

werken zo manifest door, dat corporaties wel gedwongen worden om te handelen in de breedte. Als onderscheidend kenmerk voor het ondernemen op het platteland ziet ze het overbruggen van vertrouwen. Illustreerend hiervoor zijn de 'schatgraafsessies' van Mooiland Maasland. Versterking van de buurtkracht door te werken aan een 'kalmte uitbreiding' (organische groei) van het dorp en het ontsluiten van initiatieven die aansluiten bij het bestaande sociale weefsel.

Er volgt een discussie waarin heel veel elementen uit het betoog van Kolk de revue passeren. Aan Gruis de schier onmogelijke taak om dit te bundelen tot drie onderzoeksvoorstellen en concrete experimenten. Samengevat betrof dat:

- Ontsluiting van instrumenten en best practices voor de samenwerking tussen corporaties en gemeenten.
- Scenario-ontwikkeling: wat zijn succesvolle strategieën om met krimp en verschraling om te gaan? Zijn nieuwe concepten denkbaar voor samenwerking tussen marktpartijen, sociale partijen en corporaties om, bijvoorbeeld, buurtwinkels te behouden?
- Onderzoek naar regelgeving: vraagt maatschappelijk ondernemen om afwijkende regels in de landelijke setting?

Drie experimentenvoorstellen waren:

- Voorlichting & advies aan ouderen met koopwoningen: de makelaarsfunctie voor het aanpassen van de woningen om langer zelfstandig te kunnen blijven wonen.
- Innovatie: de ontwikkeling van een franchiseconcept waarmee corporaties diensten kunnen inkopen op het gebied van energiebesparing en vermindering van CO₂-uitstoot.
- Maatschappelijk, landelijk vastgoed: herontwikkeling van agrarisch vastgoed tot een maatschappelijke taak. Voorbeeld: zorgboerderijen en knoopperven.

Parallelsessie Belanghoudersparticipatie en relatie-management

Walter Hamers & Paul Doevendans

"Spontaniteit met professionaliteit. Niet borduren maar steekjes losmaken!"

Walter Hamers

Hamers en Doevendans borduurden voort op de onderscheidende kenmerken van het netwerk van belanghouders. Hamers vroeg zich af of hij - als directeur van een dorpse corporatie - anders omgaat met de belanghouders dan zijn stedelijke collega's. Hij analyseerde zijn werkwijze op basis van de twee begrippen 'interafhankelijkheid' en 'organisch relatiebeheer'. Organisch relatiebeheer omdat Hamers zijn belanghouders overal tegenkomt: aan de vergadertafel, langs de lijn of bij de bakker. Het zijn spontane ontmoetingen langs informele communicatielijnen. In tegenstelling tot de stad zijn belanghouders in het dorp als knooppunt te beschouwen. Die ene belanghouder kan meervoudige belangen houden. Hij illustreert dit met zijn borduurwerkje. Aan de zichtzijde zien we een fraai patroon; pas aan de achterkant ontwaren we de in elkaar geweven draden en knooppjes waarmee dat patroon is opgebouwd.

Interafhankelijkheid is de keerzijde van de spontane ontmoetingen: het risico van 'ons kent ons'. Het gevaar van een verlamdende relatie wanneer de nodige formele afstand niet meer aanwezig is. Meer dan in de stad, zijn corporaties in het dorp veroordeeld tot een klein netwerk van steeds dezelfde mensen. Dat kan een kwetsbare positie inhouden indien het niet botert met de gesprekspartner of indien er vooringenomenheid speelt. Dit leidde tot twee prangende vragen: hoe krijgt professionaliteit in deze setting vorm - met behoud van de spontaniteit en het vertrouwen? Plus: hoe borgt de corporatie deze relaties duurzaam?

Doevendans vroeg naar de herkenbaarheid van Hamers' exposé. Die was er. Spontaan noemden deelnemers - samengevat - nog drie statements waarin het ondernemen op het land verschilt. Ten eerste het fingerspitzengevoel: op het dorp is het voldoende om een klein signaal af te geven. De workshopdeelnemers denken dat corporaties op het platteland signalen sneller aanvoelen en beter luisteren. Formele posities zoals in de stad kunnen minder gemakkelijk worden ingenomen.

