



“Handel nu, denk vooruit”

Strategische uitdagingen voor de corporatiesector in corona tijd

Auteur: Marc Breij
Partner Accent Advies

Disclaimer

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enig vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande toestemming van Accent Advies

Handel nu, denk vooruit

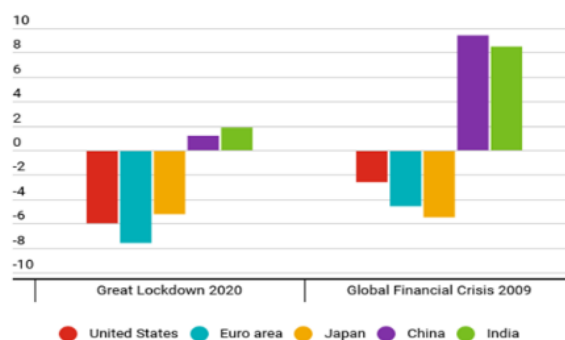
Niets lijkt zo verlamvend te zijn als onzekerheid. Maar onzekerheid biedt juist kansen voor de corporatiesector. Het brengt ook risico's met zich mee. Dat er een recessie komt is zeker, maar hoe diep zal die zijn? Hoe ontwikkelen de rente, de waarde van ons bezit en de woningmarkt zich? Moeten we nu juist anticyclisch investeren en wat betekent dat? Wat wordt het 'nieuwe normaal'?

De meeste directe crisismanagement maatregelen (veiligheid personeel, bewoners, reparaties) zijn nu wel genomen, maar hoe benader je de corona crisis nu strategisch zodat je succesvol uit de crisis komt? Een corporatie zal zich over verschillende strategische vragen moeten buigen en antwoorden bedenken die passen in verschillende voorstelbare toekomstscenario's. Beelden opbouwen in de tijd, dus.

Accent Advies heeft een aantal 'beelden' voor u uitgewerkt in dit artikel. We ondersteunen u graag bij het verder uitwerken van deze beelden in praktische scenario's voor uw corporatie. Het is nu immers een goed moment ook om uw strategische risico's en kansen te herijken.

Beelden opbouwen in de tijd... macro economisch

De 'Great Lockdown', zoals het IMF het in de afbeelding hiernaast genoemd heeft, geeft aan dat we koersen op een stevige recessie. Steviger dan de financiële crisis van 2009. Economische voorspellingen zijn hoogst onzeker en worden frequent bijgesteld. Dat er een recessie komt is zeker; de diepte er van niet. Wordt het de diepste crisis sinds de jaren '30? Hoe langer de crisis voortduurt, hoe dieper de recessie.



Source: IMF, World Economic Outlook.

Wat zijn de mogelijke gevolgen hiervan voor de corporatie sector?

Corporaties zullen worden geconfronteerd met huurders die werkeloos worden met als gevolg inkomensverlies. Dit kan leiden tot huurachterstanden en op termijn mogelijke huurderving. Door een recessie kan er ook een groter beroep op de sociale woningvoorraad ontstaan, terwijl de huidige woningnood niet weg is. Mogelijk ontstaat er druk op het middenhuur segment omdat bijvoorbeeld ondernemers (veel ZZPers) die in de crisis geraakt zijn geen mogelijkheden hebben om de financiering rond te krijgen en een woning te kopen?

Een recessie heeft ook impact op koopwoningmarkt. Naar verwachting zullen woningprijzen dalen met gevolgen voor de waarde van het corporatie bezit. De marktwaarde daalt mogelijk, weliswaar minder snel dan bij institutionele beleggers, omdat de mutatiegraad bij corporaties lager is. De beleidswaarde volgt in haar kielzog, met als gevolg een hogere Loan to Value (LTV). Een grote onzekerheid in de beleidswaarde betreft de ontwikkeling van de disconteringsvoet (stijgt de risico opslag?). Een waardedaling kan ook leiden tot minder verkopen en lagere verkoopopbrengsten.

We zien ook kansen. Bijvoorbeeld om het imago van de sector te verbeteren. Corporaties als steunpilaar in een moeilijke economische tijd voor de individuele huurder, maar ook voor de economie. De corporatie sector als een 'vitale' sector.

Beelden opbouwen in de tijd... financiering

Als gevolg van de coronacrisis bestaat het risico dat de financiering voor corporaties niet beschikbaar is of duurder wordt. Zoals uit de afbeelding hiernaast blijkt is de 10 jaar Nederlandse staatsrente sinds de crisis niet alleen opgelopen, maar ook volatieler geworden.



Wat zijn de mogelijke gevolgen hiervan voor de corporatie sector?

Als gevolg van de toenemende schulden van overheden kan de sector geconfronteerd worden met een oplopende rente en daarmee hogere financieringslasten. Het positieve bijeffect van een oplopende rente is een daling van de marktwaarde van leningen, een lagere negatieve waarde van eventuele derivaten en de mogelijkheid dat een oplossing van het probleem Vestia in beeld komt.

