

# Vergelijkbaarheid doelstellingen corporaties

**De (inter)nationale regelgeving richt zich steeds meer op transparantie. Ook van woningcorporaties wordt verwacht dat zij transparant maken wat hun belangrijkste doelstellingen zijn en hoe zij deze verwezenlijken. Probleem is echter dat de doelstellingen vaak moeilijk met elkaar te vergelijken zijn. Een paarsgewijze vergelijkingsmethode kan hier uitkomst bieden.**

**Bert Kramer, David Kronbichler en**

**Ton van Welie**

Ortec, Gouda

**Jan Putman**

De Alliantie, Huizen

**f**inanciële doelstellingen zijn bij strategische besluitvorming vaak dominant aanwezig. De reden hiervan ligt in het feit dat deze doelstellingen eenvoudiger te kwantificeren zijn, namelijk alles is uitgedrukt in één en dezelfde eenheid: euro. In de praktijk zien we dat dit automatisch betekent dat de financiële doelstellingen de hoofdreden zijn waarop besluitvorming plaatsvindt. Niet terecht, het gaat juist om de maatschappelijke en portefeuilledoelstellingen. De financiële doelstellingen, zoals solvabiliteit of financierbaarheid zijn alleen belangrijke randvoorwaarden. Een paarsgewijze vergelijkingsmethode maakt het mogelijk om ook de maatschappelijke doelstellingen te kwantificeren en onderling vergelijkbaar te maken.

## **Paarsgewijze vergelijking**

Een methode om doelstellingen onderling vergelijkbaar te maken is de paarsgewijze vergelijking volgens het AHP (Analytic Hierarchy Process) van Saaty. De belangrijkste kracht van deze methode ligt in het structureren van complexe materie en - en dat is waar andere methoden weinig tot geen aandacht aan schenken - synthese. Hiermee wordt bedoeld dat een beslissingsproces eerst uit elkaar gerafeld wordt in behapbare kleine stukken, waarna deze stukken weer samengevat worden om te komen tot een integrale beoordeling van individuele beleidsop-

ties. Verder biedt het AHP de mogelijkheid om met behulp van een gevoeligheidsanalyse het effect van verschillende beleidsalternatieven op de totale *performance* te analyseren. Het AHP combineert inzichten vanuit de psychologie over hoe mensen keuzes maken met een numerieke interpretatie. De belangrijkste kritiek op het AHP betreft met name de validiteit van de numerieke interpretatie. Zo laat het AHP enige mate van inconsistentie toe - wat vanuit psychologisch oogpunt klopt, mensen zijn nu eenmaal niet altijd consistent in hun keuzes. Vanuit wiskundig oogpunt leidt dit tot enige theoretische complicaties. Dit heeft echter de succesvolle toepassing van het AHP in de praktijk niet in de weg gestaan. Het AHP is de afgelopen 25 jaar succesvol toegepast in een groot aantal verschillende sectoren.

Met behulp van het AHP worden de doelstellingen gerangschikt op belang en wordt vervolgens een wegingsfactor bepaald. De methode kan worden gebruikt ter ondersteuning van beslissingen op corporatieniveau, maar ook voor de uitwerking daarvan in subdoelstellingen op bijvoorbeeld wijk- of regioniveau. Zo ontstaat op ieder gewenst besluitvormingsniveau inzicht in welke doelstellingen qua weging 'voorrang' krijgen in de sturing. Het principe van paarsgewijze vergelijking is niet nieuw. Vanuit de psychologie wordt deze methode al geruime tijd toegepast. Het principe gaat uit van een vraagstelling waarbij een mate van onderscheid aangegeven moet worden. Bijvoorbeeld:

Vraagstelling:

Vindt u kernvoorraad belangrijker dan leefbaarheid?

Mate van onderscheid:

1. Heel veel meer belangrijk
2. Meer belangrijk
3. Even belangrijk
4. Minder belangrijk
5. Heel veel minder belangrijk

Door deze vraagstelling voor alle doelstellingen te doorlopen kan de verhouding bepaald worden tussen de doelstellingen onderling. Probleem is echter dat het voor de beoordeling van groot belang is of een doelstelling gehaald is of niet. Om dit meetbaar te maken definieert

men per doelstelling een gewenst niveau, bijvoorbeeld 'tachtig procent van onze woningen in de kernvoorraad' en 'een gemiddelde score van 7 binnen de leefbaarheidsmonitor voor ons gehele bezit'. Voor de weging is het nu van belang waar men zich bevindt ten opzichte van het gewenste niveau. Als nu al negentig procent van het bezit in de kernvoorraad zit en de gemiddelde score van de leefbaarheid is 6, dan zal de prioriteit vooral op de leefbaarheid liggen.

Naast het definiëren van de doelstellingen is het dus ook belangrijk om een gewenst niveau vast te stellen. In onze methodiek bepalen we naast een gewenst niveau ook een minimaal vereist niveau zodat we doelstellingen met verschillende eenheden met elkaar kunnen vergelijken.