Ten tweede is de dreiging van 'allesdoener-maar-net-niet-kunner' groter op het land dan in de stad. Juist omdat bewoners de directeur gemakkelijk kunnen vinden, is de kans op overvragen groter. Maar laagdrempeligheid vormt niet de enige reden. Er zijn simpelweg minder partijen in het dorp actief als speler op het maatschappelijke middenveld. Samen met de interafhankelijkheid van de politiek leidt dit tot wat sommigen noemen de 'pinautomatenpositie' van de plattelandscorporatie.

Ten derde is de schaal een verschil. De kleinere schaal maakt plattelandscorporaties kwetsbaarder. Dit spreekt voor zich in het kunnen oppakken van de verschillende taken. Minder opvallend is het mechanisme dat in kleine organisa-

ties de directeur de dialoog met de belanghouders voert. Terwijl in grote organisaties de verantwoordelijkheid over meerdere werknemers is gespreid. Wat betekent dit voor de governance?

Het maatschappelijke geïnternaliseerd: rollen en schaal

Op basis van de discussie verwoordt Doevendans een mogelijk interessant experiment. Wanneer je telkens dezelfde mensen tegenkomt en je voor elke opgave niet steeds aparte belanghouders identificeert, kun je deze maatschappelijke vertegenwoordigers niet beter een plek in de organisatie geven? Hoe zou een dergelijk maatschappelijk platform werken?

De laatste vraag leidde tot een discussie over de rol van de belanghouder en de rol van de corporatie. Plattelandscorporaties werken in toenemende mate samen in een netwerk. Maar dit is geen garantie dat maatschappelijke problemen daadwerkelijk worden opgepakt. Wie is de natuurlijke regisseur? Is de taak van de corporatie niet het verbinden van partijen (netwerker) en die partners aan te spreken op hun rol? Eén deelnemer bracht indringend in herinnering dat corporaties geen (nieuw) paternalisme moeten nastreven. Het kan niet zo zijn dat de netwerkrol betekent dat corporaties overal probleem eigenaar van zijn. Kijk daarom meervoudig naar 'de knoop': de definitie van belanghouder hangt af van diens rol. Hamers onderscheidt drie rollen:

- de belanghouder als afnemer en klant (prijs-kwaliteit, tevredenheid)
- de belanghouder als co-maker (partners in maatschappelijk rendement)
- de belanghouder als moreel opdrachtgever (de principaal namens de samenleving, legitimiteit)

Een levendige discussie volgt. Met als kern dat schaal verschillende betekenissen heeft. Het duidelijkste verschil tussen plattelandscorporaties en stedelijke collega's is 'schaal' opgevat in de betekenis van schaalgrootte. De groep vindt het productiever om te spreken over autonomie. Groter groeien an sich is niet zozeer van belang. Als co-maker moet je een zekere autonomie hebben, wil je effectief kunnen zijn. Bij de afnemer-rol speelt 'schaal' in de betekenis van nabijheid. Voor nabijheid geldt "beschikbaar om de hoek" of "bij de hand hebben". Daarmee overstijgt het een plat marketingjargon zoals "customer intimacy". Er was geen tijd meer om het begrip schaal toepasbaar te maken op de rol van moreel opdrachtgever. De groep formuleerde als onderzoeksvraag of de bedrijfsvoering van plattelandscorporaties meer dan in een stede-



lijke setting gericht zou moeten zijn op de individuele wensen van de klant. Als experimentvoorstel werd het al eerder beschreven geïnternaliseerde maatschappelijke platform naar voren geschoven.

