het in kaart brengen van de te verwachten effecten van de investering. Dit kan met behulp van de effectenkaart, welke is afgeleid uit de impactmap van de Social Return on Investment methode, en de effectenarena. Beide tools zijn ontwikkeld om een duidelijk beeld van de effecten te creëren waardoor het makkelijker wordt om inzicht te krijgen in de verwachte outcome. Doordat er over het algemeen geen totaalbeeld van de effecten is (iedereen heeft een flard van het totaalverhaal), zijn hiervoor dan ook de effectenkaart en effectenarena ontwikkeld (interview Deuten). Wanneer er een totaalbeeld van de effecten is, ontstaat de vraag hoe het maatschappelijk rendement weergegeven moet worden. Aan de hand van deze vraag en de voorkeur van de maatschappelijke organisaties wordt de keuze, omtrent de methode om het maatschappelijk rendement inzichtelijk te maken, vormgegeven.

Figuur 5: Het stappenplan



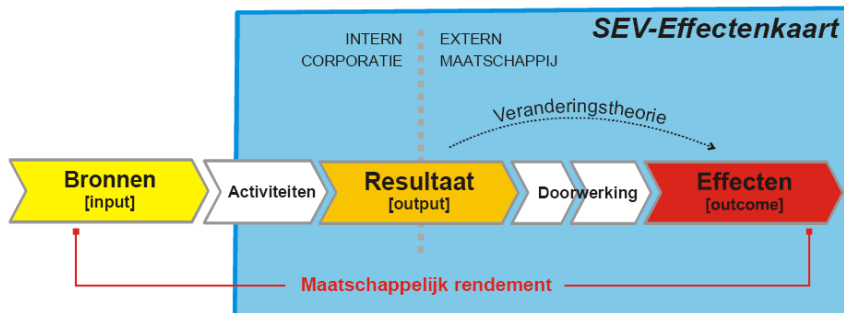
Bron: Eigen bewerking n.a.v. interview met Dhr. J. Deuten

4.3 De basis

4.3.1 De effectenkaart

Maatschappelijke ondernemingen investeren volop in steden en dorpen. Als maatschappelijke ondernemer wil men weten wat de resultaten van deze investeringen zijn; om het eigen ondernemerschap te verbeteren, en om investeringen te verantwoorden aan de maatschappij. Wat is het effect dat de maatschappelijke onderneming weet te bewerkstelligen in en voor de maatschappij? De SEV-Effectenkaart is een hulpmiddel om daar grip op te krijgen. De effectenkaart, in een simpele vorm op een A4-tje of in uitgebreide vorm als een notitie, brengt de verschillende aspecten van een maatschappelijke investering in verband met elkaar en presenteert deze op een overzichtelijke manier. Het maatschappelijk rendement van investeringen is een belangrijk beslis criterium voor corporaties: de verhouding tussen het totaal van maatschappelijke effecten (outcome) en de bronnen die nodig zijn (input). De SEV-Effectenkaart richt zich op het 'rechterdeel' van de rendementsketen (SEV, 2007).

Figuur 6: Schematisch overzicht effectenkaart



Bron: SEV, 2007

De kracht van de effectenkaart

De effectenkaart is op verschillende manieren een krachtig hulpmiddel, met name tijdens de voorbereiding van een maatschappelijke investering:

- 1 Het geeft inzicht in de effecten van een investering en legt de veronderstellingen bloot die hieraan ten grondslag liggen.
- 2 Het opent het zicht op verbeteringen van de investeringen.
- 3 Het maakt duidelijk wie betrokken is bij een investering.
- 4 Het stimuleert om te praten over de maatschappelijke effecten van een investering; binnen de maatschappelijke onderneming, maar ook daar buiten, met stakeholders.
- 5 Het maakt investeringen makkelijker vergelijkbaar.
- 6 Het verstevigt de inhoudelijke basis van een investering en is daarmee een fundament onder de uitvoering en evaluatie.
- 7 Het definieert wanneer een investering een succes is (SEV, 2007).

Figuur 7: SEV-effectenkaart

SEV		SEV-Effectenkaart						
		Investeringsvoorbeeld 'het aanstellen van een huismeester' (uitgewerkt voor één stakeholder)						
1. Wie ondervindt effecten?	2. Welke effecten zijn dat?	3. Hoe bereikt u deze effecten?	Wat is het tastbare resultaat?	Welke redenering ligt hieraan ten grondslag?	4. kunnen we deze effecten meten?		5. wat willen we bereiken?	Kanttekening
Stakeholder	Effect [outcome]	Benodigde activiteit	Resultaat [output]	Veranderingstheorie	Indicator	Meetmethode	Doelstelling	
1. Huurder	A. Veiliger leefomgeving	Sloten onderhouden	# reparaties	Complexen goed beveiligd	# aangiftes	informatie politie	van 3 naar 2 per maand	
		Hangjongeren aanspreken	tijdsbesteding	Minder gelegenheidscriminaliteit (uit verveling)	veiligheidsgevoel	enquête	waardering van 6 naar 7,5	
	B. Schoner complex	Aansturen schoonmakers	?	Kunnen efficiënter werken	schoonheidsindex	schouw	van categorie 3 naar categorie 4	
		Prikacties jeugd	# jongeren # zakken afval	Zwerfafval opgeruimd Schoner gedrag	# rondzwervende objecten	logboek huismeester	van 10 naar 2 per maand	
		Bewoners aanspreken	tijdsbesteding	Schoner gedrag	tijd besteed aan schoon op bewonersavonden	registratie medewerker	van 25% naar 5%	
2.								

Bron: SEV, 2005

4.3.2 De effectenarena

De effectenarena is net als de effectenkaart een hulpmiddel voor maatschappelijke investeringen, dat ...

- de maatschappelijke effecten van een interventie bloot legt;
- de onderliggende veranderingstheorie visualiseert;
- aanwijst welke partijen investeren en welke partijen vruchten plukken ('incasseren') (SEV, 2009).

Hoe helpt de Effectenarena maatschappelijke partijen?

De Effectenarena kan ingezet worden bij het uitwerken van interventies (projecten, investeringen) bij wijkontwikkeling. Het stimuleert de gedachtegang van een interventie bloot te leggen: hoe gaat deze interventie bepaalde effecten voor de wijk en haar bewoners teweeg brengen? Dit inzicht in de werking helpt in de communicatie over de interventie binnen én buiten de maatschappelijke onderneming. Ook biedt het de kans om de gedachtegang te toetsen: klopt de redenering, zijn de verwachtingen reëel?

Al met het al zorgt de inzet van de Effectenarena voor een betere interventie, met meer rendement. De Effectenarena is bedoeld voor elke professional die werkt aan interventies in wijken, al dan niet bij een woningcorporatie. Met name in de ontwerpfase kan het behulpzaam zijn. Maar de Effectenarena is geschikt voor de 'reconstructie' of het aanscherpen van een lopende interventie. De Effectenarena kan men alleen, van achter het bureau toepassen. Maar beter is het om de Effectenarena met meerdere professionals en belanghouders in te vullen. Het is een krachtig middel om met elkaar in gesprek te raken over een interventie (SEV, 2009).

4.3.3 Verschil effectenkaart en effectenarena

In het Praktijkboek Maatschappelijk rendement is de Effectenkaart gepresenteerd als basisinstrument voor andere rendementsmethoden. Aan de hand van drie hoofdvragen wordt een interventie uiteengelegd: wie ontvangt effecten van een investering, welke effecten zijn dat en hoe ontstaan ze? In een schematisch overzicht worden de antwoorden hierop uitgeschreven. Het voordeel hiervan is dat er een gedegen en uitgewerkt inzicht ontstaat in de interventie. Bovendien is de Effectenkaart makkelijk uit te breiden, door in een extra kolom bijvoorbeeld indicatoren te benoemen en de manier waarop die worden gemeten. De drie hoofdvragen van de Effectenkaart staan ook centraal in de Effectenarena. Alleen werkt de Effectenarena via een grafische verbeelding. Het voordeel hiervan is dat de volgorde van effecten beter zichtbaar is. Ook is er snel een eerste indruk te krijgen van het rendement (de verhouding 'investering-incassering') per partij. De Effectenarena is ook goed in te zetten tijdens workshops. Tot slot geeft de Effectenarena een uitgebreide voorzet van mogelijke effecten. Door deze 'standaardisatie' is vergelijking tussen interventies makkelijker (effectenarena.nl, 2009).

4.4 Hoe wil men maatschappelijk rendement aantonen?

Met de effectenkaart en effectenarena zijn twee tools door de SEV ontwikkeld die een uitstekende basis geven voor het verschaffen van een eventueel verder inzicht in maatschappelijk rendement. Daarbij moet gezegd worden dat beide tools tevens als methoden op zich gezien kunnen worden. Maar wanneer echt het maatschappelijk rendement aangetoond dient te worden, zal toch de outcome met de input in verbinding gebracht moeten worden. De manieren waarop dit mogelijk is, zijn zoals in figuur 5 te zien is door middel van: Monetariseren (in geld uitdrukken), Meten en monitoren of Beschrijven. De methoden zullen in de volgende paragrafen kort behandeld worden.

4.5 Monetariseren

4.5.1 SROI

Maatschappelijke effecten laten zich in beginsel niet bij elkaar optellen of tegen elkaar afzetten. Hoe verhoudt in het voorbeeld van de huismeester een schonere leefomgeving zich tot een veilige omgeving? En wat is het meeste waard? De methode 'Social Return on Investment' probeert de maatschappelijke effecten te vertalen in geld en daarmee onder één noemer te brengen: de maatschappelijke waarde van de investering. Resultaat is een SROI-ratio: 'elke geïnvesteerde euro levert ... euro op aan maatschappelijke waarde'. Investerings kunnen hiermee makkelijk worden afgezet tegen een norm of onderling worden vergeleken. De SROI-methode kan goed worden ingezet om mensen te overtuigen van de positieve maatschappelijke effecten van een investering. Eenmaal uitgedrukt in euro's wordt de maatschappelijke opbrengst van een investering immers 'harder'.

De SROI-methode is in de jaren negentig ontwikkeld in de Verenigde Staten en later opgepakt in Europa, met name in Groot-Brittannië. De laatste jaren groeit ook het aantal toepassingen in Nederland. In de oorsprong wil de methode een tegenwicht bieden tegen de ROI-maatstaf (Return on Investment) waarbij investeringen en bedrijven alleen financieel worden beoordeeld. Een SROI-onderzoek neemt nadrukkelijk ook de sociale, maatschappelijke en ecologische opbrengsten in de beoordeling mee. Daaruit rolt dan een beoordeling van de gemengde waarde ('blended value'). De methode kan worden ingezet om de waarde van een geheel bedrijf te onderzoeken, wat in Nederland bijvoorbeeld is gebeurd voor werkvoorzieningen. Maar de methode is ook uitstekend geschikt om de maatschappelijke waarde van investeringen in geld uit te drukken, zoals gebeurt in de huismeesterexperimenten van de SEV (SEV,2007). De uitgebreide toepassing van de SROI-methode is te vinden in Bijlage 2.