## Financiële doelstellingen zijn bij strategische besluitvorming vaak dominant aanwezig

### Score huidig beleid

Het bepalen van een eenduidige score voor de doelstellingen is niet eenvoudig, doordat de doelstellingen in verschillende eenheden worden gemeten. Het kan gaan om aantallen woningen, een percentage van de bewoners of een gemiddeld woonoppervlak. Bovendien zijn de scores relatief. Wellicht vindt de corporatie een gemiddelde leefbaarheidscore van 6,5 belangrijker dan een kernvoorraad van 5.000 woningen wanneer men weet dat er al 4.500 woningen in deze kernvoorraad zitten. Daarom werkt het model met onder en bovengrenzen voor iedere doelstelling:

- Ondergrens = minimaal vereist niveau, een lagere score betekent dat de doelstelling in het geheel niet gehaald is (score = 0)
- Bovengrens = gewenst niveau, een hogere score betekent dat de doelstelling volledig gehaald is (score = 10)

Per doelstelling wordt de score volgens figuur 1 bepaald. Alles wat meer bereikt wordt dan de bovengrens telt niet mee in de score op de doelstellingen. Aan de andere kant is er ook geen 'straf' voor de mate waarin men tekort schiet. Het is mogelijk om deze toewijzing van de score verder uit te breiden door meerdere grenzen te definiëren.

Stel, we hebben als doelstelling dat we minimaal 5.000 woningen in de kernvoorraad willen en we streven naar een gewenst niveau van 6.000 woningen. Als nu het huidige

beleid van de corporatie zorgt voor 5.400 woningen in de kernvoorraad, dan levert dit beleid een score op van 4 (400 van de beoogde 1.000 woningen meer dan de ondergrens). Voor iedere doelstelling kan op deze manier een eenduidige score worden bepaald.

Wanneer we nu een totaalscore willen bepalen voor alle doelstellingen tezamen, gegeven het huidige beleid, is het van belang dat we een prioritering tussen doelstellingen vaststellen. Voor het vaststellen van deze prioriteiten hanteren we de paarsgewijze vergelijkingsmethode zoals hiervoor is toegelicht. Door de vraagstelling voor alle doelstellingen te doorlopen wordt uiteindelijk een wegingsfunctie van de doelstellingen bepaald.<sup>1</sup>

Zie voor een fictief voorbeeld tabel 1.

	Gewicht
Kernvoorraad	56%
Leefbaarheid	22%
Klanttevredenheid	10%
Ouderen woningen	8%
Jongeren woningen	4%
Totaal	100%

Tabel 1

Fictief voorbeeld van gewicht dat aan verschillende doelstellingen wordt toegekend.

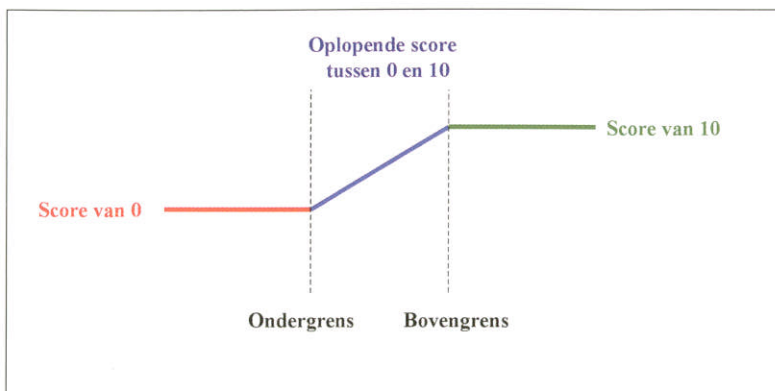
Het voorbeeld in tabel 1 geeft aan dat de kernvoorraad verreweg het belangrijkste wordt gevonden, vervolgens leefbaarheid, etc. Nu er een rangorde is aangebracht in de doelstellingen is het van belang om de score van het voorgenomen beleid op de doelstellingen te bepalen.

Voor alle doelstellingen moet nu, op basis van de vastgestelde onder- en bovengrenzen, bepaald worden wat de score is bij het huidige beleid. Wanneer je vervolgens alle scores vermenigvuldigt met de gewichten uit tabel 1 en deze tenslotte optelt, komt er een totaalcijfer uit voor het huidige beleid. Dit is weergegeven in tabel 2.

Op basis van de grenzen die door de corporatie zijn gesteld en de gewichten die men aan de doelstellingen heeft gegeven, scoort het huidige beleid dus slechts een 3.63. Het is nu aan de corporatie om alternatieve beleidsvarianten te bedenken die leiden tot een hogere score, echter ook rekening houdend met de kosten die dat met zich meebrengt.

