

Meten-Waarderen-Beslissen

Een kwantitatieve uitwerking

Drs A.T.G. van Welie (Ton)

3 februari 2005

ORTEC bv
Postbus 4074
3006 AB Rotterdam
Max Euwelaan 78
Tel. +31 (0)10 498 6666
info@ortec.nl
www.ortec.com

matching taken & middelen
(extern & intern)

politieke druk

overheid

zittende
bewoners

*Hoe kan de corporatie gegeven
haar beschikbare middelen
zo goed mogelijk scoren op
haar doelstellingen?*

nieuwe
bewoners

gemeente

specialisatie

schaalvergroting

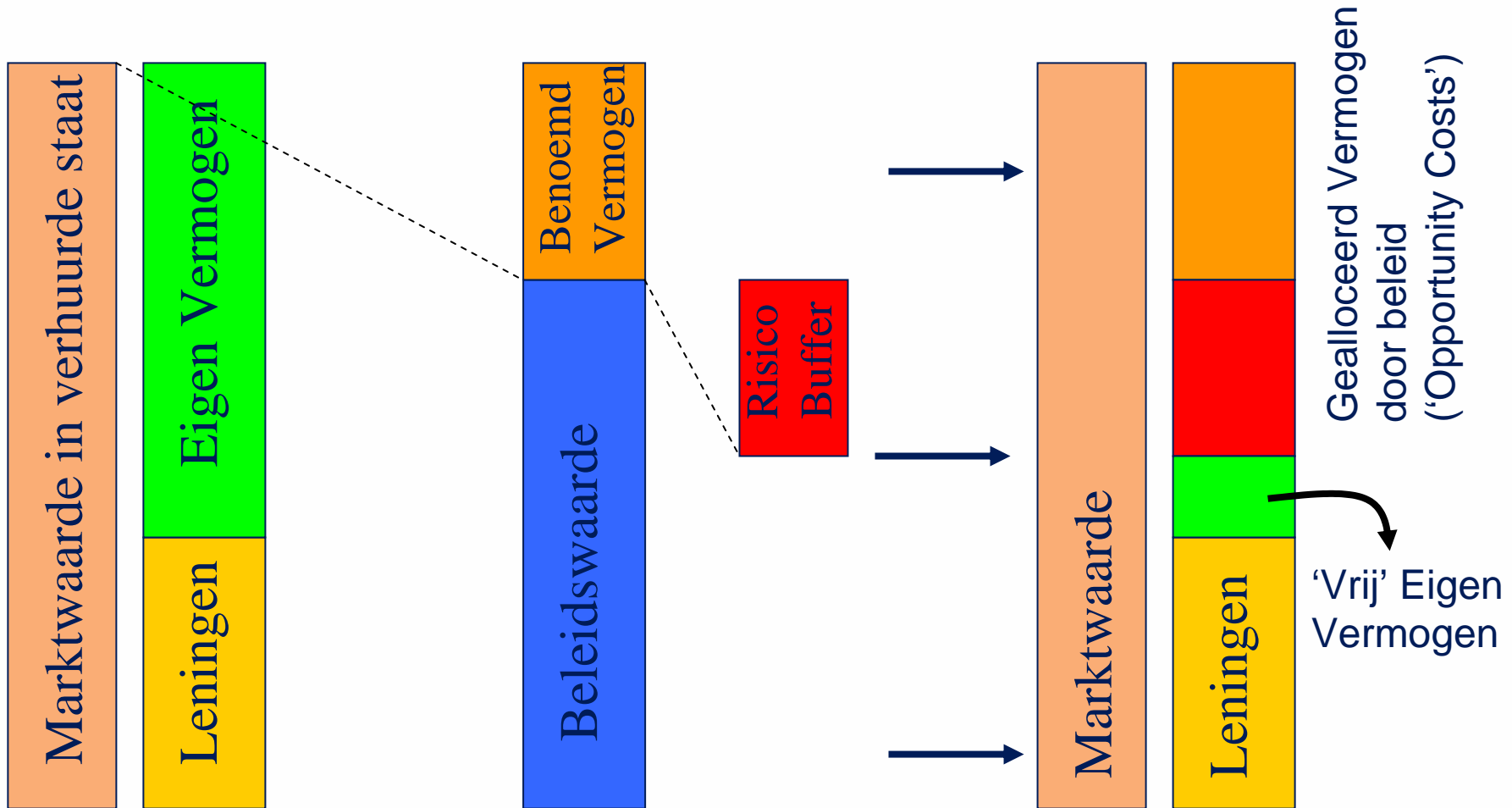
Transparantie & Efficiëntie

Opbouw presentatie

- Wat zijn de beschikbare middelen van de corporatie?
 - Meten
 - Waarderen

- Wat zijn de doelstellingen van de corporatie?
 - Meten
 - Waarderen

- Beslissen
 - Transparantie
 - Efficiëntie



Meetinstrument: AEDEX
Waarderen: aan de markt

Meten: NCW methodiek
Waarderen: eigen inzicht

Doelstellingen (meten)

Voor iedere doelstelling benoemen:

Meeteenheid, streefniveau, horizon (SMART)

Voorbeeld van doelstellingen (in 2007):

- Marktaandeel ten minste handhaven (marktaandeel)
“Aandeel woningmarkt in werkgebied 26.2%”
- Kwalitatief goed bezit (kwaliteit)
“Percentage van probleemwoningen waarover beslissing wordt genomen 100%”
- Adequate omvang kernvoorraad (huurprijs)
“Aantal woningen in de kernvoorraad 13.000”
- Sterke positie zorgtoegankelijke woningen (aangepastheid)
“Aantal opgepluste woningen 1.800”
- Goede woonomgeving (woonomgeving)
“Percentage tevreden klanten (min score van 6,5) 95%”