4.5.2 Monetariseren: MKBA

Een Kosten-Baten Analyse (KBA) geeft het rendement van een investering voor de investeerder weer. Een Maatschappelijke Kosten-Baten Analyse (MKBA) geeft het rendement van een investering voor de gehele maatschappij weer. De kracht van de MKBA is het inzichtelijk maken van **alle** voor- en nadelen van een investering, waar die ook terecht komen. Alle effecten die onze welvaart en ons welzijn beïnvloeden worden daarin meegenomen. De MKBA is dan ook goed verankerd in de economische theorie over welvaart. MKBA's worden vaak toegepast op investeringen waar publiek geld mee gemoeid is. Maar ook beleidsmaatregelen of het afgeven van een vergunning kan aan de hand van een MKBA beoordeeld worden. De MKBA is met het onderzoek economische effecten infrastructuur (OEEI) nieuw leven in geblazen en wordt op vele terreinen toegepast. Gedacht kan worden aan investeringen in stedelijke vernieuwing, in wegen, havens, bedrijfsverplaatsingen, bodemsanering, ondergronds bouwen en de brede school (kenniscentrum-mkba.nl, oktober 2009).

MKBA voor Leefbaarheidsinitiatieven

Gezien het feit dat grote databestanden, zoals een verkeersmodel, de kern zijn van de MKBA, is het voor het meten van leefbaarheidsinitiatieven, waar nog weinig over te vinden is, zoals de ontwikkeling van een MFA geen geschikte methode. Het RIGO heeft op straatniveau wel een leefbaarometer opgezet welke met verschillende objectieve en subjectieve indicatoren, die hoog correleren, zorgt voor een grote database aan gegevens. Deze indicatoren zijn dus als goede voorspeller te gebruiken, alleen ontbreekt het nog aan causale verbanden tussen maatregel en het gedrag van de bevolking. Het gaat hierbij om een getoetste veranderingstheorie. Dit heeft er toe geleid dat het RIGO deze veranderingstheorieën gaat toetsen om zo aan te kunnen geven dat men te maken heeft met een plausibele veranderingstheorie. Per project zullen deze veranderingstheorieën opnieuw getoetst worden totdat er gedragsmodellen zijn ontwikkeld. Deze methode heeft net als de MKBA het doel om alle gerealiseerde maatschappelijke baten in geld uit te drukken (interview Rozenberg).

4.5.3 Verschil MKBA en SROI

Beide methoden zijn in het leven geroepen om het maatschappelijke rendement in harde klinkende euro's om te zetten. De MKBA heeft echter een leidraad, OEI (Overzicht Effecten Infrastructuur) leidraad, vanuit het Rijk meegekregen waaraan de uitvoerder van de MKBA zich moet houden. Deze methode is voornamelijk voor de infrastructuur in het leven geroepen, maar wordt tegenwoordig ook op leefbaarheidsprojecten toegepast. De SROI is een iets vrijere methode die is ontstaan uit de Return on Investment en is gericht op ondernemerschap (Interview Deuten, 2009).

4.6 'Slim' Meten: meten en monitoren met indicatoren

De resultaten van een investering (output) zijn vaak goed te meten. Het zijn als het ware de productiecijfers. Ook de input van een investering is gemakkelijk meetbaar: de kosten. Maar daarmee is nog niet bekend of de beoogde effecten ook daadwerkelijk optreden. Na enige tijd kan bijvoorbeeld blijken dat de veronderstellingen in de veranderingstheorie onjuist zijn. Daarom worden bij voorkeur de maatschappelijke effecten zelf gemeten als er over maatschappelijk rendement gesproken wordt. Dit is lastiger, maar zeker niet onmogelijk, zo blijkt uit de SEV-experimenten. Om maatschappelijke effecten te meten, zijn indicatoren nodig: getallen die een betrouwbare schatting geven van de verwachte en daadwerkelijke effecten. De indicatoren weerspiegelen de mate waarin een effect optreedt. De methode 'Slim meten', zoals de SEV deze methode heeft genoemd, concentreert zich op het vinden en gebruiken van goede indicatoren die het al dan niet optreden van maatschappelijke effecten weerspiegelen. Indicatoren maken het mogelijk om veranderingen te meten en zichtbaar te maken. Hierdoor wordt de vinger aan de pols gehouden en kan men zien of de vooraf gestelde doelen inderdaad worden gehaald. Ook is het mogelijk om effecten gedurende langere tijd te volgen en op periodieke momenten in kaart te brengen, te monitoren dus (SEV, 2007). De grootste problemen bij het meten van maatschappelijk rendement liggen vaak in het meten van effecten en indicatoren op het verkeerde schaalniveau.

Daarnaast hangen effecten vaak niet goed samen en laat de betrouwbaarheid van het meten ook wel eens te wensen over, aldus Jochum Deuten.

4.7 Beschrijven

4.7.1 Waarde(n)zeef

Hoe wordt op een transparante wijze de beste investeringsoptie gekozen (dat wil zeggen met het hoogste verwachte maatschappelijk rendement), zeker als de opties onderling moeilijk te vergelijken zijn? De Waarde(n)zeef zet hiervoor de expertise en ervaring in van (ervarings)deskundigen. Elke deskundige maakt een eigen rangschikking van de opties op basis van het verwachte maatschappelijk rendement. Door deze op elkaar te leggen, komen de beste investeringen, met het hoogste verwachte maatschappelijk rendement, vanzelf boven drijven. Het is daarbij niet nodig het rendement vooraf kwantitatief in te schatten. De methode is o.a. beschreven in het boek 'Accountability and Effectiveness Evaluation in Non-Profit Organisations' (SEV, 2007). De uitgebreide toepassing van de waarde(n)zeef-methode is te vinden in Bijlage 3.

4.7.2 Verhalen

Het maatschappelijk rendement laat zich goed uitdrukken in een verhaal. Verhalen zijn al zo oud als de mens zelf. Ze zijn de manier bij uitstek om met elkaar te delen wat we van belang vinden, waarom we denken dat dingen gaan zoals ze gaan en wat we verwachten in de toekomst. Ook worden we door de verhalen van anderen gevormd. Ze slijpen ons. Dat kunnen verhalen zijn die we horen tijdens een borrel, lezen in de krant, zien op tv, opvangen bij de koffiemachine of ingestampt krijgen met een managementpraatje op de 'zeepkist'. Verhalen werken dus twee kanten op: wij vertellen verhalen aan anderen en anderen vertellen verhalen die ons vormen. 'Verhalen' heeft de afgelopen decennia een vaste plek veroverd in verschillende vakgebieden, zoals de psychologie, geneeskunde, etnografie en managementkunde. 'Verhalen' is ook een van de instrumenten waarmee corporaties experimenteren in het kader van het SEV-offensief 'Het maatschappelijke harder'. Sommige maatschappelijke effecten laten zich maar moeilijk in getallen uitdrukken. Ook is niet iedereen even snel overtuigd van een boodschap die is opgebouwd vanuit getallen. Het verhalen vertellen ('story telling') biedt op een geheel andere manier inzicht in het maatschappelijk rendement. Daarvoor is het niet voldoende dat een projectleider of manager een gloedvol betoog houdt over de maatschappelijke effecten van een investering. Vaak is dit een persoonlijk getekend (of vertekend) verhaal, zonder objectieve basis, niet getoetst bij belanghouders en gebrekkig van opbouw. Een bewust geconstrueerd verhaal over het maatschappelijk rendement van een investering kan dit ondervangen. De kracht van de methode zit in de toetsing van de veranderingstheorie aan de dagelijkse verhalen op de 'werkvloer' in de wijk. Werkt het ook zo als we bedacht hebben? Wat gaat in de praktijk veel anders? Wat kan beter? (SEV, 2007). De uitgebreide toepassing van de methode 'Verhalen' is te vinden in Bijlage 4.

4.8 Samenvatting methoden

Tabel 6: Samenvatting methoden

Methode	Doel	Middelen	Sterke punten	Zwakke punten
SROI	In geld uitdrukken.	Veelal Experts.	Maatschappelijke effecten onder één noemer (€); De discussie over juiste waardering effecten verscherpt het inzicht in de investering; Investerings onderling beter vergelijkbaar.	De methode kost tijd en energie; De effecten die zich niet in geld laten uitdrukken, zijn vaak onderbelicht in de methode.
MKBA voor leefbaarheid-initiatieven	In geld uitdrukken met getoetste veranderingstheorieën.	Wetenschappelijke Experts.	Getoetste veranderingstheorieën geven causale verbanden; Een gedragsmodel zorgt voor een beter inzicht in het MR; Verder zie SROI.	De methode kost veel tijd en energie; Causale verbanden aantonen blijft lastig.
“Slim” meten	Meten en monitoren met indicatoren	Maatwerk- Indicatoren gekoppeld aan SMART geformuleerde doelstellingen.	Het formuleren van indicatoren vereist dat effecten concreet worden gemaakt. Mooie woorden voldoen niet meer; Met goede indicatoren kan het meten van een doelstelling gemakkelijk worden herhaald	Het vinden van goede indicatoren kost veel energie; Maatschappelijke effecten staan vaak onvoldoende scherp beschreven; Een monitor vereist een grote mate van standaardisatie wat kan botsen met de creativiteit en flexibiliteit.
Waardenzeef	D.m.v. professionele jury verhalenderwijs op basis van MR keuze maken tussen investeringen.	Een professionele jury en een format voor de investeringsvoorstellen.	Het MR hoeft niet direct meetbaar te worden gemaakt in enkele eenduidige criteria; Opmerkingen jury kunnen de aanleiding zijn om het niet-geselecteerde plan te verbeteren; De indieners hebben alle ruimte om de informatie en kennis die ze relevant vinden in het keuze-proces in te brengen; De methode mobiliseert de kennis en ervaring van juryleden op een efficiënte manier; Het keuzeproces is transparant en vindt plaats los van allerlei belangen en ‘achterkamertjespolitiek’; Het keuzeproces is kort en helder: de presentatie van de plannen en de uiteindelijke selectie kunnen op één dag	Het opstellen van de projectplannen is voor de indieners een lastige klus en kan veel tijd en energie kosten; Soms is begeleiding noodzakelijk; Het risico bestaat dat goede initiatieven onderbelicht blijven omdat de initiatiefnemer zijn of haar idee niet goed weet te ‘verkopen’; Het MR wordt niet heel ‘hard’ gemaakt;

			plaatsvinden.	
Storytelling	Verhalenderwijs MR aantonen	Weinig.	Verhalen is bij uitstek geschikt voor de communicatie met non-professionals; De methode vereist dat er intensief wordt gesproken met direct betrokkenen en belanghouders; Een goed verhaal blijft hangen bij de luisteraar. De kans is groot dat hij het verhaal op enigerlei wijze verder vertelt, waardoor het breder verspreid wordt; Een verhaal is rijker aan boodschappen dan bijvoorbeeld de uitkomst van een jaarlijkse monitor met cijfers. Er ontstaat daardoor meer begrip voor een investering en van de maatschappelijke effecten.	Het waarheidsgehalte van het verhaal is afhankelijk van de integriteit van de betrokkenen. Zijn bijvoorbeeld de mensen die worden geïnterviewd en die de anekdotes leveren wel representatief genoeg? Vertellen zij het 'echte' verhaal of een wenselijk verhaal?; Verhalen zijn lastig met elkaar te vergelijken; Het is zeer moeilijk om een project te toetsen op basis van verhalen omdat het moeilijk is een norm te stellen.

