

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

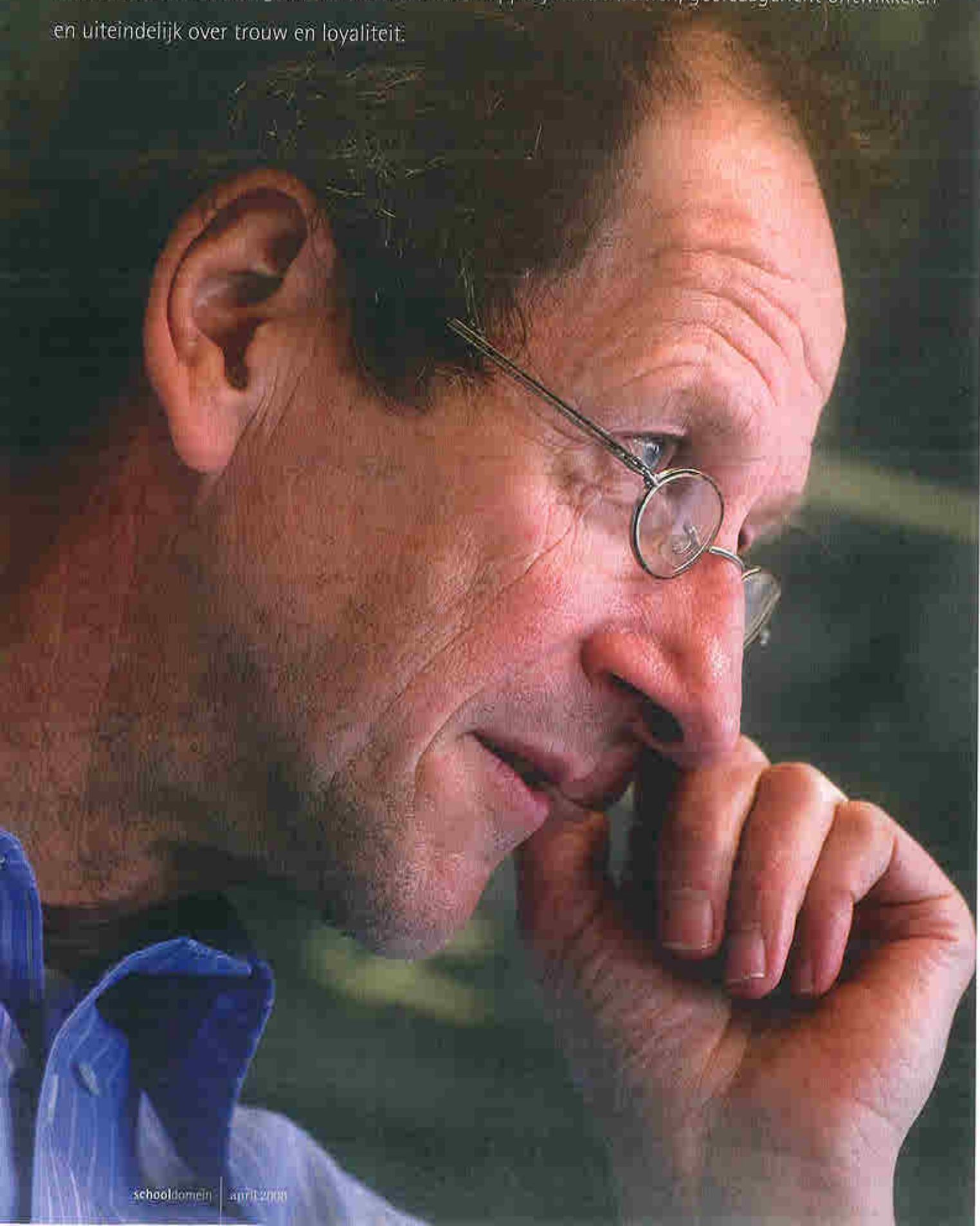
The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/78427>

Please be advised that this information was generated on 2018-07-08 and may be subject to change.

Het kenmerk van maatschappelijk ondernemen is dat je onderneemt. Dat betekent bewust risico's nemen, initiatief tonen, kansen zien, weten wat er aan vast zit en zelf in beweging komen als nog niet alles zeker is. George de Kam over maatschappelijk ondernemen, gebiedsgericht ontwikkelen en uiteindelijk over trouw en loyaliteit.