Moeilijkheden

- De doelstellingen luiden in verschillende eenheden.
 - Oplossing: benoem voor iedere doelstelling een niveau waarbij de doelstelling helemaal gelukt (bovengrens) en helemaal mislukt (ondergrens) is.

- De corporatie vindt de doelstellingen niet even belangrijk.
 - Oplossing: maak een afwegingsfunctie met behulp van de methode van paarsgewijze vergelijkingen.

Bepaal voor iedere doelstelling een interval:

- Bovengrens : “Het streefniveau”
- Benedengrens : “Het minimaal vereiste niveau”

Voorbeeld:

	Benedengrens	Bovengrens
Marktaandeel	24%	26.2%
Kwaliteit	90%	100%
Huurprijs	12.500	13.000
Aangepastheid	1.750	1.800
Woonomgeving	90%	95%

- Bij de methode van paarsgewijze vergelijking wordt iedere doelstelling met iedere andere doelstelling vergeleken.
Stel $D1$ = marktaandeel en $D2$ = woonomgeving. De score is dan:
 - 1 als de twee doelstellingen even belangrijk zijn
 - 3 als $D1$ een beetje belangrijker is dan $D2$
 - 5 als $D1$ belangrijker is dan $D2$
 - 7 als $D1$ veel belangrijker is dan $D2$
 - 9 als $D1$ absoluut belangrijker is dan $D2$

- $1/3$ als $D1$ een beetje onbelangrijker is dan $D2$
- $1/5$ als $D1$ onbelangrijker is dan $D2$
- $1/7$ als $D1$ veel onbelangrijker is dan $D2$
- $1/9$ als $D1$ absoluut onbelangrijker is dan $D2$

Afwegen van verschillende doelstellingen-II **ORTEC**

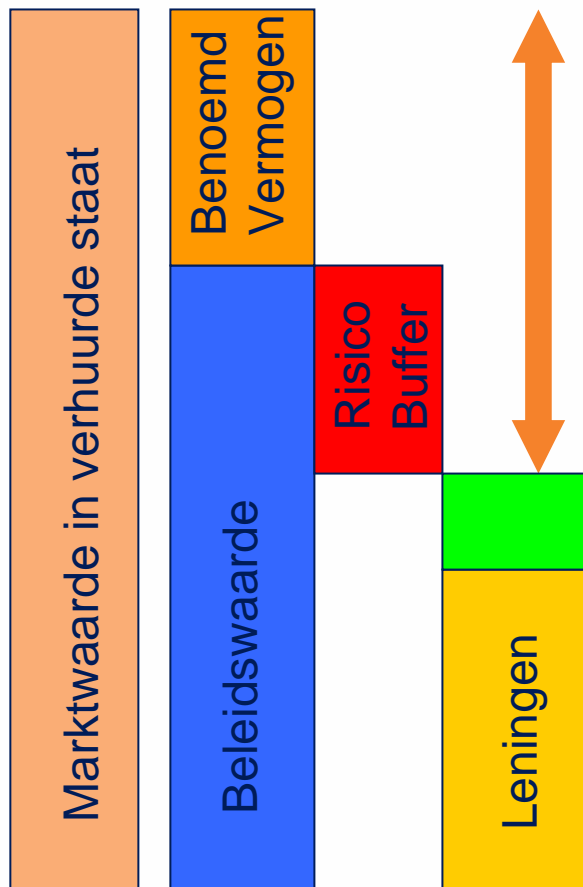
Dit levert bijvoorbeeld de volgende matrix op:

	Marktaandeel	Huurprijs	Kwaliteit	Aangepastheid	Woonomgeving
Marktaandeel	1	1/9	1/3	1/7	1/5
Huurprijs	9	1	7	3	5
Kwaliteit	3	1/7	1	1/5	1/3
Aangepastheid	7	1/3	5	1	3
Woonomgeving	5	1/5	3	1/3	1

Op basis hiervan kan de afwegingsfunctie gemaakt worden:

	Gewicht
Marktaandeel	0.03
Huurprijs	0.50
Kwaliteit	0.07
Aangepastheid	0.26
Woonomgeving	0.13
Totaal	1

N.B. methode kan ook toegepast worden op sub-doelstellingen.



Wat kost het ?

600 mln euro

Wat levert het op?

Marktaandeel	26.4%
Huurprijs	12.957
Kwaliteit	85%
Aangepastheid	1.783
Woonomgeving	97%

levert op: score = 4

Beslissen: maximaliseer verhouding tussen doelstellingen en vermogensallocatie

Transparantie en Efficiëntie zijn essentieel voor de verantwoording naar de stakeholders.

Transparantie

- Tijdig, open en duidelijk de stakeholders inzage geven in de middelen, doelstellingen en beslissingen.
- Is nodig om de corporatie zelf en de stakeholders inzicht te geven in de sterke en zwakke punten.
- Door het maken van dwarsdoorsneden.
 - Naar buurt/complex/doelgroep/.....