Bron: eigen bewerking

4.9 Oordeel methoden

Op basis van het literatuuronderzoek wordt in deze paragraaf een oordeel geveld betreffende de meest geschikte of combinatie van methode(n) om het maatschappelijk rendement van MFA's inzichtelijk te maken. De uitgangspunten, gesteld in paragraaf 2.6, zijn:

1. De methode dient flexibel te zijn in de te toetsen doelstellingen.
2. De methode moet binnen de besluitvorming kunnen zorgen voor een afweging tussen verschillende projectalternatieven op basis van het maatschappelijk rendement.
3. Door de methode zo begrijpelijk mogelijk te houden, kan er onder de betrokken partijen zo veel mogelijk draagkracht gecreëerd worden. De methode dient tevens breed gedragen te zijn.
4. De methode dient makkelijk in het maatwerk ontwikkelproces geïmplementeerd te kunnen worden.

In onderstaande tabel zal mede aan de hand van deze uitgangspunten een oordeel geveld worden betreffende de verschillende methoden om het maatschappelijk rendement van MFA's inzichtelijk te maken.

Tabel 7: Oordeel methoden

Methode	Oordeel
SROI	Deze methode heeft, samen met de MKBA, als voordeel dat het maatschappelijk rendement in euro's proberen uit te drukken. Hierdoor zijn projecten het beste vergelijkbaar op basis van het maatschappelijk rendement. Het probleem hierbij is dat er onvoldoende veranderingstheorieën getoetst zijn, waardoor het maar de vraag wat de SROI-ratio weergeeft. Tevens is de methode veelal nog onbekend in Nederland, waardoor al snel externe adviseurs ingeschakeld dienen te worden. Hierdoor werken er <i>niet</i> die mensen aan die hier aan dienen te werken, namelijk de medewerkers van maatschappelijke ondernemingen. Vooral de uitvoering van de methode zorgt ervoor dat medewerkers van maatschappelijke ondernemingen het denken in maatschappelijk rendement onder de knie krijgen. Gezien het feit dat er getoetst dient te worden of effecten, die misschien gespreid door de tijd optreden, echt zijn opgetreden, is het moeilijk om in te schatten wanneer de methode toegepast moet worden. Door deze methode te vaak toe te passen wordt het een kostbare bezigheid.
MKBA	De MKBA heeft als enige verschil met de SROI dat deze meer door maatschappelijke ondernemingen reeds gebruikt wordt. Toch blijft het een specialistische bezigheid die vaak maar door enkelen uitgevoerd kan worden.
'Slim' meten	Het werken met indicatoren en monitoren kan goed in het ontwikkelproces geïmplementeerd worden. Daarnaast kunnen indicatoren en doelstellingen goed op elkaar afgesteld worden zodat nagegaan kan worden of de doelstellingen daadwerkelijk behaald wordt. Hiervoor zorgt tevens de monitor. De methode is minder hard dan de SROI en MKBA, maar kan goed dienen om veranderingstheorieën te toetsen. Daarnaast is de methode makkelijk uitlegbaar aan de medewerkers van maatschappelijke ondernemingen. De vormgeving zal wel goed gecoördineerd moeten worden, om zo de zwakke/aandachtspunten te overkomen.
Waardenzeef	Deze methode staat, naast initiatieven van de eigen onderneming, open voor initiatieven vanuit de maatschappij. Maar de vraag is of alle investeringsinitiatieven de zelfde kans hebben, gezien het feit dat het duidelijk verwoorden van een investeringsvoorstel nogal wat vraagt van de indieners. De methode is vooral in het leven geroepen om vooraf een keuze te maken op basis van het maatschappelijk rendement. Daarom is het achteraf altijd nog maar de vraag of dit maatschappelijke rendement daadwerkelijk gerealiseerd wordt. Daarnaast is de methode niet geschikt om vergelijkingen met andere projecten te maken. Ook is de methode veelal onbekend en zijn er in Nederland niet veel onafhankelijke specialisten voorhanden die een goede inschatting kunnen maken van het te behalen maatschappelijke rendement.
Verhalen	Het grootste nadeel van deze methode is dat verhalen niet te vergelijken zijn. Het gebrek aan hardheid ontbreekt bij deze methode. Deze methode lijkt dan ook vooral geschikt ter onderbouwing van een andere methode. Daarnaast is deze methode te veel afhankelijk van de schrijfkwaliteiten van de indieners van de verhalen. Toetsing op basis van deze methode is erg moeilijk omdat vergeleken moet worden met voorgaande verhalen.

5 Maatschappelijk rendement in de praktijk

5.1 Inleiding

Na een theoretisch kader te hebben opgebouwd, met daarin de beschikbare informatie over multifunctionele accommodaties en het maatschappelijk rendement met de verschillende methoden, is dit hoofdstuk erop gericht om zo duidelijk mogelijk weer te geven waar corporaties en gemeenten, met betrekking tot het inzichtelijk maken van het maatschappelijk rendement van investeringen, staan op het moment. Dit zijn investeringen die gericht zijn op het aanpakken van problemen in steden, wijken of buurten. De multifunctionele accommodatie kan gezien worden als een middel om bij te dragen aan de verbetering van deze wijken of buurten. Door dit in beeld te brengen is het beter mogelijk om te oordelen over de huidige werkzaamheden op het gebied van maatschappelijk rendement, hetgeen van belang is om de meest geschikte methode te kunnen kiezen en uitspraken te kunnen doen over de invoering ervan.

5.2 Interview methodologie

Bij de eigen verzameling van informatie, om een antwoord te kunnen krijgen op de probleemstelling, is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Vooral gezien het feit dat er veel onduidelijkheid heerste over de soorten personen binnen gemeenten en corporaties om te interviewen met de aanwezige kennis bij deze personen, zijn de interviewvragen aangepast naar gelang het voortschrijdend inzicht hierin. Door de semistruktuur was het tevens makkelijk om door te vragen wanneer meer informatie bij de persoon of personen aanwezig bleek te zijn. Daar waar eerst op operationeel niveau interviews gepland waren, was al snel duidelijk dat de probleemstelling zich op het strategisch niveau binnen corporaties en gemeenten afspeelt. De selectie van de verschillende gemeenten en corporaties met de geïnterviewden, is at random gegaan. Deels is het netwerk gebruik gemaakt en er is geselecteerd op basis van geografische spreiding. Dit betekent dat er geen voorkennis was betreffende de mate waarin het onderwerp van deze scriptie: “het meten van maatschappelijk rendement van MFA’s” speelde bij de corporaties dan wel gemeenten. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat er getracht is om een zo’n goed mogelijk beeld te geven van corporaties en gemeenten in Nederland, maar dat er uitzonderingen mogelijk zijn. De lijst met geïnterviewden is hieronder weergegeven.

Tabel 8: Geïnterviewden

Persoon	Functie + bedrijf
Dhr. Ensink	Hoofd Vastgoed van de Gemeente Haarlem
Dhr. Van Ophoven en dhr. Bruins	Resp. programmamanager en projectmanager gemeente Apeldoorn
Dhr. Cools en dhr. Van Noordennen	Resp. Manager Advies en ondersteuning en Assetmanager maatschappelijk vastgoed Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam
Dhr. Grootenboer	Projectmanager Alliantie Ontwikkeling

Dhr. De Munnik	Manager beleid, strategie en onderzoek bij WoonFriesland
Dhr. Hoogvliet	Manager Markt & Strategie bij Alliantie Concern
Dhr. Stuiver	Projectmanager bij Delta Wonen
Dhr. Stikkelman	Corporate strateeg bij Staedion
Dhr. Frissen	Manager advies en innovatie bij Ymere
Dhr. Sevenheck	Partner bij de Stec Groep
Dhr. Pijper	Projectmanager bij Lefier

Bron: Eigen bewerking

5.3 Huidige situatie

5.3.1 Corporaties

Binnen corporaties lijkt men zich, in elk geval bij de strategische personen binnen de organisatie, er steeds meer bewust van dat het maatschappelijk rendement een grotere rol moet gaan spelen binnen de organisatie. Een oorzaak die de corporatie Ymere hiervoor gaf was: “Wij vonden dat wij als corporaties tientallen tot honderden miljoenen aan wijkinvesteringen in woningen hadden gedaan, terwijl we het gevoel hadden dat we met het bouwen van één school meer maatschappelijk rendement hadden kunnen bereiken.” Het denken in maatschappelijk rendement, dus in de termen input, output en outcome, lijkt binnen deze groep personen breed gedragen. Dit betekent overigens veelal nog niet dat dit denken al wordt gedaan door die personen die het moeten gaan doen, namelijk de indieners van investeringsvoorstellen. Zo gaf woningcorporatie Woonfriesland aan: “Je ziet in de regio’s dat men heel erg gericht is op de output, zoals we willen een paar woningen of een MFA neerzetten.” Bij een grote corporatie in Amsterdam is men overigens al wel bezig om met een taskforce, een groep medewerkers, het denken vanuit de outcome onder de corporatiemedewerkers te verspreiden. Bij de meeste corporaties lijkt dit stadium echter nog niet bereikt en zijn er pas een paar personen vertrouwd mee. Daar waar tot op het heden bij corporaties veelal op het gevoel wordt vertrouwd, is de drang ontstaan om inzichtelijker te maken wat het maatschappelijk rendement van de verschillende investeringen is.

Veel corporaties lijken bezig te zijn om strategieën op het gebied van maatschappelijk vastgoed, waar de MFA veelal onder valt, te formuleren. Dit is volgens dhr. Sevenheck van de Stec Groep noodzakelijk want het gebeurt nog veel te veel ad hoc. Hierbij lijkt het erop dat er nog wel een aantal professionaliseringsslagen mogen plaatsvinden om de beleidsdoelstellingen uiteindelijk te specificeren naar SMART-geformuleerde doelstellingen per investering.

Indicatoren

Corporaties meten veelal wel allerlei indicatoren op wijk- en buurtniveau. Deze informatie loopt uiteen van wijkmanagers die de wijk in de gaten houden tot leefbaarheidmonitoren met een heel aantal indicatoren. Deze informatie wordt overigens meer gebruikt voor het vaststellen van het probleem, dan dat

investeringen in verband worden gebracht met de ontwikkeling van de verschillende indicatoren. Hiervoor geven deze indicatoren veelal een indruk op een verkeerd niveau.