# Maatschappelijk rendement creëert betekenis

Over toeval, loyaliteit en trouw

**"A** Tekst Sibö Arbeek Foto's Kees Rutten

Is maatschappelijk ondernemer wil je de voordelen naar je toe halen en die voordelen zie je in maatschappelijke doeleinden. Het begrip bedrijfsmatig betekent hier dat het niet om een mechanisch of bureaucratisch proces gaat. Er zit ondernemerschap in. Maatschappelijk betekent in dit verband dat je geld en/of energie steekt in een maatschappelijk doel; er ligt een duidelijke maatschappelijke taakstelling en je wilt dat maatschappelijk effect kunnen bereiken. Kenmerk is verder dat je als private organisatie met gemengde middelen maatschappelijke doelen probeert te halen. Dat is dus wezenlijk iets anders dan een financieel belang dienen. Maatschappelijk ondernemen of ondernemer zijn is daarom per definitie iets anders dan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Shell of Albert Heijn kunnen maatschappelijk verantwoord ondernemen door stageplekken aan kansarme jongeren te bieden, werkgelegenheidsprojecten te stimuleren of duurzame olie te marketen, maar dat is iets anders. Een commerciële organisatie kan dus nooit maatschappelijk ondernemer zijn omdat zijn primaire belang en doel ergens anders liggen, namelijk winst maken en verantwoording afleggen aan de aandeelhouders."

## Ethiek en spanning

"Maatschappelijk ondernemen hoeft niet per se ethisch te zijn. Je kunt maatschappelijk ondernemerschap los zien van een ethische doelstelling. Wel is het zo dat het tegendeel meestal niet waar is, dan ontstaat er spanning. Als er teveel afstand ontstaat tussen waar je vandaan komt en je feitelijk gedrag in een omgeving verdwijnt uiteindelijk je betekenis ten aanzien van het maatschappelijk doel dat je mogelijk gesteld hebt. Een commerciële organisatie is geen maatschappelijk ondernemer, maar een gemeente

ook niet. Dat komt omdat een gemeente geen private, maar een publieke organisatie is, aangestuurd door democratische besluitvorming."

## Spilfunctie corporaties

"Een corporatie is per definitie wel een maatschappelijke onderneming, dat corporaties zich sterk en meer marktconform aan het ontwikkelen zijn, staat daar los van. Want hun primaire doel is toch een maatschappelijk effect te bewerkstelligen. Wonen mogelijk maken voor de lagere sociale doelgroepen en beneden de kostprijs te verhuren. Mede op basis van hun aanzienlijke vermogen kunnen zij ook een lager rendement accepteren. Bovendien verdienen zij het op termijn deels weer terug doordat zij langer in een omgeving blijven en die ook vanuit de exploitatie beheren. Ik zie dan ook dat corporaties een spilfunctie hebben op gaan krijgen. Soms pakken ze hem nog niet op, maar dat komt wel vanwege hun natuurlijke rol. Opvallend is een enquête onder wethouders een jaar geleden waarin ze hun tevredenheid over het samenwerken met corporaties uitspraken. De rijksoverheid heeft kennelijk een belang om een ander beeld te communiceren, maar corporaties doen al veel goed werk. Dat wordt wel versterkt door Winsemius en Vogelaar, maar dat proces was feitelijk al langer aan de gang."

## Worsteling gemeenten

"De rol van gemeenten is wezenlijk veranderd. Dat heeft met macht en geld te maken. 30 jaar geleden was de overheid, met als afgeleide de gemeente, nog gewoon de baas. Zij stelden de regels en verdeelden het geld. Inmiddels is het openbaar besturen sterk veranderd, is de decentralisatie van middelen en verantwoordelijkheden sterk doorgevoerd en heeft de marktwerking toegeslagen. Bovendien gedragen ▶

"Wat is de  
trouw van  
een organi-  
satie aan  
een bepaald  
gebied?"

de consumenten zich heel anders ten opzichte van de overheid. De directe invloed van een gemeente loopt niet meer langs de weg van hiërarchie en geld. Dus moet de gemeente meer vanuit een regisserende en faciliterende rol haar positie bepalen. Dat is een lastige en je ziet veel gemeenten daar mee worstelen.”

### Hart op de goede plek

“Het verschil tussen corporaties en gemeenten is dat corporaties het gewoon kunnen doen. De meeste corporatiebestuurders hebben het hart op de goede plek zitten. Die willen wel voor een maatschappelijk doel gaan en kunnen ook spelen met hun rendementseis. Daarmee kunnen ze gemeenten tegemoet komen, een goede deal sluiten rond de grondprijzen en dat laten terugkomen in een maatschappelijke huurprijs. Gemeenten zijn minder slagvaardig, daar moet altijd het politieke debat gevoerd worden en dat telkens weer anders voor een periode van vier jaar. Anderzijds heeft de manier waarop corporaties over investeringen kunnen beslissen het nadeel dat er een zekere willekeur in zit; de ene bestuurder zal meer hebben met daklozenopvang en de ander weer meer met een brede school in een wijk. Een corporatie is nu eenmaal geen politiek verantwoordende organisatie, en als de communicatie met stakeholders onvoldoende is, kan haar gedrag beleefd worden als institutionele charitas.”

