



‘Balanceren tussen ambities en middelen’

Strategische Risico’s Corporatiesector 2021

Baarn, mei 2021 - Auteur: Marc Breij

Disclaimer

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

Inhoudsopgave

Over deze publicatie	4
Samenvatting	5
Ontwikkelingen strategische risico's 2019-2021	8
Strategische Risico's – Thema's	10
1. Politiek	10
2. Verdienmodel	11
3. Leefbaarheid	12
4. Beschikbaarheid	13
5. Betaalbaarheid	14
6. Duurzaamheid	15
7. Organisatie	16
Bijlage 1 – Verantwoording	17
Bijlage 2 – Omschrijving strategische risico's	19
Over Accent Advies	24

Over deze publicatie

De maatschappelijke taak van een corporatie en van de corporatiesector als geheel is het realiseren van betaalbare woningen voor mensen met een laag inkomen. Om deze taak uit te voeren streven corporaties doelstellingen op verschillende terreinen na, zoals maatschappelijke, financiële en vastgoeddoelstellingen. Strategisch risicomanagement draagt bij aan het bereiken van die doelstellingen, enerzijds door de corporatie in staat te stellen kansen te benutten, en anderzijds door risico's bewust en beheerst te nemen.

Risico's ontstaan vaak in 'goede tijden', maar openbaren zich vooral in 'slechte tijden'. Met de huidige, relatief gezonde financiële positie van de sector (op korte termijn) wordt de druk vanuit de politiek, gemeenten, huurders en andere belangenhouders steeds groter om meer bij te dragen aan de oplossing van verschillende maatschappelijke uitdagingen. Dit raakt wel de lange termijn investeringsruimte van corporaties. Hoe houden we het 'huishoudboekje' van de corporatie en de sector op orde, zowel nu als in de toekomst?

De Strategische Risicokaart 2021 is een update van de Strategische Risicokaart 2019 en is opgesteld aan de hand van een enquête onder 42 bestuurders en directie/management team leden van een rijk geschakeerd palet aan woningcorporaties, enkele toezichthouders en deskundigen. We hebben deelnemers aan het onderzoek gevraagd om een inschatting te maken van de belangrijkste risico's voor de corporatiesector als geheel aan de hand van een vooraf opgestelde lijst van 20 risico's. Deze strategische risico's zijn door ons geselecteerd op basis van onze jarenlange kennis en ervaring op het gebied van strategisch risicomanagement in de corporatiesector. Vervolgens zijn de resultaten van de beoordelingen besproken met een representatieve groep van bestuurlijke vertegenwoordigers uit de sector.

Met deze publicatie geven we bestuurders van corporaties inzicht in de risico's en uitdagingen in de corporatiesector zoals deze door hun collega's worden gezien. Hiermee ondersteunt het de strategische beleidsvorming binnen de eigen corporatie. Voor de interne toezichthouders van corporaties is het goed om zich bewust te zijn dat deze strategische risico's en dilemma's spelen, zodat ze kunnen toezien op en de bestuurders kunnen helpen bij de besluitvorming door de juiste vragen te stellen. Ook voor andere belangenhouders, zoals gemeenten, huurdersverenigingen en externe toezichthouders, is het belangrijk om zich te realiseren dat woningcorporaties met deze risico's en uitdagingen te maken hebben en keuzes moeten maken: "Balanceren tussen ambities en middelen".

Na deze inleiding vindt u een samenvatting van de belangrijkste bevindingen uit ons onderzoek. Daarna gaan we in op de ontwikkeling van de strategische risico's en maken we een vergelijking tussen 2019 en 2021. Vervolgens hebben we de tien belangrijkste risico's in meer detail uitgewerkt en gegroepeerd naar een zevental strategische thema's. Op het thema 'politiek' na, hebben de strategische thema's allemaal een directe relatie met de doelstellingen van corporaties (beschikbaarheid, betaalbaarheid, leefbaarheid en duurzaamheid) of haar financiële en organisatorische randvoorwaarden.