Activiteiten

Om het denken in input, output en outcome in te bedden zijn veel corporaties aan het experimenteren geslagen met de effectenarena; ontwikkeld door de SEV. Ook zijn er reeds wat experimenten geweest met de MKBA voor leefbaarheidsinitiatieven; ontwikkeld door het RIGO. De MKBA van het Timorplein in Amsterdam is hiervan een voorbeeld. Deze instrumenten worden overigens alleen nog maar toegepast om achteraf het maatschappelijk rendement inzichtelijk te maken. Corporaties zijn dan ook nog niet eensgezind over de toe te passen methode bij het inzichtelijk maken van het maatschappelijk rendement.

5.3.2 Gemeenten

De term maatschappelijk rendement lijkt bij gemeenten nog niet zo te spelen als bij corporaties. Maar ook gemeenten lijken zich de laatste jaren bewust te zijn geworden van de behoefte om meer te sturen op termen als leefbaarheid e.a., dus op de outcome. Ondanks dat de politiek vooral gericht is op datgene wat er daadwerkelijk gerealiseerd wordt aan fysieke dan wel sociale projecten(output), lijkt men zich ervan bewust te worden dat de beslissing hierover gericht moet zijn op de te realiseren effecten in de maatschappij. Maar doordat men nog niet eensgezind is over de te hanteren methode en men in de politiek erg bang is om afgerekend te worden op onjuiste maatschappelijke investeringen, ligt het inzichtelijk maken van het maatschappelijk rendement hier gevoeliger dan bij corporaties. Maar vooral doordat men tegenwoordig meer investeert dan vroeger, moet men beter kunnen onderbouwen wat het oplevert, aldus dhr. Van Ophoven.

Zo zijn er op het moment een groot aantal gemeenten bezig om in samenwerking met de SEV effectenarena's van zowel sociale als fysieke projecten in te vullen. Dit om ook de denkwijze van input, output en outcome binnen gemeenten vertrouwd te maken. Nog te vaak wordt bijvoorbeeld een MFA gelijk als oplossing aangedragen, alvorens gekeken is waar behoefte aan is en wat de problemen zijn. Dit kan niet de bedoeling zijn en geeft des te meer aan dat er een noodzaak is om op basis van maatschappelijk rendement beslissingen te nemen over de huisvesting van voorzieningen in de buurt, wijk of stad.

Het monitoren van ontwikkelingen in de wijk gebeurt bij gemeenten vergelijkbaar als bij corporaties. Zo zijn er vaak veel indicatoren binnen de gemeente aanwezig, maar vooral op een hoog abstractieniveau en worden deze net als bij corporaties gebruikt om eventuele problemen te constateren. Het verbinden van een indicator aan een investering wordt niet of nauwelijks gedaan. Daarbij kan tevens geconcludeerd worden dat er te veel verschillende indicatoren binnen gemeenten zijn en er dus geen eensgezindheid is over de te gebruiken indicatoren.

Gemeenten zijn veelal druk bezig om meer inzicht te krijgen in de verschillende soorten maatschappelijk vastgoed die ze hebben. Zo is de gemeente Haarlem bezig met het maken van een foto van hoe de posities er op de kaart uitziet, dus waar zijn welke voorzieningen en daarnaast stellen ze zichzelf de vraag: met welke grondposities kunnen we op de lange termijn vraag, die door de beleidsmakers van sport, jeugd en onderwijs wordt vastgesteld, inspelen? (interview gemeente Haarlem) De gemeente Apeldoorn is daar nog verder in gegaan en heeft voor de wijk Zuid in Apeldoorn een accommodatievisie opgezet, waarin is geïnventariseerd wat ze zelf in eigendom, wat maatschappelijke partners in eigendom hebben, hoe de bezettingsgraden zijn en wat je daar aan elkaar kunt verknopen, aldus dhr. Van Ophoven.

5.4 De ambities

5.4.1 Corporaties

De ambities van de verschillende corporaties liggen uiteen, maar de strategische mensen bij corporaties zijn er over eens dat het maatschappelijke rendement op de een of andere manier concreter meegenomen dient te worden bij investeringsvoorstellen. Dus vooraf een kwalitatieve dan wel kwantitatieve inschatting maken van het maatschappelijk rendement. Al lijkt vooral de dwang om vergelijkingen te kunnen maken tussen verschillende investeringen bij de beslissers binnen corporaties aanwezig. Dus een appels met appels vergelijking. Bij een grote corporatie in het Noorden was er vooral de behoefte om een norm te bepalen waaraan het bestuur de maatschappelijke investeringen kan toetsen. Hiervoor kan gekeken worden naar de relatie tussen het economisch offer en de gerealiseerde outcome. Daar waar men streeft naar voornamelijk een kwalitatieve weergave van het maatschappelijke rendement zal er door middel van een onderbouwde veranderingstheorie duidelijk gemaakt worden waarom die investering bijdraagt aan een bepaald doel. Belangrijk blijkt wel dat men op zoek is naar een simpele methode die toe te passen is door een ieder binnen de corporatie. Daar waar het concreet maken van maatschappelijk rendement niet mogelijk lijkt, zal transparantie van de besluitvorming moeten bijdragen aan het inzichtelijk maken van het maatschappelijk rendement.

5.4.2 Gemeenten

Voor gemeenten zal het inzichtelijk maken van het maatschappelijk rendement van belang zijn voor de verantwoording in de politiek en daarnaast moet men zich op termijn kunnen vergelijken met andere gemeenten. Het lijkt er op dat dit stadium nog lang niet bereikt is en dat men zich eerst ten doel stelt om het denken in maatschappelijk rendement zich eigen te maken. Veel gemeenten zijn dan ook bezig om zichzelf meer inzicht te verschaffen in het maatschappelijke vastgoed dat ze in eigen bezit hebben en beleid daarvoor te schrijven. Daar waar dit reeds onder één dak is gebracht, zoals in Rotterdam, begint het stadium nu pas om hier ook echt wat mee te doen. In de kleinere gemeenten zal het misschien niet noodzakelijk zijn om dit te centraliseren, maar een duidelijk inzicht in de mate van gebruik van het maatschappelijk vastgoed is ook hier van belang. Daarbij lijkt het er steeds meer op dat gemeenten de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed veelal aan corporaties overlaten, aldus dhr. Sevenheck. Door

middel van subsidieverstrekking aan de instanties, die gebruik maken van de MFA, blijven gemeenten zich overigens altijd begeven op het gebied van maatschappelijk rendement. Dat betekent dan ook dat gemeenten hun rol, om een zo'n hoog mogelijk maatschappelijk rendement te behalen, niet kunnen laten liggen. Zij zullen ook in het opstellen van visies, randvoorwaarden moeten formuleren aan de oplossingen op het gebied van maatschappelijk vastgoed, waarbij rekening gehouden dient te worden met het maatschappelijk rendement.

5.5 Hoe denkt men over het concept MFA?

Om een antwoord te geven op de laatste onderzoeksvraag, is er gevraagd naar hun mening omtrent het concept MFA en de daaraan gestelde voorwaarden. De voorwaarden die de respondenten aan het concept MFA stellen, zijn:

- het moet te allen tijden gaan om maatwerk;
- het moet gaan om de toegevoegde waarde die uitgaat van een synergetische samenwerking;
- als je alle behoeftes van de een kan vullen met de behoeftes van een ander dan versterkt dat elkaar;
- een keiharde voorwaarde is beheer;
- het hangt wel af van de opbouw van de wijk en van de mensen die er wonen;
- indien activiteiten door middel van bundeling in één gebouw behouden kunnen worden voor een dorp, heeft het een meerwaarde.

5.6 De voorwaarden aan de methode

Bij gemeenten en corporaties is er gevraagd waaraan een methode om het maatschappelijk rendement van voorzieningen, zoals een MFA, dient te voldoen. Dit is essentieel om een keuze te kunnen maken omtrent de meest geschikte methode(n). Hierbij zijn, daar waar noodzakelijk wordt geacht, wel aantekeningen gemaakt waarbij deze eisen tegen het licht van de theorie en praktijk van het inzichtelijk maken van maatschappelijk rendement gehouden worden.

De verschillende respondenten bij gemeenten en corporaties gaven in de interviews aan dat ze het belangrijk vinden dat de ideaaltypische methode:

- *simpel is;*

Zo gaf dhr. De Munnik van Woonfriesland aan dat de methode makkelijk uit te leggen moet zijn en dat de methode iets is voor de mensen die er mee moeten werken. Niet voor de mensen die hem bedenken. Ook dhr. Sevenheck van de Stec groep adviseerde om een simpele methode te gebruiken, omdat het tevens van belang is dat er onderzoek gedaan wordt naar de omgeving, behoefte, enz.

Aantekening:

Maatschappelijk investeren is niet simpel. Er is nog veel onbekend door een gebrek aan effectmeting. De methoden zullen hierdoor ook nooit simpel zijn, maar de methoden zullen hierbij qua moeilijkheid vergeleken worden.

- *vergelijkbaar/objectiveerbaar en herhaalbaar is;*

Zo gaf dhr. Frissen van Ymere aan: “Het moet door anderen verifieerbaar zijn. Het moeten dus betrouwbare bronnen zijn of bekende informatiestromen waarop je terug kan vallen. Het gaat niet om de details maar het gaat meer om wat het getal zegt en of je het morgen weer kan doen.” En zo zei dhr. Stuiver van Delta Wonen: “Als ik vandaag hier iets meet, moet ik morgen als ik iets anders meet, wel appels met appels kunnen vergelijken. Je wilt iets wat je meet afzetten tegen een benchmark of een maatstaf.”

Aantekening:

Effecten zijn contextgebonden. Dit betekent dat we te maken hebben met mensenwerk, waardoor casussen nooit 100% te vergelijken zijn. Dat maakt dat methoden per definitie geavanceerd en complex worden, aldus dhr. Deuten. Belangrijk is het verder om te weten dat er bij het begrip maatschappelijk rendement geen sprake is van een natuurkundige wetenschap. Er zal gestreefd moeten worden naar een mate van intersubjectiviteit.

- *normbepalend kan zijn;*

Dhr. De Munnik van Woonfriesland geeft terecht aan: “Hoe kan ik voor bijvoorbeeld de SROI en MKBA een normzetting maken? Pas dan is het voor mij een geschikte methode. En die is er volgens mij niet. Het is allemaal achteraf toetsend. Bij de SROI komt waarschijnlijk een rendement, een getal, uit. Maar wat zegt mij dat getal als ik niet weet waar ik het mee moet vergelijken? Dan zegt het mij helemaal niets.”

Aantekening:

Maar het is ook een illusie maatschappelijk rendement in alle rijkdom te vangen in een getal, aldus dhr. Deuten.

- *niet leidt tot schijnnaauwkeurigheid;*

Volgens dhr. De Munnik moet de methode kloppen en niet leiden tot nauwkeurigheid die schijnnaauwkeurigheid heet. Het gaat hem niet om het cijfer op zichzelf maar om de denkwijze daarachter. Het moet een uitlegbare denkwijze zijn die goede richting geeft aan hoe je wilt sturen.

- *breed gedragen wordt onder gemeenten en corporaties;*

Dhr. Ensink van de gemeente Haarlem vindt het belangrijk dat het een gedragen methode is en dat die objectiveerbaar is. Daarbij is het de vraag wat je ermee gaat doen en wat de conclusies zijn die je eraan verbindt.