### Blijvers of niet

“Maatschappelijk rendement streef je in zijn eigen waarde na. Dat heeft dus niet direct met geld te maken. Het betreft het nadenken over een pakket van maatregelen versus een gewenste outcome. In die zin verdient maatschappelijk rendement een zelfstandige afweging tegenover financieel rendement. Een ontwikkelaar wil in een prachtwijk investeren wanneer hij daar op korte termijn rendement verwacht. Maar in de waarde van vastgoed zit ook een lange-termijn effect, dat wordt bepaald door wat mensen in die plek zien, de voorzieningen eromheen, en door de vraag of consumenten alternatieven hebben. En hoewel we nog niet precies genoeg weten aan welke knoppen we moeten draaien om die waardeontwikkeling te optimaliseren, ligt daar wel een onderscheidend belang voor corporaties. Als ze 80% van een buurt in bezit hebben, kunnen ze investeren in het perspectief van waardeontwikkeling op lange termijn. Ontwikkelaars

en financiers zijn geen blijvers in een gebied, een corporatie is dat gelukkig wel. Je zou kunnen zeggen dat de focus op financieel rendement toeneemt wanneer een partij een tijdelijk belang heeft. Je zou dus kunnen zeggen dat naarmate de relatie toevalliger is, er meer nadruk ligt op het financieel rendement en minder op het maatschappelijk rendement. Corporaties zijn in feite niet te vermijden partners; ze doen mee met wijkplannen. Duidelijk is wel dat oplossingen vanuit de kracht van de mensen zelf moeten worden gevonden en niet meer genormeerd in een functionele samenhang opgelegd.”

### Bredere schaal

“Duurzame gebiedsexploitatie is het loskomen van het denken in termen van de klassieke grondexploitatie, zoals veel gemeenten nog doen. Gemeenten denken in termen van kosten en opbrengsten die op de korte termijn verrekend moeten worden. Bij duurzame gebiedsexploitatie kijk je naar een bredere schaal van de investeringen en een bredere schaal aan effecten. Bijvoorbeeld het investeren in een brede school levert op de langere termijn maatschappelijk effect op; het investeren in groen of veiligheid kost x, maar levert op termijn een meervoud op. Op de korte termijn is voor een corporatie als ontwikkelaar en financier een lager rendement acceptabel, omdat de exploitatierol op de langere termijn voldoende waarborgen biedt. Uit onderzoek blijkt ook dat in buurten met veel culturele voorzieningen de WOZ-waarde van de woningen hoger ligt. Dat lijkt me een extra reden om in een buurtplan een plek te geven aan beeldbepalende elementen en andere zaken met culturele waarde.”

### Gebiedsgerichte oplossingen

“Een interessant fenomeen is verder dat organisaties er bij gebiedsgericht denken te gemakkelijk van uitgaan dat burgers in dat gebied diensten afnemen op het gebied van wonen, zorg en welzijn. Maar specifieke gebiedsgerichte oplossingen worden eigenlijk steeds minder vanzelfsprekend doordat burgers beweeglijker worden en veel aanbieders van voorzieningen op een ruimtelijke schaal gaan werken die gebiedsoverschrijdend is. Je zou meer willen doen met het aanspreken van de morele of emotionele component in het consumentengedrag. Gaan burgers ook inderdaad brood van de laatste bakker in hun dorp kopen, ook als is het iets duurder dan het brood in de supermarkt tien kilometer verderop? Zo zijn er allerlei nieuwe arrangementen te bedenken, waardoor er op microniveau een nieuwe binding ontstaat tussen mensen en voorzieningen.”

Professor George de Kam heeft als leeropdracht maatschappelijk ondernemen met grond en locaties. Hij werkt aan de faculteit der Managementwetenschappen van de Universiteit van Nijmegen. U kunt hem mailen via [g.dekam@fm.ru.nl](mailto:g.dekam@fm.ru.nl).



“De meeste corporatiebestuurders hebben het hart op de goede plek zitten.”

Organisatie	Trouw en loyaliteit
Gemeente	Lange termijn lokaal verbonden
Corporatie	Lange termijn lokaal en regionaal verbonden
Zorginstelling	Lange termijn lokaal, regionaal en landelijk gebonden
Ontwikkelaar	Korte termijn verbonden
Financier	Korte termijn verbonden