Parallelsessie Schaalgrootte en professionalisering
Hans Al & Gijs Hoofs

"De vervreemding te boven: denken in gemeenschappen versus denken in systemen"

Hans Al

Voor Hans Al ligt de kern van de opgave in het denken in gemeenschappen. Hij beziet met argusogen de grote stedelijke spelers die het platteland penetreren. Niet zozeer uit vrees voor concurrentie. Hij vraagt zich af of deze spelers evenveel rekening zullen houden met de lokale maatschappij. In het verlengde hiervan stelt Al dat de kleine plattelandscorporaties zonder professionaliseringsslag over tien jaar uitgespeeld zijn. Ongeveer de helft van het publiek deelde deze verwachting.

Gevraagd naar de drijfveren achter de huidige fusies, waren veel deelnemers van mening dat dit kwam door de onverbidelijke ontwikkelopgave. De sector wil veel en het bod op de samenleving zet landelijk een hoog ambitieniveau neer. Een verwachtingspatroon dat vervolgens ook op de lokale schaal wordt afgedwongen. En dat leidt tot een stevige druk op de kleine organisaties. Vooral omdat de corporatie nog niet (of onvoldoende) de benodigde competenties in huis heeft om die bredere taken te kunnen oppakken. Oftewel, al behorend zal de plattelandscorporatie de komende tien jaar niet meer kunnen uitzingen. Maatschappelijk gezien speelt de corporatie dan geen rol van betekenis meer.

De ideale grootte: kwetsbaarheid en vervreemding versus slagkracht

Vervolgens daagt Hoofs de groep uit om de ideale schaalgrootte proberen te benoemen. Het levert uiteindelijk een schets op die loopt van "te klein" via "klein, maar fijn" naar "middelgroot en daadkrachtig" tot "bureaucratisch groot en vervreemdend". De karikaturen zijn nog het gemakkelijkst in te vullen. Van té kleine corporaties spreken we wanneer zij het verbrede takenpakket niet kunnen invullen met het eigen vakmanschap. Het gevolg is dat structurele inhuur van externe adviesbureaus nodig is. Daarentegen wordt een corporatie als té groot beschouwd wanneer vervreemding optreedt. Als de organisatie extra hulpstructuren (bijvoorbeeld procesmatige kwaliteitssystemen) nodig heeft om de interne slagkracht te verbeteren. Als de klanten zich niet meer herkennen in waar de organisatie voor staat. Nog anders gesteld, interne vervreemding die ontstaat door het weg organiseren van kwaliteit en betrokkenheid. Of door de overmatige aandacht die het management schenkt aan de cijfers uit de Balanced Score Card

Dé optimale organisatiegrootte is niet te geven, wanneer de bedrijfsstrategie niet in beeld is: welke taken (en in welke breedte) ziet de directie als kerntaken voor haar bedrijf? Ondanks deze kanttekening is er consensus dat de plattelandscorporatie met een ondernemend profiel minimaal een omvang heeft van 40 tot 50 fte's en 5 tot 7000 woningen telt.

Wat is professionalisering?

Blijkbaar is professionalisering en schaalgrootte een interessant onderwerp, want de ene vraag lokt meer vragen uit. Zoals: hoe zit het met elementen als identiteit(-sbehoud), wat doe je met bedrijfscultuur, hebben plattelandscorporaties de beheerlasten beter op orde? En is diversificatie noodzakelijk in relatie tot de ontwikkelopgave?

Boeiend is de vraag of opschaling leidt tot professionalisering. Sommigen stellen dat opschaling maar een magere manier van professionalisering is. De benodigde taakverbreding is in hun ogen ook te bereiken via alliantievorming of ketenmanagement. De economie van de schaal is volgens hen een denkfout die leidt tot monopolisme en onevenredige stijging van overhead. Handelen op basis van welbegrepen eigen kracht is vruchtbaarder dan handelen op basis van marktmacht.