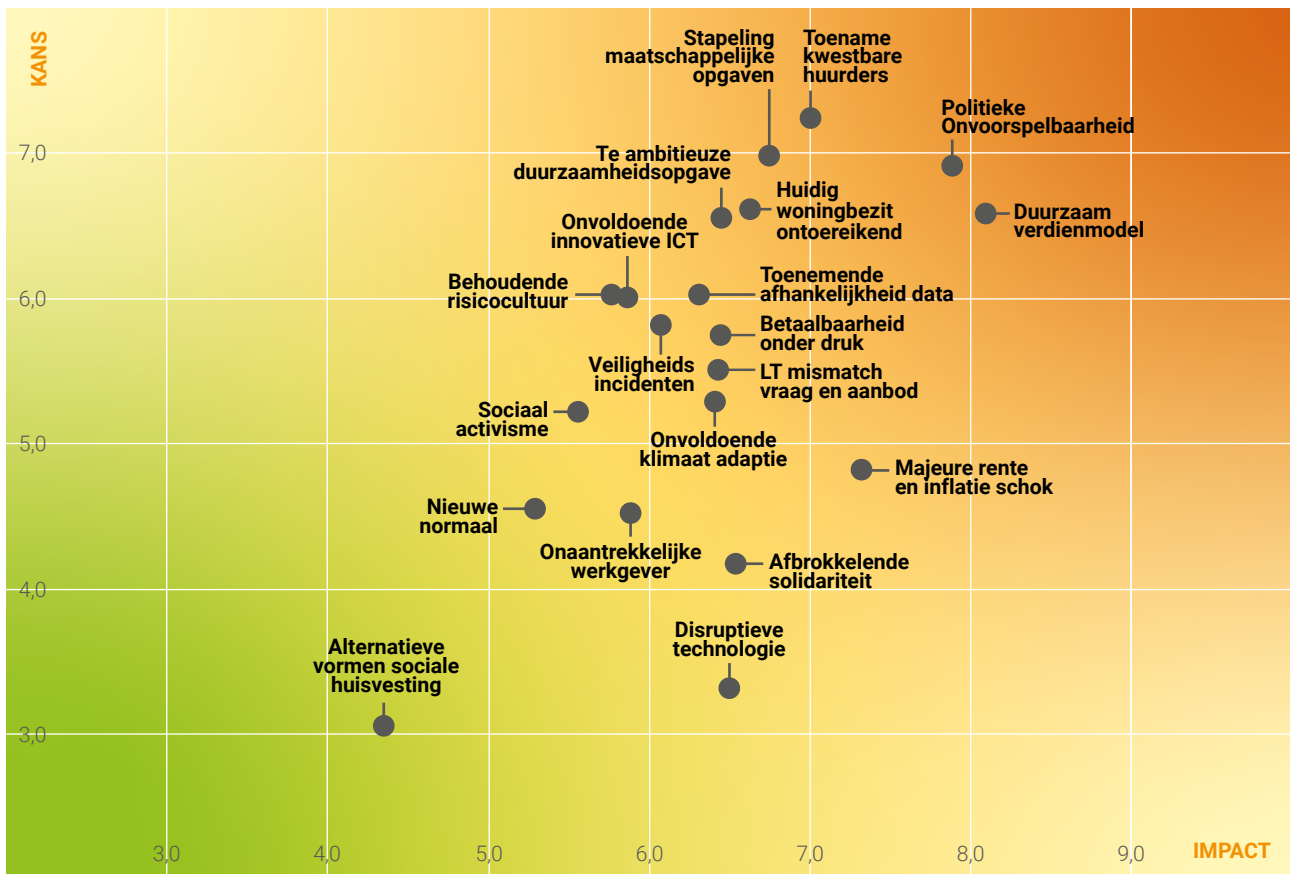
Samenvatting

De uitdagende positie van woningcorporaties in een wereld vol ambities

De wereld waarin corporaties opereren is de afgelopen jaren volop in beweging geweest. De crisis op de woningmarkt wordt steeds nijpender. Corporaties staan onder druk om meer te bouwen, de huren laag te houden, en het woningbezit te verduurzamen. De leefbaarheid in de wijken neemt af, en het verdienmodel voor de sector staat steeds verder onder druk. Maar het 'sentiment' rondom de corporatiesector is wel veranderd. We zien een maatschappelijke (her)waardering voor een sector die ook in corona crisistijd zowel haar maatschappelijke rol blijft vervullen als een economisch stabiele sector vormt.