Aantekening:

Een methode is altijd objectief. Maar het gaat om de vulling die men erin stopt. Is die 'objectief'? (interview Deuten, 2009)

- *de tevredenheid van bewoners en directe gebruikers meet;*

Zo zou dhr. Stikkelman van Steadion het meer willen zien in tevredenheid van bewoners en directe gebruikers. En gevoel van veiligheid en dat soort zaken. Je kunt ze dan in laten vullen op de schaal 1 tot

10. Het blijft gewoon moeilijk maar ik denk dat het op dat soort cijfers wel is af te meten. Gevoel van veiligheid van de bewoners, criminaliteitscijfers en dat soort zaken.

Aantekening:

Volgens dhr. Deuten willen heel veel mensen/professionals dat juist niet. Omdat tevredenheid niets zegt over het daadwerkelijke effect. Men kan heel tevreden zijn over een re-integratietraject, terwijl men toch geen werk heeft. Terwijl het daar wel om gaat. Bovendien is tevreden van heel veel externe factoren afhankelijk (slecht in het nieuws? dan tevredenheid lager). Hierbij is het dan ook van groot belang hoe de vragen geformuleerd worden.

Tabel 9: Voorwaarden methode

	Ymere	Staedion	Woonfriesland	Delta wonen	Haarlem	OBR	Stec groep
<i>Simpel is</i>						X	X
<i>Vergelijkbaar/ objectiveerbaar</i>	X			X	X	X	
<i>Herhaalbaar</i>	X						
<i>Normbepalend kan zijn</i>			X				
<i>Niet leidt tot schijn- nauwkeurigheid</i>			X				
<i>Breed gedragen wordt onder gemeenten en corporaties</i>					X		
<i>De tevredenheid van bewoners en directe gebruikers meet</i>		X					

Bron: Eigen bewerking

In tabel 9 zijn de voorwaarden gekoppeld aan de respondenten, waardoor er een beter inzicht komt in de mate van breed gedragenheid van de verschillende voorwaarden. Hierbij dient gezegd te worden dat vanwege de open-vraag structuur in het interview, dit figuur niet geheel compleet is. Maar hieruit blijkt wel dat er een vraag vanuit de praktijk is om een methode te ontwikkelen die zo vergelijkbaar mogelijk is. Verder blijkt soms uit de verschillende voorwaarden dat er een bepaalde mate van onderschatting van het begrip 'maatschappelijk rendement' is. Het is een illusie maatschappelijk rendement in alle rijkdom te vangen in een getal en doordat er sprake is van mensenwerk is maatschappelijk ondernemen nooit simpel. Het nastreven van objectiviteit is dan ook een nobel streven, maar het is realistischer om te streven naar intersubjectiviteit. Dit kan gerealiseerd worden door de mensen, om wie het gaat, betrokken worden bij het vaststellen van output - outcome relaties.

5.7 Voorkeur methoden

Aan de strategische personen bij de verschillende gemeenten en corporaties is gevraagd hoe zij het meten van het maatschappelijk rendement voor zich zagen. De antwoorden zijn in onderstaande tabel overzichtelijk weergegeven. Daar waar onduidelijk zijn de methoden toegelicht. Door alle interviews heen bleek, zoals ook in de tabel te zien is, duidelijk een voorkeur voor het meten met indicatoren en monitoren.

Tabel 10: Voorkeur Methoden

	Ymere	Staedion	Alliantie	Delta	Haarlem	OBR
<i>In geld uitdrukken (MKBA/SROI)</i>	x			x	x	
<i>Metten met indicatoren en monitoren</i>	x	x	x	x	x	x
<i>Verhalen</i>			x			
<i>Waarde(n)zeef</i>						

Bron: Eigen bewerking

6 Analyse methode en illustratie

6.1 Analyse methode

Naar aanleiding van de voorwaarden die komen uit de eigenschappen van een MFA en de voorwaarden vanuit gemeenten en corporaties, met inachtneming van de geplaatste aantekeningen, zal in deze paragraaf de meest geschikte methode(n) om het maatschappelijk rendement van voorzieningen, zoals een MFA, behandeld worden.

In onderstaand schema zijn de voorwaarden van gemeenten en corporaties afgezet tegenover de verschillende maatschappelijk rendementsmethoden die behandeld zijn. Op basis van de kennis omtrent de methoden is er voor elke voorwaarde een score gegeven aan de verschillende methoden.

Tabel 11: Verhouding voorwaarden en methoden

<i>Voorwaarden</i>	<i>Methoden</i>	SROI	MKBA	'Slim' meten	Waardenzeef	Story telling
Simpel (1)		--	--	+/-	+/-	+/-
Vergelijkbaar (2)		+	+	+/-	--	--
Herhaalbaar (3)		+/-	+/-	+	+/-	+/-
Normbepalend (4)		+	+	+/-	-	-
Geen schijnnaauwkeurigheid (5)		-	-	+/-	+/-	+/-
Breed gedragen (6)		-	+/-	+/-	-	-
Tevredenheid meten (7)		-	-	++	+	++

Bron: eigen bewerking

De gehanteerde schaal is als volgt: ++ voldoet uitstekend aan deze voorwaarde, + voldoet goed aan de voorwaarde, +/- voldoet redelijk aan de voorwaarde te voldoen, - voldoet matig aan de voorwaarde en -- voldoet slecht aan de voorwaarde.

Toelichting tabel 11:

- (1) Dat geen enkele methode simpel is, is reeds genoemd, maar tussen de methoden lijkt het duidelijk dat de SROI en MKBA meer kennis vraagt om effecten te moneteriseren. Het beschrijven via de waardenzeef en story telling lijkt op het eerste gezicht heel makkelijk, maar een goed verhaal wat zo objectief mogelijk is beschreven, vraagt toch veel aandacht en vaardigheden van de persoon die voorstellen indient. Het meten en monitoren met indicatoren vraagt vooral de aandacht bij het benoemen van indicatoren op het juiste schaalniveau en het opzetten van een monitor. Maar doordat gemeenten en corporaties veel met indicatoren werken, lijkt deze methode toe te passen zijn door de corporatie- of gemeentemedewerker.
- (2) Omdat effecten contextgebonden zijn, is het vergelijken van het maatschappelijk rendement zeer moeilijk. De redenering achter de uitkomst is uiteindelijk minstens zo belangrijk als de uitkomst op zich. Dit in acht genomen zijn euro's, natuurlijk het makkelijkst te vergelijken. Wanneer er eensgezindheid is over de soorten indicatoren kunnen deze tevens vergeleken worden. Deze voorwaarde is het zwakste punt van beide beschrijvende methoden, de waarde(n)zeef en verhalen.
- (3) Herhaalbaar zijn in principe alle methoden, maar alleen de methode 'slim' meten biedt door middel van het opzetten van een monitor een instrument om zonder extra kosten en arbeid de ontwikkeling van het maatschappelijk rendement regelmatig te monitoren.
- (4) Een norm is het makkelijkst te bepalen door middel van een cijfer in euro's. Normen op basis van indicatoren is mogelijk, maar vraagt nog meer sturing van de te gebruiken indicatoren. De beschrijvende methode zijn hier niet geschikt voor.
- (5) Vooral wanneer er bij maatschappelijk rendement een cijfer uitkomt, zoals bij een SROI en MKBA, vergeet men om naar de achterliggende onderbouwing te kijken. Hierdoor kan een schijnnaauwkeurigheid ontstaan. Maar ook bij de andere methoden is dit een belangrijk aandachtspunt.
- (6) Het lijkt erop dat geen enkele methode breed gedragen is op dit moment. De MKBA is voornamelijk bekend vanwege zijn toepassing bij infrastructurele werken en op kleine schaal bij sociale interventies en indicatoren worden ook reeds veel gebruikt bij het vaststellen van problemen in wijken. Maar voordat er één breed gedragen, als die er al komt, zal er nog veel moeten gebeuren binnen de maatschappelijke vastgoedbranche.
- (7) Zoals reeds is aangegeven is het de vraag of effecten goed te meten zijn door middel van de tevredenheid van mensen in de maatschappij. Deze tevredenheid zou, indien deze gezien wordt als een meerwaarde, het beste te meten zijn door middel van enquêtes, als indicator, of door middel van een beschrijvende methode, waarbij interviews met bewoners van de wijk gehouden worden.

Op basis van bovenstaand schema en toelichting kan geconcludeerd worden dat de verschillende methoden veel verschillende toepassingen kennen.

Om tot een keuze te komen tot de meest geschikte methode, om het maatschappelijk rendement van MFA's inzichtelijk te maken, zijn; het oordeel op basis van het theoretische onderzoek (tabel 7), de voorwaarden vanuit de praktijk en de voorkeuren voor de verschillende methoden tegen elkaar afgezet. Naar aanleiding van het theoretische kader is de methode 'slim' meten als meest geschikte methode naar voren gekomen. Op basis van de voorwaarden is de methode 'slim' meten het meest allround, maar behaalt de MKBA vanwege de betere vergelijkbaarheid (belangrijk gebleken uit tabel 9) extra punten. Hierdoor ontstaat op basis van de voorwaarden uit de praktijk een gelijk strijd tussen beide methoden. Dit geeft overigens wel aan dat daar waar mogelijk veel aandacht besteedt moet worden aan het vergelijkbaar maken van de methode. Als laatste bleek bij de respondenten een voorkeur voor de methode 'slim' meten (zie tabel 10), waardoor deze methode gekozen is tot de meest geschikte (hoofd)methode om het maatschappelijk rendement van MFA's inzichtelijk te maken. Want daar waar mogelijk zou deze methode bijgestaan kunnen worden door middel van verhalen of aangevuld kunnen worden met een vereenvoudigde versie van de MKBA.

Dit alles om het maatschappelijk rendement een grotere en duidelijkere rol in het besluitvormingsproces te laten vervullen en om te leren van slecht scorende investeringen, op het gebied van maatschappelijk rendement, in het verleden. Want voordat er goed onderbouwde inschattingen gemaakt kunnen worden van het maatschappelijk rendement vooraf een investering, zal de methode eerst regelmatig toegepast moeten worden op een fors aantal gerealiseerde projecten. Zo dienen veranderingstheorieën getoetst te zijn of dient daar, het liefst binnen de branche en anders binnen de organisatie, overeenstemming over te zijn. Om het aantal effecten beperkt te houden, maar de link naar indicatoren wel te maken, lijkt de combinatie van een effectenarena met een uitleg daarvan in de effectenkaart, inclusief indicatoren en doelstelling, het ideale basisinstrument voor de methode 'slim' meten. Dit basisinstrument is tevens de minimale methode die gemeenten en corporaties dienen te hanteren om meer duidelijkheid te krijgen over de te verwachten effecten.