Dit brengt Hoofs tot een werkdefinitie van professionalisering: de uitlijning van het (bredere) takenpakket met de competenties van de eigen medewerkers en de verwachtingen van het middenveld. Aan deze definitie zit een ondernemersaspect vast. Het vraagt lef en focus om alleen die maatschappelijke veranderingen te honoreren waar de organisatie daadwerkelijk bij betrokken wil zijn - en goed kan. Krachtige keuzes die recht doen aan zowel de omstandigheden als de eigen organisatiecompetenties betalen zich uit in onderscheidend vermogen, autonomie en slagkracht. Vervreemding is in deze optiek de onbalans tussen de ambities en de organisatiekracht van de corporatie. Deze definitie veronderstelt dat plattelandscorporaties keuzes kunnen maken in het takenpakket. Een deelnemer stelde zichzelf en zijn collega's de volgende vraag "spelen we niet te veel de grotestadscorporatie na?" Met andere woorden: is het geoorloofd om op het land een nichespeler te zijn of brengen we daarmee een (te) scherpe focus aan?

Een mooie onderzoeksvraag zou zijn of een grotere schaalgrootte nodig is voor professionalisering. Dit vraagt onderzoek naar de mogelijkheden van professionalisering in kleine organisaties (die klein kunnen blijven). En tegelijkertijd naar de mogelijkheden voor lokale verankering van grote corporaties (om vervreemding tegen te gaan).

Een experiment is het franchisenemerconcept: de dorpscorporatie zou bijvoorbeeld projectontwikkeling in de zorg via een franchisenemercontract tijdelijk kunnen 'inkopen'. Een ander experiment is het uitbreiden van de SEV-positioneringstool met een organisatieontwikkelingsmodule. Zodat we een instrument hebben dat analyseert welke dominante externe krachten er zijn en vervolgens aangeeft welke organisatievorm en grootte bij die omgeving en specifieke opgave passend zou zijn.

Conclusie: De lessen van het land

Het thema bood voldoende stof tot discussie en reflectie. De parallelsessies liepen ruim uit op het programma. In de plenaire bijeenkomst concludeerden de dagvoorzitters dan ook dat maatschappelijk ondernemen op het land leeft. Er waren enkele lessen van het land te trekken; en het platteland kan van de stad leren. Een van de lessen is de kracht van de dorpscorporaties om te denken in gemeenschappen. Dit principe is toepasbaar voor de stedelijke corporaties bij wijkgericht werken. Het spontane en organische van relatiebeheer werd ook als een pluspunt gezien. Hier kunnen evenwel lessen geleerd worden van de stad: waar het gaat om het bewaren van de nodige formele afstand. Ook concludeerden we dat corporaties sleutelen aan (het) dorp(en). Dit is geen technisch of bedrijfskundig specialisme. Dat vereist ondernemerschap en vakmanschap om problemen op te pakken in de breedte zoals ze zich voordoen, zonder last van doorgesloten specialismen ('horizontaal organiseren'). Ten slotte merkten we op dat schaalvergroting niet per sé leidt tot professionalisering. Het gaat om de congruentie tussen de ambities en het door de belanghouders waargenomen handelen. En dat kan betekenen dat corporaties moeten opschalen om de benodigde competenties in huis te halen. [1]

De ontwikkelagenda bestaat samengevat uit:

- Participerend onderzoek naar 'de dorpse schaal': het karakteriseren van plattelandscorporaties met de meervoudige betekenissen van schaal (schaalgrootte, autonomie, nabijheid).
- Vergelijkend onderzoek naar best practices van de samenwerking tussen gemeente en corporatie.
- Onderzoek naar de (waargenomen) professionaliteit van stedelijke corporaties en de ondernemers op het land.
- (Door-)ontwikkeling van de SEV-positioneringstool met een organisatieontwikkelingsmodule.

De experimenten waar deelnemers mee aan de slag kunnen om die kennis praktisch te genereren, zijn:

- Experimenteren met het maatschappelijk platform.
- Experimenteren met de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed op het platteland (herontwikkeling van agrarisch vastgoed).
- Experimenteren met franchiseconcepten voor kleine corporaties. ■

1 Zie ook de illustratie; Knooperven zijn boerenerven die door middel van paden en beplanting met elkaar verbonden zijn. het knoepervormt een ordenend principe voor het buitengebied in Twente. [Bron: Van Paridon, Ruut & Karin de Groot: *Knooperven*; Rapport InnovatieNetwerk, Den Haag 2007]