Net als in ons onderzoek uit 2019, wordt in dit onderzoek met name de **'politieke onvoorspelbaarheid en instabiliteit'**, als het belangrijkste strategische risico voor de sector genoemd. Naast politiek opportunisme (de recente bevrozing van de huren voor 2021) en de korte termijn horizon van de landelijke en gemeentelijke politiek, is ook de politieke agenda van het nieuwe kabinet onzeker. Uit de partijprogramma's blijkt dat er een uitgebreide wensenlijst voor de sector met een stapeling van ambities ligt. De kamerbrief van Ollongren van maart 2021 biedt enig inzicht in de mogelijke denkrichtingen voor de kabinetsformatie (lasten voor de sector verlichten, de opgave verkleinen en/of de inkomsten vergroten). Deelnemers merken voorts op dat de sector nog te vaak door de landelijke en lokale politiek wordt gezien als een instrument met ruime middelen voor het oplossen van diverse issues in het maatschappelijke veld. Dit gaat ten koste van de traditionele prestatievelden.

Ten opzichte van 2019 merken we wel dat het beeld rondom het politieke risico meer gemengd is. Velen zien dat het politieke sentiment gekeerd is, dat de sector meer in gesprek is met de politiek en dat signalen, zoals rondom Opgaven en Middelen, een serieuze plek op de politiek agenda krijgen. Rondom de verhuurdersheffing bestaat de verwachting bij deelnemers dat deze wel zal worden verlaagd (niet afgeschaft) in ruil voor extra investeringen in nieuwbouw en duurzaamheid. Afspraken hieromtrent zullen in de komende kabinetsperiode waarschijnlijk minder 'vrijblijvend' voor de sector zijn. Daarnaast bestaat onzekerheid over een mogelijke hervorming van het toeslagenstelsel met gevolgen voor de huurtoeslag.



Hiermee raken we een tweede belangrijk strategisch risico, namelijk de **'duurzaamheid van het verdienmodel van de sector'**. Dit strategisch risico is ten opzichte van voorgaande jaren steeds prominenter op de agenda gekomen. Daar waar eerder voornamelijk de stijging van de lastendruk werd genoemd is het risico nu breder en genuanceerder geformuleerd. Het betreft niet alleen een toenemende druk op de kasstromen, ongunstige rendementen en onrendabele investeringen op korte termijn, maar ook zorgen over de financiële continuïteit van corporaties op lange termijn. Er is een toenemende mismatch tussen de korte termijn financiële ruimte en de druk om deze te benutten, versus de lange termijn verdien- en financieringscapaciteit van de sector. Hoe houden we het 'huishoudboekje' van de corporatie en de sector op orde, zowel nu als in de toekomst?

Als derde belangrijke strategische risico, staat een oude bekende, namelijk **'leefbaarheid'**. Dit betreft dan voornamelijk het risico van een toenemend aandeel van huurders in een kwetsbare positie, waaronder een toenemend aantal thuiswonende, kwetsbare ouderen, maar ook de sociale leefbaarheid (terugtrekkende detailhandel, vervallen van buurtfuncties). De differentiatie in de wijken en buurten neemt af en de leefbaarheid daalt. Daar waar in 2019 deze beweging al zichtbaar was, geven bestuurders nu aan dat de grenzen van wat een buurt of wijk kan 'dragen' bereikt zijn of inmiddels overschreden worden, met alle risico's van dien. Bestuurders in met name grote steden hebben in dit verband ook een zorg over toenemende vormen van ondermijnende criminaliteit in de wijken. Kortom, steeds meer zorgen over de leefbaarheid en de veiligheid in de wijken. Het strategische risico van fysieke of sociale **'veiligheidsincidenten'** is in 2021 dan ook significant hoger gescoord dan in de voorgaande editie. De ontwikkelingen op gebied van leefbaarheid stellen ook andere eisen aan het vastgoed en aan een individuele en collectieve veilige leefomgeving.

Alhoewel het lastig is generieke uitspraken te doen, lijkt er een consensus te zijn dat de grens aan een verdere stijging van de woonlasten van huurders bereikt is (**betaalbaarheid huurder onder druk**). Afnemende inkomensgroei voor een belangrijk deel van de doelgroep en hoge woonquotes voor sommige doelgroepen maken dat verdere huurstijgingen niet of maar beperkt mogelijk zijn. Op de politiek agenda staat nu weliswaar het verlagen van de huur, terwijl andere elementen die invloed hebben op het besteedbaar inkomen niet op de agenda staan (zoals stijging energielasten, zorgkosten, gemeentelijke heffingen), waarmee de betaalbaarheid onder druk blijft staan.