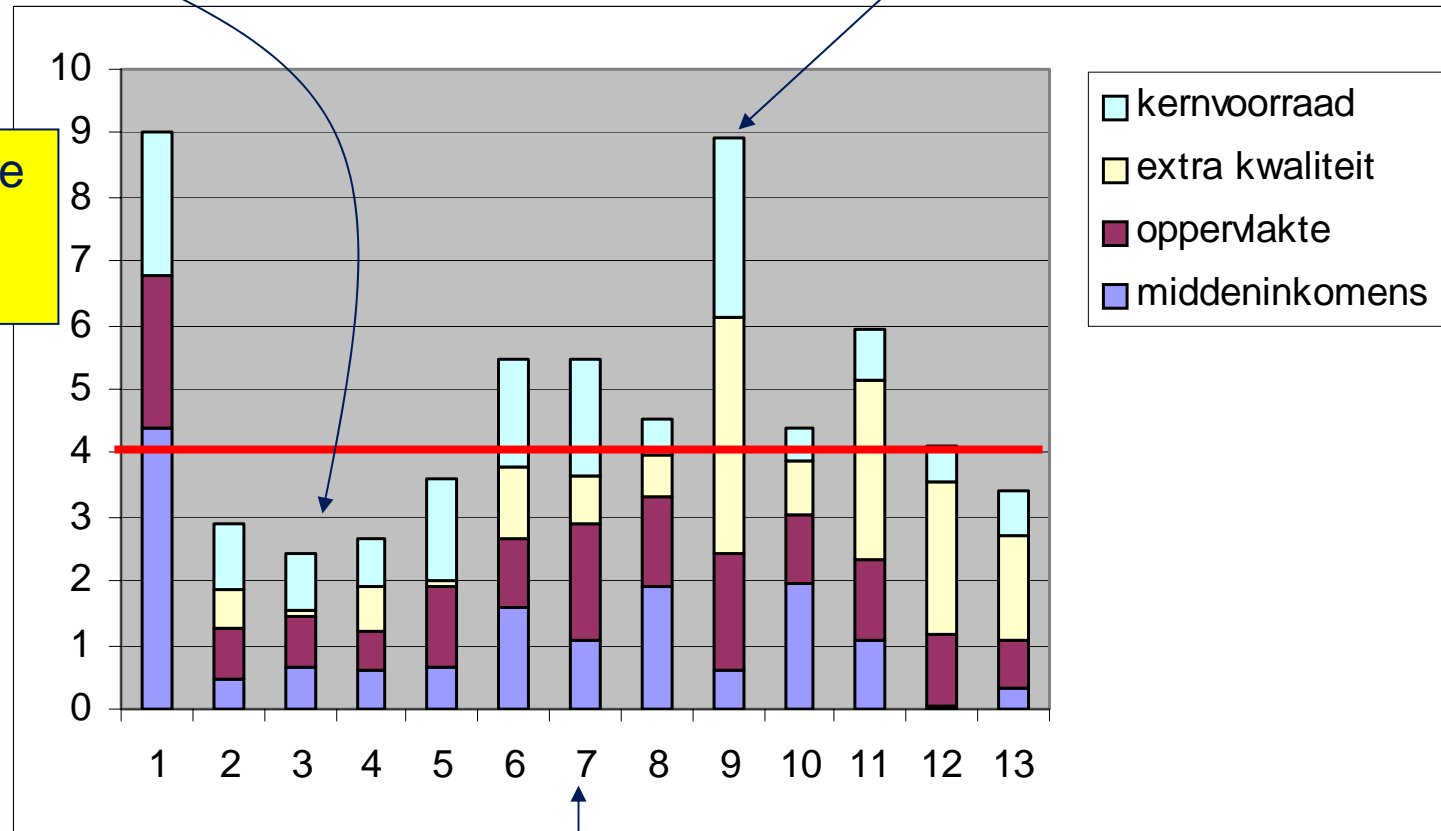
Efficiëntie

- Zijn de beslissingen wel optimaal?
 - Oftewel: zijn er geen andere beslissingen mogelijk die een betere verhouding geven tussen score op doelstellingen en vermogensallocatie?

4. Deze buurt/dit complex scoort het slechtst (andere strategie bepalen?)

2. Score geeft verhouding tussen prestatie en benodigd vermogen aan

3. De hele corporatie scoort gem. 4 pnt (in dit voorbeeld)



1. Iedere indeling mogelijk: hele corporatie, per buurt, complex

- Hoe kom ik tot de optimale beslissingen (strategieën)?
- Strategieën “1 voor 1” proberen?
 - Problemen:
 - Volgorde van proberen is bepalend (en middelen zijn beperkt).
 - Aantal mogelijke strategieën is enorm (600 complexen x 10 strategieën).
 - Misvatting:
 - “Ik ben maar bezig met 1 complex en ik heb maar 3 strategieën, oftewel ik hoef maar 3 beleidsvarianten door te rekenen”
 - Niets doen (voor andere complexen) is ook een beslissing!
- Overige constatering:
 - Je wilt zoveel mogelijk kennis in de organisatie gebruiken.
 - Kennis zit vaak lokaal in de organisatie (dus bij veel medewerkers).

- Efficiëntie bereiken door:
 - Totale project (middelen en doelstellingen) verdelen over meerdere medewerkers (wellicht 3 niveau's).
 - Van portefeuille managers (bestuur) naar asset managers (nemen (des)investeringsbeslissingen).
 - Van asset managers naar property managers (complex beheerders).
 - Prikkel introduceren zodat medewerkers verhouding opbrengsten versus kosten proberen te maximaliseren.
 - Door managers (van hetzelfde niveau) onderling te vergelijken.
 - De managers de mogelijkheid te geven onderling doelstellingen en middelen uit te wisselen (introduceren virtuele markt?).

- In het proces om zo goed mogelijk te scoren op de doelstellingen gegeven de beschikbare middelen is het noodzakelijk om:
 - middelen en doelstellingen meetbaar te maken,
 - en te waarderen (bij voorkeur extern aan een markt).
- De optimale beslissing is de strategie met de beste score op de doelstellingen gegeven een bepaalde vermogensallocatie.
- Bij het meten, waarderen en beslissen zijn transparantie & efficiëntie cruciaal voor de verantwoording naar stakeholders.
- Efficiëntie kan bevorderd worden door marktwerking (ook binnen de corporatie) te introduceren.