6.2 Het 'Slim' meten van MFA's

Ter illustratie van bovenstaande analyse, waarin geadviseerd wordt om de effectenkaart en effectenarena te combineren en waar de methode 'slim' meten als meest geschikte methode aangewezen wordt, is er een stappenplan opgezet om het maatschappelijk rendement van voorzieningen, zoals een MFA, inzichtelijk te maken. Dit stappenplan is opgezet om het denken in maatschappelijk rendement zo eenvoudig mogelijk weer te geven. Die personen die investeringen moeten aandragen, binnen corporaties en gemeenten, kunnen dit stappenplan gebruiken om zo het maatschappelijk rendement inzichtelijk te maken. Per stap is tevens een voorbeeld geformuleerd voor de toepassing bij een MFA.

Figuur 8: Stappenplan 'slim meten' MFA

Stap 1: wat is de interventie?
Stap 2: wie investeert?
Stap 3: wat zijn de effecten?
Stap 4: Wat is de achterliggende veranderingstheorie?
Stap 5: wie 'incasseert'?
Stap 6: Kunnen de vastgestelde effecten gemeten worden?
Stap 7: Formuleren doelstellingen
Stap 8: Meten van indicatoren
Stap 9: Bouwen monitor
Stap 10: Rapporteren

Bron: Eigen bewerking

Stap 1: wat is de interventie?

- Geef de interventie een titel.
- Beschrijf de (hoofd)activiteiten: wat wordt er gedaan, welke handelingen worden verricht?
- Wat is het tastbare resultaat hiervan (output)? Vaak betreft het hier aspecten die gemeten kunnen worden: aantal uren, aantal deelnemers, aantal bijeenkomsten, enzovoort.
- Extra: activiteiten kunnen direct gekoppeld worden aan de resultaten, en een activiteit kan meerdere resultaten hebben. Bij eerste invulling van de Effectenarena hoeft dit onderscheid nog niet direct gemaakt te worden; dit kan een latere uitwerking zijn (SEV, 2009).

Toepassing MFA:

Bij MFA's is het van belang om alleen nieuwe activiteiten mee te nemen bij deze beschrijving. Dus als er voorzieningen toegevoegd worden, die er anders niet zouden komen, kunnen de activiteiten van deze voorzieningen meegenomen worden (Voorbeeld: een welzijnsorganisatie die er anders niet zou zijn). Als voorzieningen door het vestigen in de MFA meer activiteiten kunnen ontplooiën, kunnen die ook meegenomen worden (voorbeeld: bibliotheek die kan uitbreiden). Als laatste zal de meerwaarde van het samenvoegen van voorzieningen in een MFA in activiteiten uitgedrukt moeten worden (Voorbeeld: onderdelen van een gezamenlijk programma).

Stap 2: wie investeert?

- Benoem de partijen die investeren in de interventie door de pijlpunt in te kleuren. En trek een pijl van het desbetreffende oranje blokje naar de interventie als geheel (of als het mogelijk is naar specifieke activiteiten; ook dit kan een latere uitwerking zijn)
- Extra: in eerste instantie gaat het om partijen die financieel bijdragen aan de interventie. Maar soms zijn ook niet-financiële bijdragen nodig om de nodige activiteiten van de grond te krijgen. Deze kan men ook zichtbaar maken, bijvoorbeeld in een aparte kleur (SEV, 2009).

Toepassing MFA:

Bij MFA's zijn dit vaak gemeenten en corporaties, maar dit kunnen natuurlijk ook andere partijen zijn.

Stap 3: wat zijn de effecten?

- Identificeer de effecten van de interventie. Trek een pijl tussen de interventie en de effecten. Voeg desgewenst zelf effecten toe. Benoem de effecten scherp door steeds uit te gaan van de situatie dat er geen interventie is: wat is het verschil dat de interventie nu precies maakt voor wijken, buurten en/of mensen? Effecten zijn zichtbaar op wijkniveau: de blauwe vakken. En de groene vakken geven effecten voor individuele bewoner weer.
- Bekijk per effect of er een vervolg-effect is aan te wijzen. Dit zijn de indirecte (of 2e orde -effecten). Bijvoorbeeld: heeft het hebben van een baan ook effect op persoonlijke ontwikkeling? Of: heeft een veilige omgeving ook effect op het individuele effect 'thuis voelen'? (SEV, 2009)

Toepassing:

De effecten die men wil bewerkstelligen kunnen, zoals in paragraaf 2.3.5 is weergegeven, efficiency in ruimte en tijd, stimuleren van sociale integratie en een geïntegreerd aanbod zijn. Belangrijk is om deze effecten verder te specificeren.

Stap 4: Wat is de achterliggende veranderingstheorie?

In de volgende stap staan de inhoudelijke vragen over de investering centraal. Hoe wilt u de bij stap 3 vermelde gewenste effecten bewerkstelligen? Waarom mogen we bepaalde effecten verwachten, als gevolg van onze activiteiten? Een investering maakt het mogelijk om activiteiten te ontplooiën. Deze activiteiten zorgen voor een tastbaar 'productieresultaat', de zogeheten output. Zo gaat het bij een programma voor schuldhulpverlening bijvoorbeeld om het aantal deelnemers en bij het aanstellen van een huismeester om het aantal contactmomenten met bewoners of andere instanties. Dit resultaat laat zich makkelijk tellen. Door de verschillende effecten (voorbeeld: een veiliger leefomgeving) te koppelen aan de activiteiten (voorbeeld: onderhoud sloten) en het resultaat hiervan (voorbeeld: aantal reparaties), worden de veronderstellingen onder een investering blootgelegd. Het geheel van veronderstellingen is te zien als de veranderingstheorie die ten grondslag ligt aan de investering. Door veronderstellingen zichtbaar te maken, door de veranderingstheorie bloot te leggen, kunt u de investering inhoudelijk toetsen. Intern, door

collega's, maar ook extern, door stakeholders als 'ervaringsdeskundigen'. Kunnen zij zich vinden in de door u op de effectenkaart ingevulde veronderstellingen? En, klopt uw veranderingstheorie? Hier gaat het wederom niet om een wetenschappelijk getoetste theorie, maar staat het benoemen en bespreken van verwachtingen voorop (SEV, juni 2007).

Toepassing MFA:

Bij MFA's kan er gedacht worden dat een multifunctionele ruimte, waar meerdere doelgroepen gebruik van kunnen maken, ervoor zorgt dat meer mensen elkaar ontmoeten, waardoor meer sociale cohesie ontstaat onder de gebruikers van de MFA.

Stap 5: wie 'incasseert'?

Sommige van de effecten slaan financieel neer. Ze zorgen voor een extra waarde van het vastgoed (woningen). Of ze leveren een kostenbesparing op voor een organisatie of persoon. Of ze genereren extra inkomsten, bijvoorbeeld door een hogere winkelomzet. Het gaat in alle gevallen om waardevermeerdering. Trek een pijl van het effect naar de partij die de financiële waarde incasseert en geef aan waaruit die waarde bestaat (SEV, 2009).

Toepassing MFA:

Bij een MFA is het voor te stellen dat fysiotherapeuten, dan wel huisartsen, meer klanten krijgen, waardoor zij profiteren van deze locatie en eventuele samenwerking met andere partijen. Een winkel zou ook kunnen profiteren door de realisatie van een MFA. Door de toevoeging van voorzieningen kunnen de huizenprijzen in de omgeving misschien ook stijgen.

Stap 6: Kunnen de vastgestelde effecten gemeten worden?

In de zesde stap kijkt men of de effecten meetbaar zijn. Het kwantificeren van maatschappelijke effecten maakt het mogelijk om veranderingen te meten en snel zichtbaar te maken. Hierdoor wordt de vinger aan de pols gehouden. De resultaten van een investering (output) zijn vaak goed te meten. Het zijn als het ware de productiecijfers. Maar dit is nog geen garantie voor het daadwerkelijk optreden van de beoogde effecten. Na enige tijd kan bijvoorbeeld blijken dat de veronderstellingen in de veranderingstheorie (ingevuld bij stap 4) onjuist zijn. Daarom meten we bij voorkeur de maatschappelijke effecten zelf. Dit is lastiger, maar niet onmogelijk. Om de effecten te meten heb je indicatoren nodig: getallen die een redelijk betrouwbare schatting geven van de verwachte effecten. De indicatoren weerspiegelen de mate waarin een effect optreedt. Het vinden van goede betrouwbare indicatoren die tevens makkelijk meetbaar zijn is een uitdaging. Daar waar men het eens is over de veranderingstheorie kan men uiteindelijk volstaan met het meten van de output (SEV, juni 2007).

Er zijn verschillende manieren om de benodigde informatie voor een indicator te verzamelen. De volgende manieren worden veel gebruikt:

- *Schouw (bijvoorbeeld waarneming hoeveelheid graffiti);*
- *Enquête;*
- *Informatie eigen organisatie;*
- *Informatie derden;*
- *Registratie medewerkers (SEV, 2007).*

Tip:

Verstandig is om in samenspraak met verschillende afdelingen binnen een gemeente en een corporatie een inventarisatie te maken van alle aanwezige indicatoren en een brainstormsessie te houden voor het vinden van juiste indicatoren. Dit alles is afhankelijk van de te meten effecten.

Stap 7: Formuleren doelstellingen

Door het beantwoorden van de voorgaande vragen is er meer scherpte gekomen in de investering. Doelen kunnen nu gekoppeld worden aan de gevonden indicatoren. De 'eenheid' van de doelstelling is de indicator (stap 6), zoals bijvoorbeeld het aantal aangiftes of het aantal rondzwervende objecten. De doelstelling geeft de gewenste verandering weer: 'het was .. en het wordt ..'. Bij de vijfde stap is het dus van belang dat een ambitie uitgesproken wordt. Wat dient er precies bereikt te worden? En wanneer is de investering een succes?

Om tot goede doelstellingen te komen wordt vaak het SMART-principe gehanteerd:

- **Specifiek:** de doelstelling is concreet, scherp en eenduidig beschreven.
- **Meetbaar:** het is aan de hand van indicatoren duidelijk wanneer de doelstelling is behaald.
- **Acceptabel:** betrokkenen herkennen zich in de doelstelling.
- **Realistisch:** de doelstelling is haalbaar (en tegelijkertijd ambitieus genoeg).
- **Tijdgebonden:** het is duidelijk in welke tijdsperiode het doel bereikt moet zijn (met begin- en einddatum) (SEV, 2007).

Mogelijke doelstellingen bij MFA's zijn:

- De ontwikkelingsmogelijkheden van kinderen vergroten;
- Een doorgaande ontwikkelingslijn;
- Een sluitend netwerk van voorzieningen realiseren;
- Opvoedings- en leerproblemen bij kinderen in een vroeg stadium bestrijden;
- Kinderen een betere en zinvollere vrijetijdsbesteding geven;
- Leerkrachten meer plezier in het werk geven;
- De interesse en betrokkenheid van ouders vergroten bij de School;
- Ouders meer mogelijkheden geven werk en opvoeding te combineren;
- Versterking van de sociale structuur in de omgeving;

- Optimalisering van de voorzieningenstructuur in de omgeving (M3V.nl, 2009).

Belangrijk is het om deze doelstellingen, naar mate effecten vaker gemeten zijn, steeds strakker (SMARTer) te formuleren.