### Optimalisatie van het beleid

Op basis van de huidige score kan de corporatie het huidige beleid optimaliseren. Iedere corporatie zal een afweging moeten maken tussen de toename van de score en de toename van de kosten. In het algemeen zal men streven naar een efficiënte beleidsvariant. Dit is een beleidsvariant waarbij gegeven de score op de doelstellingen de kosten zo laag mogelijk zijn, dan wel waarbij gegeven een bepaald kostenniveau de score op de



Figuur 1  
Bepaling van de score volgens de AHP-methode

doelstellingen zo hoog mogelijk is. Stel dat de kosten van een beleidsvariant voor een corporatie 500 miljoen euro bedragen. Deze kosten zijn hierbij gedefinieerd als het verschil tussen de totale marktwaarde van 700 miljoen euro en de beleidswaarde van 200 miljoen euro. De marktwaarde is gedefinieerd als de marktwaarde in verhuurde staat waarbij gebruik is gemaakt van de AEDEX/IPD-methode. De beleidswaarde is gedefinieerd als de netto contante waarde van alle toekomstige kasstromen van het bezit, dus inclusief de kasstromen als gevolg van alle toekomstige beleidsmaatregelen zoals verkoop, sloop en verbeteringen. Aangezien de marktwaarde onafhankelijk is van het door de corporatie gevoerde beleid en de beleidswaarde juist precies weerspiegelt wat de verwachte waarde van het huidige beleid is, kan het verschil tussen beide waarden gezien worden als de 'opportunity costs' voor de corporatie. Ofwel de kosten die de corporatie maakt door het huidige beleid te voeren in plaats van de marktwaarde van het bezit te realiseren.

Stel dat de score van het huidige beleid van een corporatie gelijk is aan 3.63 en de kosten 500 miljoen euro bedragen. In feite 'betaalt' de corporatie dan € 138 miljoen per 1 punt score. Hoe lager de kosten per punt score, hoe efficiënter het gevoerde beleid. De vraag is nu hoe tot het optimale beleid te komen. Idealiter worden alle mogelijke beleidsvarianten geïnventariseerd en wordt de impact op opbrengsten (totaalscore op de doelstellingen) en kosten (marktwaarde minus beleidswaarde) geanalyseerd. In de praktijk is dit echter niet mogelijk. Er zijn ontelbaar veel beleidsvarianten en het inschatten van opbrengsten en kosten is arbeidsintensief. Praktischer is het vanuit het huidige beleid stap

Tabel 2  
Fictieve uitkomsten van gewogen doelstellingen.

	Ondergrens	Bovengrens	Huidig gebied	Score	Gewicht	Gewogen score
Kernvoorraad	5.000	6.000	5.400	4.00	56%	2.24
Leefbaarheid	5.500	7.000	6.000	3.33	22%	0,73
Klanttevredenheid	3.000	4.000	3.500	5.00	10%	0.50
Ouderen woningen	200	800	320	2.00	8%	0.16
Jongeren woningen	100	500	80	0.00	4%	0.00
<b>totaal</b>						<b>3.63</b>

voor stap tot betere oplossingen te komen. Met behulp van de bovenstaande methode kunnen per wijk, buurt of complex de kosten per punt inzichtelijk gemaakt worden. Dit biedt de corporatie vervolgens de mogelijkheid heel gericht voor een wijk, buurt of complex een andere beleidsvariant te kiezen en zo stapsgewijs tot een optimalisatie te komen.

**In de praktijk**

Bovenstaande systematiek is niet alleen een theoretisch concept. Verschillende corporaties hebben de methode al met succes in de praktijk toegepast. Het biedt in eerste instantie veel duidelijkheid in de interne communicatie op de verschillende besluitvormingsniveaus. Wat zijn de doelstellingen die we nastreven en waar ligt onze prioriteit. Met name de koppeling tussen de financiële en strategische doelstellingen biedt uitkomst. Daar waar voorheen de 'onrendabele top' als hét investeringscriterium werd gehanteerd zien we nu veel meer creativiteit in de investeringsvoorstellen. Dit komt doordat men beter voor ogen heeft bij welke doelstelling de prioriteit ligt en veel directer de kosten en opbrengsten aan elkaar weet te knopen. Daarnaast biedt het vooral transparantie (extern) voor datgene waar je als corporatie voor staat. Wat zijn nu de (opportunity) kosten van de corporatie en waar zetten we dat voor in. Dat er vermogen in de sector aanwezig is, daar lijkt iedereen het de laatste tijd over eens te zijn. Het is echter geen geld dat op de bankrekening staat. Het vermogen is veelal 'vastgezet' om volkshuisvestelijke doelstellingen te kunnen realiseren. Het wordt tijd voor corporaties om dit transparant te gaan maken. Zolang corporaties dit niet doen, blijven ze de discussie over zich afroepen.

Noot

1. Bert Kramer, David Kronbichler, Ton van Welie (ORTEC bv) en Jan Putman (de Alliantie) (2005), 'Vergelijken van (sociale) doelstellingen voor besluitvorming bij woningcorporaties'. Working paper verkrijgbaar via de auteurs.

**Wilt u reageren op dit artikel?**

Ga naar [www.nirov.nl/tvv](http://www.nirov.nl/tvv) → de stem van de lezer