Het risico bestaat dat de crisis 'overslaat' en ook banken worden geraakt met als gevolg dat de beschikbaarheid van lange termijn financiering minder wordt (zoals ook bij de kredietcrisis het geval was). Tenslotte zou ook de beschikbaarheid van financiering voor het niet-DAEB bezit minder kunnen worden of ontstaan er mogelijk problemen met de interne lening.

De gevolgen voor de 'korte termijn financiering' betreffen de mogelijke volatiliteit van de rente bij herfinancieringen en de liquiditeitspositie van de corporatie. Heeft uw corporatie bijvoorbeeld voldoende liquiditeit om één maand huur 'vakantie' voor huurders op te vangen? Voor korte termijn financiering is er geen borging van WSW beschikbaar.

Beelden opbouwen in de tijd... kasstromen

Een diepe recessie zou mogelijke gevolgen kunnen hebben voor de kasstromen van corporaties. Corporaties hebben, enkele uitzonderingen daar gelaten, een gezonde en stabiele kasstroom; de netto-inkomsten uit de exploitatie zijn meer dan voldoende om de rentelasten te dekken. De vraag is of dat zo blijft.



Wat zijn de mogelijke gevolgen hiervan voor de corporatie sector?

De verwachting is dat de impact van de coronacrisis op de kasstromen van corporaties beperkt zal zijn. Op dit moment is de impact voelbaar in de huur kasstromen die samenhangen met studentenhuysvesting, zorgvastgoed, niet DAEB en BOG/MOG bezit. Het risico voor een significante impact op de huurkasstromen in de DAEB portefeuille lijkt minder groot, mede door de dempende werking van huurtoeslagen. Voorstellen vanuit de politiek voor een generieke bevrozing van de huren lijken voorlopig van de baan.

Corporaties zoeken naar oplossingen op maat voor huurders die in de knel komen. Huurverlaging / bevrozing heeft een structureel karakter, waardoor de investeringsruimte op termijn wordt verlaagd. De uitgaven voor onderhoud en beheer lijken niet negatief te worden 'geraakt'. De verwachting is wel dat met het oplopende begrotingstekort van de overheid de verhuurdersheffing vooralsnog blijft.

Beelden opbouwen in de tijd... investeringen

Zoals uit de hiernaast afgebeelde statistiek blijkt, is er een directe relatie tussen de ontwikkeling van het bouwvolume en het bruto binnenlands product. Het risico bestaat dat in een recessie investeringen vertragen. Het EIB verwacht bijvoorbeeld dat de coronacrisis 40.000 bouwbanen gaat kosten. Het verlies van bouwbanen leidt ook tot afnemende beschikbaarheid van aannemers en daarmee ook tot vertraging in de realisatie van de bouwopgave.



Wat zijn de mogelijke gevolgen hiervan voor de corporatie sector?

Op de eerste plaats bestaat het risico dat de doelstellingen van de sector met betrekking tot beschikbaarheid (nieuwbouw en renovatie) en kwaliteit niet worden gehaald, waardoor de druk op de sociale woningmarkt verder toeneemt, kansen voor starters kleiner worden en de conditie van het bezit achteruit loopt.

Een ander effect kan zijn dat corporaties mogelijk niet in staat zijn om de prestatieafspraken met gemeenten na te komen, al verwachten we niet dat in de huidige omstandigheden gemeenten nakoming zullen eisen.

Hier komen ook kansen voor corporaties uit voort. Corporaties hebben de mogelijkheid een trendbreuk te realiseren door investeringen te versnellen en anticyclisch te investeren. De noodzaak hiertoe is inmiddels onderkend in de gemeenschappelijke verklaring 'samen doorbouwen aan Nederland' van de overheid, de bouw- en technieksector, banken en brancheverenigingen. Met de verruiming van de financiële ratio's van Aw / WSW in het aangepaste beoordelingskader lijkt er ook meer investeringsruimte voor corporaties beschikbaar te zijn.

We zien ook corporaties investeren in de ketensamenwerking, door bijvoorbeeld ketenpartijen sneller te betalen. Het verstevigen van de relatie nu, biedt op termijn voordelen als krapte in de bouwmarkt optreedt (wat de sector de afgelopen periode meemaakte). Er bestaat een mogelijkheid dat de doelstellingen op het gebied van duurzaamheid en klimaat wereldwijd of in Nederland worden vertraagd (aanpassen klimaatakkoord), waardoor er meer ruimte voor andere investeringen ontstaat.

Beelden opbouwen in de tijd... het nieuw normaal

De 1,5 meter samenleving wordt een realiteit, voor een kortere of langere periode. Wat wordt ons 'nieuwe normaal' en hoe gaan we om met de onzekerheid wat dit sociaal / maatschappelijk voor ons betekent.