Stap 8: Meten van indicatoren

- Om het maatschappelijk effect van een investering te kunnen aangeven, moet het mogelijk zijn een verschil te constateren. Dat kan alleen als er minimaal twee meetpunten zijn. Meetpunten kunnen verschillende vormen aannemen:
- een vergelijking in de tijd, tussen bijvoorbeeld het moment voordat de activiteiten starten (de 'nulmeting') en enige tijd daarna;
- een vergelijking tussen soortgelijke objecten, waarvan één wel te maken heeft met de investering en de bijbehorende activiteiten en de ander niet. In het voorbeeld van de huismeester kan een vergelijking worden gemaakt met de situatie van een complex waar geen huismeester functioneert. Cruciaal is dat dit vergelijkingsobject zoveel mogelijk overeenkomt: is de huurderspopulatie ongeveer hetzelfde, is de problematiek dezelfde, is de openbare ruimte vergelijkbaar ingericht, etc.?
- een vergelijking met de vooraf gestelde doelstellingen. Hiermee kunnen uitspraken worden
- gedaan over de effectiviteit van een investering (SEV, 2007).

Stap 9: Bouwen monitor

Zodra er meerdere momenten zijn waarop dezelfde indicatoren worden gemeten, en de uitkomsten daarvan met in elkaar in verband kunnen worden gebracht, is er sprake van een monitor. Een monitor kan voor het inzichtelijk maken van maatschappelijke effecten heel waardevol zijn, op voorwaarde dat er bij het bouwen ervan een aantal zaken in het oog gehouden worden.

- Bovenal: houd het simpel, zeker in het begin. Start met de indicatoren waarvan al informatie voorhanden is. En richt de energie verder op de indicatoren die gemakkelijk meetbaar zijn.
- Kijk met het oog op de herhaalbaarheid nog eens kritisch naar de meetmethoden. Worden mensen in de uitvoering niet teveel belast door de registratie? Worden belanghouders niet moe van een steeds herhaalde enquête? Hoe kan iedereen het met andere woorden zo gemakkelijk mogelijk worden gemaakt?
- Besteed aandacht aan de gegevensverzameling. Hoe kunnen gegevens overzichtelijk en toegankelijk bewaard en gerangschikt worden?
- Ook de presentatie is van belang. Informatie wordt makkelijker opgenomen als ze wordt gepresenteerd in grafieken of spinnenwebben in plaats van tabellen.
- Denk na over een passende frequentie. Deze moet aansluiten bij de verwachte ontwikkeling. Als pas na twee jaar een kleine verbetering wordt verwacht, heeft het geen zin maandelijks te meten.

- Een monitor is bij voorkeur ingebed in de bekende cycli van bedrijfsvoering, bijvoorbeeld de momenten waarop managementinformatie wordt verzameld.
- Zoek een ambassadeur voor de monitor, iemand die (het meten van) maatschappelijke effecten een warm hart toedraagt (SEV, 2007).

Stap 10: Rapporteren

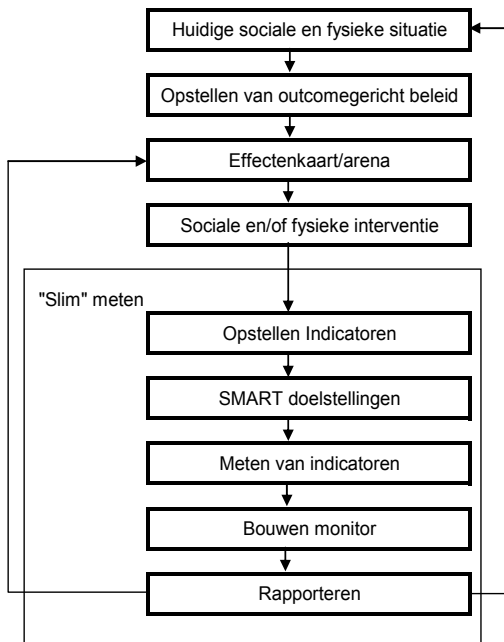
Tot slot worden alle meetgegevens verzameld en geanalyseerd. Daarmee kan de hoofdvraag worden beantwoord: wat is het maatschappelijke effect van de investering? De ingevulde effectenarena biedt hiervoor een goede kapstok. Het Slim Meten-rapport besteedt ook aandacht aan de verantwoording van de meetresultaten, ofwel de manier waarop is gemeten (SEV, 2007).

6.3 Besluitvormingsproces op basis van maatschappelijk rendement

6.3.1 Inleiding

Zoals hierboven reeds is aangegeven, zullen gemeenten en corporaties meer moeten gaan denken in de termen van maatschappelijk rendement; dus input, output en outcome. Te vaak worden reeds middelen, zoals de realisatie van een MFA, aangedragen en uitgevoerd alvorens er duidelijkheid is over de huidige sociale en fysieke situatie in een stad, wijk, buurt is. Dit zou als basis moeten dienen voor een outcome-gericht beleid voor gemeenten en corporaties. Op basis hiervan kan door middel van de (gecombineerde) effectenarena de investering, fysiek dan wel sociaal, vastgesteld worden. Zodra een keuze is gemaakt, kan het 'slim' meten beginnen waarbij indicatoren worden opgesteld door middel van de effectenkaart en worden SMART-geformuleerde doelstellingen opgesteld. Door middel van het meten van deze indicatoren, het bouwen van een monitor en het rapporteren omtrent de uitkomsten, wordt input gegenereerd voor de huidige situatie en de effectenkaart/arena. Op deze manier leren gemeenten en corporaties van het gevoerde beleid, waardoor in de toekomst op het te behalen maatschappelijke rendement beslissingen gemaakt kunnen worden. In deze paragraaf zullen de te nemen stappen uit onderstaande figuur nader toegelicht worden. Dit proces is overigens zeer abstract en zal ingepast moeten worden in de beleidsvormingsprocessen van corporaties en gemeenten. Zo lijkt de beleidsachtbaan van het RIGO (beleids8baan.nl, 2009) een instrument waarin dit proces terug gezien kan worden en welke geschikt is voor corporaties .

Figuur 9: Het besluitvormingsproces op basis van maatschappelijk rendement



Bron: eigen bewerking

6.3.2 Huidige sociale en fysieke situatie

Voordat er ook maar beleid geformuleerd kan worden, dient op stad, wijk of buurtniveau in kaart te zijn gebracht hoe de huidige sociale en fysieke situatie is. Dit dient een uitgebreide analyse te zijn op de verschillende schaalniveaus, maar vaak speelt dit op wijk en buurtniveau. In deze analyse dient de buurt of wijk in kaart gebracht te worden, met tenminste een analyse van de samenstelling van de bevolking en de beleving van de wijk of buurt door deze mensen. Wat is dus het precieze probleem zoals de bewoners van de wijk dat zien? Daarnaast dient de fysieke buurt of wijk in beeld gebracht te worden met alle voorzieningen, huur- en koopwoningen, grondgebruik, enz.. Tevens dient er een onderzoek gedaan te worden naar behoeften van de inwoners in de wijk. Deze analyse dient bijgesteld te worden na de meting van interventies. Deze paragraaf is niet onuitputtelijk, maar hier wordt getracht om gemeenten en corporaties aan te sporen om kritisch te zijn op de informatie die voorhanden is van elke wijk of buurt. Zeker alvorens grote investeringen gedaan worden, dient er goed onderbouwd te worden waar behoefte aan is of wat het probleem is in een wijk of buurt.

6.3.3 Opstellen van outcome-gericht beleid

Aan de hand van de hierboven vermelde analyse moet de corporatie of gemeente in staat gesteld worden om een op de outcome gericht beleid op te stellen. Want de maatschappij dient baat te hebben bij de interventies die zij plegen. In een beleid aangeven dat men MFA's wil realiseren is dan ook niet acceptabel. Dit zou een middel kunnen zijn om, afhankelijk van de situatie, eventueel de saamhorigheid, de gezondheid, enz. in een wijk/buurt aan te pakken.

6.3.4 *Effectenarena/kaart*

Aan de hand van een goed geformuleerd beleid kan door middel van de effectenarena, met de effectenkaart als onderbouwing, gekeken worden welke interventie(s) (het meest) kan/kunnen bijdragen aan het behalen van de doelstelling, voorkomend uit het beleid. Dus die interventie met het hoogste maatschappelijke rendement. De veranderingstheorieën zullen op termijn gevoed worden vanuit ervaringen uit het verleden, die uit de 'slim' meten rapportages gehaald kunnen worden of reeds door andere partijen zijn getoetst. Daar waar dit niet mogelijk is zal men in de branche met elkaar overeenstemming dienen te bereiken over veranderingstheorieën.

6.3.5 *Sociale en/of fysieke interventie(s)*

Waar het uiteindelijk om gaat is dat er interventies, sociaal dan wel fysiek, gedaan worden om beleidsdoelstellingen te halen en hierdoor een meerwaarde voor de maatschappij zijn. Door het leren uit het verleden kan er besloten worden om interventies wel of niet te herhalen in de toekomst. Door een duidelijke evaluatie kan er geleerd worden en kunnen interventies, misschien in andere vormen, in de toekomst nog effectiever zijn in het behalen van (de grootste) effecten in de maatschappij.

6.3.6 *'Slim' meten*

Door middel van dit instrument, welke uitvoerig in paragraaf 6.2 is besproken, is het mogelijk om te leren van ervaringen uit het verleden. Belangrijk hierbij is dat de te realiseren effecten en de daaraan gekoppelde indicatoren zoveel mogelijk gestandaardiseerd worden, waardoor uiteindelijk conclusies zijn te trekken over of de interventie, zoals een MFA, er echt toe doet. Hiervoor zou een openbare bijeenkomst met professionals op het gebied van Maatschappelijk rendement en op het gebied van MFA's het uitgelezen middel zijn om een professionaliseringslag te maken op dit gebied. Er zijn natuurlijk veel verschillende meningen over wat werkt en wat niet, maar veel onderbouwingen met meetresultaten kunnen er uiteindelijk voor zorgen dat men voldoende heeft aan metingen betreffende de gerealiseerde output.

7 Conclusie en aanbevelingen

De basis van dit onderzoek is de probleemstelling, welke als volgt is geformuleerd:

“Welke methode of combinatie van methoden is het meest geschikt om het maatschappelijk rendement van multifunctionele accommodaties inzichtelijk te maken?”

In dit hoofdstuk worden op basis van het literatuuronderzoek en de interviews conclusies getrokken met betrekking tot het inzichtelijk maken van het maatschappelijke rendement bij multifunctionele accommodaties. Tevens zullen aanbevelingen, onderverdeeld in aanbevelingen betreffende maatschappelijk rendement, de veranderingstheorie en de methode ‘slim’ meten bij MFA’s, gegeven worden.