Wat zijn de mogelijke gevolgen hiervan voor de corporatie sector?

Op de kortere termijn zijn er zorgen over het risico van een tweede ziektegolf. Dit kan er toe leiden dat we langer moeten thuisblijven, met meer leefbaarheidsproblemen en eenzaamheid tot gevolg. De sector zal mogelijk langere tijd ver(der) 'op afstand' van de huurder staan en kan daardoor het contact verliezen. De mogelijkheid bestaat dat de maatschappelijke saamhorigheid van nu langzaam afkalft en we onze solidariteit met elkaar 'verliezen', met als gevolg mogelijke onrust en meer (huiselijk) geweld.

Het omgekeerde kan ook gebeuren. We krijgen juist meer aandacht voor de zorg en ouderenzorg. Er komt meer aandacht voor de kwetsbare mens. Dit biedt mogelijkheden voor de sector. De corporatie kan deze beweging ondersteunen door haar aanbod aan woonvormen uit te breiden (bijvoorbeeld meer woningen voor dak- en thuislozen) of de fysieke inrichting van woningen aan te passen. Corporaties zijn een van de weinige maatschappelijke organisaties die achter de voordeur komen. Daar kunnen andere maatschappelijke organisaties baat bij hebben.

Voor de organisatie heeft een 'nieuw normaal' ook gevolgen. Medewerkers werken thuis, waardoor de binding met de organisatie wellicht minder wordt. We zien ook hier kansen voor corporaties. Het ontstaan van de 'digitale corporatie' door een versnelling in de digitalisering van de dienstverlening naar klanten en in de bedrijfsvoering.

Wat biedt Accent Advies?

Een crisis vraagt om een korte termijn aanpak (handel nu) en lange termijn visie (denk vooruit). Hierbij is het belangrijk om na het onmiddellijke crisismanagement, niet te lang te wachten met het uitwerken van een langere termijnvisie en het in kaart te brengen van de strategische uitdagingen. Dit helpt u, als straks de stof is neergedaald, succesvol uit de crisis te komen.

Accent Advies ondersteunt corporaties in het 'vooruitdenken' en zet de hiervoor geschetste beelden samen met u om in voor u relevante concrete scenario's. Vertrekpunt is daarbij uw huidige doelstellingen, strategische risico's en kansen. Vervolgens maken we met u inzichtelijk waar de korte en lange(re) termijn kansen en risico's voor uw corporatie liggen in deze onzekere tijd. We beschouwen alternatieven. We schatten met u in wat de impact daarvan zou kunnen zijn op uw financiële positie, de maatschappelijke doelstellingen en de mogelijke organisatorische gevolgen zodat u deze mee kunt nemen in de MJB 2021, de kaderbrieven en/of in uw (ver)nieuwde strategische plannen.

Met onze diepe kennis van de sector spiegelen uw corporatie aan de kansen, risico's en scenario's zoals die door andere corporaties onderkend worden. We doen dit in de vorm van online gesprekken en dialoogsessies met bestuur en management teams. Vaak vormt de uitkomst van deze gesprekken de input voor een online dialoogsessie met de RvC. We leggen dit vast in een overzichtelijke eindrapportage, die u, indien gewenst, met belangenhouders kunt delen.

Meer weten? Neem contact op met:



Marc Breij

06 13 23 25 48

m.breij@accentadvies.nl

Marc werkte bij verschillende organisaties (ABN AMRO en Cordaid), met name op het gebied van Strategie en Risicomanagement, waarna hij partner werd bij Accent Advies. Marc is voormalig lid van de directie en bestuurder van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw.

Over Accent

Als Accent geloven wij dat organisaties met meer zekerheid hun doelstellingen kunnen realiseren en kansen kunnen benutten als mensen in de organisatie bewust risico's nemen en beheersen.

Integraal risicomanagement

Ons concept van integraal risicomanagement leidt tot een betere inrichting, besluitvorming en aansturing van een organisatie door strategische doelstellingen en risico's te verbinden aan de bedrijfsvoering op alle niveaus. Hierbij hebben we nadrukkelijk oog voor de invloed van mensen en hun gedrag op de risicobeheersing.

Creatief en pragmatisch

Wij helpen klanten op een andere wijze naar hun organisatie te kijken. Wij doen dat op een onafhankelijke, betrokken en interactieve manier. We komen met nieuwe inzichten, zijn creatief maar wel pragmatisch. Complexe vraagstukken zetten we om naar werkbare oplossingen. We stellen onszelf hoge kwaliteitsnormen.

Onze adviseurs zijn mensen uit de praktijk en hebben jarenlang ervaring in senior posities in de publieke en private sector, zowel op bestuurlijk als toezichhoudend niveau.



www.accentadvies.nl Amaliawolde, Amalialaan 126-E, 3743 KJ, Baarn