7.1 Conclusie

Er is binnen de vastgoedbranche nog geen overeenstemming over de te hanteren definitie van een multifunctionele accommodatie. Het belangrijkste verschil zit veelal in de vraag of een inhoudelijke samenwerking van invloed is op het wel of niet behoren tot een multifunctionele accommodatie. Multifunctionele accommodaties zijn ontstaan uit een combinatie van de behoefte om integraal te denken, bevordering door de overheid, planologie en stedenbouw en door internationale benchmarking. Door de jaren heen zijn veel soorten MFA’s gerealiseerd, waarbij de samenstelling en inhoudelijk invulling veelal verschillend is. Tevens is de aanleiding tot de realisatie van een MFA vaak verschillend waardoor doelstellingen, de belangrijkste actoren en belanghebbenden ook per project variëren. Dit zorgt ervoor dat elke MFA vraagt om een maatwerk ontwikkelproces en maatwerkproces om het maatschappelijk rendement hiervan inzichtelijk te maken.

Corporaties en gemeenten investeren veel in steden, wijken en buurten om deze te verbeteren op verschillende gebieden. Deze investeringen dienen ten behoeve van de maatschappij gedaan te worden en dus met een zo’n hoog mogelijk maatschappelijk rendement, waarbij het financiële rendement niet uit het oog verloren mag worden. Hierbij is het van belang om in Nederland overeenstemming te krijgen over de term ‘maatschappelijk rendement’. In dit onderzoek hebben we kunnen constateren dat maatschappelijk rendement bestaat uit de termen: input, output en outcome. Waarbij de input zo efficiënt mogelijk moet leiden tot een bepaalde output, die op zijn beurt weer zo effectief mogelijk moet bijdragen aan de outcome; de gerealiseerde effecten in de maatschappij. De gedachtegang achter de relatie tussen de output en de outcome wordt ook wel de veranderingstheorie (theory of change) genoemd. Wanneer de outcome duidelijk is, dient deze in verband gebracht te worden met de input om zo het maatschappelijk rendement te bepalen.

De vijf methoden die geschikt zijn om het maatschappelijke rendement van voorzieningen, zoals een MFA, inzichtelijk te maken, kunnen dit maatschappelijke rendement op de volgende manieren weergeven, namelijk:

- In geld uitdrukken(monetariseren);
- meten en monitoren;
- en beschrijven.

Gemeenten en corporaties lijken zich steeds meer bewust van het feit dat men een zo hoog mogelijk maatschappelijk rendement dient na te streven. Het denken in maatschappelijk rendement lijkt alleen nog lang niet ingebed te zijn in de organisaties. Projectmanagers bij gemeenten en corporaties willen vooral hun projecten organiseren en denken hierbij (veelal) niet of dit wel noodzakelijk is en of hiermee het hoogste maatschappelijke rendement mee behaald wordt. Te vaak wordt een middel, zoals een MFA, reeds als oplossing aangedragen alvorens er duidelijkheid is omtrent de huidige situatie in een wijk of buurt. Belangrijk is dan ook dat het denken in maatschappelijk rendement meer ingebed raakt binnen corporaties en gemeenten. Tevens dient men zoveel mogelijk veranderingstheorieën te toetsen of hier in elk geval overeenstemming over te krijgen binnen de branche. De manier om het denken in maatschappelijk rendement in te bedden in de organisaties is het gebruik van de effectenarena of effectenkaart. Maar om het maatschappelijk rendement daadwerkelijk te meten en veranderingstheorieën te toetsen zal er overeenstemming binnen de branche moeten komen over één methode om dit maatschappelijke rendement te meten. Volgens de respondenten binnen de gemeenten en corporaties moet de methode simpel, vergelijkbaar, herhaalbaar, normbepalend en breed gedragen zijn. Tevens dient de uitkomst niet te leiden tot schijnnaauwkeurigheid en moet de methode de tevredenheid van bewoners kunnen meten. Bij deze wensen zijn wel een aantal kanttekeningen geplaatst omdat is gebleken dat de respondenten niet altijd realistisch bleken omtrent het begrip ‘maatschappelijk rendement’ en de methoden die beschikbaar zijn om dit maatschappelijke rendement inzichtelijk te maken.

Na afweging tussen de theorie, voorwaarden in de praktijk en voorkeuren voor de methode, is gekomen tot de meest geschikte methode, namelijk: ‘slim’ meten: meten en monitoren met indicatoren. Deze methode is prima in te bedden in het besluitvormingsproces, waardoor het een prima opstap is om eventueel het ontwikkelproces in te gaan. Belangrijk hierbij zijn SMART-geformuleerde doelstellingen, gericht op de outcome en het meten van de indicatoren op het juiste schaalniveau. Een grote pre van deze methode is dat er door middel van een monitor ook geëvalueerd wordt of deze doelstellingen gehaald worden en in welke mate. Een overeenstemming over de te gebruiken indicatoren en monitoren zal eraan bijdragen dat de verschillende investeringen beter met elkaar te vergelijken zijn op basis van het maatschappelijke rendement. Dit zal overigens altijd tot op een zekere hoogte blijven omdat er sprake is van mensenwerk.

7.2 Aanbevelingen

7.2.1 *Maatschappelijk rendement*

Belangrijk is om de definitie van maatschappelijk rendement en wat het inhoudt over de hele branche te verspreiden. Teveel medewerkers bij corporaties en gemeenten hebben geen duidelijk beeld van de term maatschappelijk rendement. Alleen het denken vanuit de outcome zou al een grote verbetering opleveren.

Om dit maatschappelijk rendement meer naar voren te laten komen in het besluitvormingsproces wordt er geadviseerd om binnen de corporatie of gemeente een taskforce op te richten die dit denken in maatschappelijk rendement onder de aandacht brengt van de personen die hiermee dienen te werken. Dit kan door middel van een grote bijeenkomst, maar ook door de toepassing van doorvraagtechnieken bij kleine bijeenkomsten kan het denken in maatschappelijk rendement verder verspreid worden.

De implementatie bij gemeenten lijkt ingewikkelder dan bij corporaties. Vooral vanwege de verschillende verantwoordelijkheden bij de gemeentelijke afdelingen is het niet duidelijk wie verantwoordelijk is voor dit afdelingsoverstijgende thema. Maar gezien het feit dat gemeenten een coördinerende rol dienen te hebben op het gebied van maatschappelijk vastgoed, zal het maatschappelijk rendement binnen die coördinerende rol duidelijker terug moeten komen. Geadviseerd wordt om een persoon binnen de organisatie, of een extern bedrijf, onderzoek te laten doen naar de implementatie van het denken in maatschappelijk rendement binnen de gemeente.

7.2.2 *Veranderingstheorie*

Het grootste probleem met betrekking tot het meten van maatschappelijk rendement is de relatie tussen de output en de outcome; de veranderingstheorie.

Geadviseerd wordt op dit gebied:

- Om het toetsen van veranderingstheorieën te coördineren hetgeen eraan bij zou kunnen dragen dat de professionaliseringslag op dit gebied efficiënter verloopt.
- Om onderzoeken op dit gebied uit te laten voeren.
- Om deze zo veel mogelijk te toetsen, maar waar het niet lukt of dat het te veel tijd en energie kost zou men genoeg kunnen nemen met een gezamenlijk overeengekomen veranderingstheorie.
- Om een bijeenkomst te organiseren voor professionals op dit gebied waarin door middel van doorvragen de redenering achter output-outcome relaties achterhaald kan worden. Hier kan dan overeenstemming bereikt worden over veranderingstheorieën waardoor in de toekomst volstaan kan worden met outputmetingen.

7.2.3 *MFA's en 'slim' meten*

Om het maatschappelijk rendement van MFA's in beeld te brengen, zal de methode, zoals in de conclusie is beschreven, toegepast moeten gaan worden op verschillende MFA's in het land. Hierbij is dan ook de

vraag of de voorafgestelde doelstellingen uiteindelijk gehaald gaan worden. Om dit vergelijkbaar te houden, wat belangrijk werd gevonden, is het van belang om:

- Onderzoek te doen naar een format om de huidige sociale en fysieke situatie in beeld te brengen, zodat een ieder precies weet wat hieronder verstaat wordt.
- Een bepaalde eensgezindheid proberen te krijgen over de te gebruiken indicatoren om bepaalde effecten in de maatschappij te meten. Coördinatie door een overheidsinstantie op dit vlak zou kunnen bijdragen aan een efficiënter proces. Hierover zouden gemeenten en corporaties gezamenlijk kunnen brainstormen door middel van een congres of het kan opgepakt worden door een ontwikkelgroep van de Kopgroep. Een openbare website op het gebied van maatschappelijk rendement zou eraan bij kunnen dragen dat de informatie beschikbaar wordt voor alle maatschappelijke partijen. Hierdoor kan men tevens op de hoogte gehouden worden van de laatste ontwikkelingen op dit vlak.

Lijst met aangehaalde literatuur

Baarde D.B. en de Goede M.P.M., Basisboek Methoden en Technieken; *Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*, derde herziene druk, Groningen, 2001.

CFI, OCW-regeling; *Regeling voor het stimuleren en aanpassen van huisvesting tot brede scholen*, 27 maart 2009.

Collignon L., 'Zin en onzin van multifunctionele accommodaties', tijdschrift voor de volkshuisvesting (2009), nr 2, p. 19 – 23.

De Kopgroep, Ossenkoppele en De Vor, inventarisatie 24 multifunctionele accommodaties, mei 2008.

Deuten J. en De Kam G., 'Werken aan de goede keuze; *Hoe de corporatie als eigentijds maatschappelijk ondernemer keuzes maakt*', kennisplatform Maatschappelijk ondernemen, pdf-reeks 6, mei 2007.

Kopgroep, Terugblik op Themabijeenkomst Rendement van MFA's, Utrecht, 2 februari 2009.

M3V, Brochure MFA's; *multifunctionele accommodaties en brede scholen*, Oosterbeek.

Mulder, K., 'Zin en onzin van multifunctionele accommodaties', tijdschrift voor de sociale sector, november 2005, p. 20 - 23.

Primo NH, Multifunctionele accommodaties in Noord-Holland in theorie en praktijk, Purmerend, oktober 2004.

Aedes Arcares, Voor jong en oud; *Onderwijs en zorg als gemeenschappelijke bouwopgave*, Utrecht, maart 2006.

SEV, Deuten J., praktijkboek maatschappelijk rendement, Rotterdam, 2007.

SEV, Deuten J., SEV-effectenkaart, Rotterdam, juni 2007.

SEV, Deuten en De Kam, Weten van renderen; *Nieuwe wegen om het maatschappelijk rendement van woningcorporaties zichtbaar te maken*, Rotterdam, 2005.

Internetsites

www.effectenarena.nl, 8 oktober 2009

www.kenniscentrum-mkba.nl, 8 oktober 2009

www.beleids8baan.nl, 8 oktober 2009

<http://www.m3v.nl/beelden/brochuremfa.pdf>

<http://www.lokv.nl/cultuureducatie/kulturhus.html#begrip>, 13 oktober 2009

www.bredeschool.nl, 13 oktober 2009

Overige Interviews

Dhr. K. Mulder van Laagland Advies

Dhr. J. Deuten van de SEV

Dhr. F. Rozenberg van het RIGO