Het strategisch risico van een (te) '**behoudende cultuur**' wordt niet gezien als een van de belangrijkste strategische risico's, maar kende wel de grootste spreiding in de beoordeling. Kortom, de meningen over dit onderwerp verschillen sterk. Aan de ene kant typeren deelnemers de sector als behoudend, zowel op bestuursniveau als op het niveau van het interne toezicht. Na de parlementaire enquête en de Woningwet is deze houding deels verklaarbaar, echter deze behoudende cultuur kan het realiseren van de grote ambities en de opgaven die er voor de sector liggen in de weg staan. Aan de andere kant zien deelnemers dat verschuivingen plaatsvinden naar een meer ambitieus risicoprofiel, mede onder invloed van de komst van nieuwe, veelal jongere bestuurders en commissarissen.

In meer algemene zin wordt het behoudende karakter van de sector verklaard uit de uitdaging om enerzijds bewust verantwoord maatschappelijk opgebracht vermogen te investeren, waarbij de sector anderzijds acteert in een 'monopolistische' omgeving waar een relatief beperkt aantal marktprikkels bestaan. Samengevat verwoordde een van de deelnemers het zo:

“Er is nergens de echte noodzaak om dingen anders te doen”

Politieke onvoorspelbaarheid nog steeds groot risico

Als we de vergelijking maken met de top 10 strategische risico's uit 2019 dan valt op dat de belangrijkste strategische risico's zoals politiek, verdienmodel en leefbaarheid, nog steeds domineren (zie onderstaande tabel).

Top 10 Strategische risico's 2021	positie tov 2019
1 Politieke onvoorspelbaarheid en instabiliteit	→
2 Duurzaam verdienmodel sector	↑
3 Toenemend aandeel kwetsbare huurders	↑
4 Stapeling maatschappelijke opgaven	↑
5 Huidige woningbezit ontoereikend	↑
6 Te ambitieuze duurzaamheidsopgave	↓
7 Toenemende afhankelijkheid data	*
8 Betaalbaarheid huurder onder druk	↓
9 Lange termijn mismatch vraag en woningaanbod	↑
10 Toename veiligheidsincidenten	↑

De risico's Toenemende lastendruk van 'overheidswege', 'Majeure verandering in rente of inflatie', 'Onaantrekkelijkheid corporatie sector als werkgever', 'Onvoldoende innovatief ICT vermogen' en Afbrokkelende financiële solidariteit in het stelsel, zijn in 2021 niet meer in de top 10 van strategische risico's terecht gekomen.

Een aantal opvallende trends zijn zichtbaar

- Deelnemers maken zich in toenemende mate zorgen over het **huidige woningbezit** dat onvoldoende aansluit op de vraag (onder andere oververtegenwoordiging van grote eengezinswoningen, onvoldoende doorstroming, veel voorrangregelingen en starters komen onvoldoende aan bod). Daarnaast staat **de (lange termijn) geschiktheid van de woningvoorraad** onder druk om de zichtbare demografische trends als de dubbele vergrijzing (steeds meer mensen worden steeds ouder) en verdunning in combinatie 'langer thuis wonen' goed op te kunnen vangen met passend woonbezit.

- De risicoperceptie rondom ‘duurzaamheid en duurzaamheidsambities’ verandert. Het positioneren van de sector als ‘startmotor’ van het klimaatakkoord werd in 2019 beschouwd als een groot risico vanwege de omvangrijke onrendabele investeringen en de onzekerheden ten aanzien van de techniek. Nu, twee jaar later, erkennen corporaties hun rol, maar ervaren zij minder druk van een rol als **koploper in de energietransitie** en vragen zich ook af of de sector rijp genoeg is om hier een (voor)trekkende rol in te kunnen nemen. Er lijkt nu meer oog voor de diverse andere maatschappelijke uitdagingen waar ze voor staan en andere partijen zijn aan zet als het gaat om bijvoorbeeld het ontwikkelen van een warmtevisie en verandering van de energie infrastructuur.
- Deelnemers constateren dat de corporatiesector er **‘beter op staat’ als werkgever** (het strategisch risico ‘onaantrekkelijke werkgever’ wordt relatief laag beoordeeld in 2021). Voor een deel valt dit te verklaren uit het feit dat het sentiment over en de interesse in organisaties met een maatschappelijke taak inmiddels wat gekeerd lijkt. Vooral jongeren lijken zich in toenemende mate te interesseren voor een meer maatschappelijke werkring, die ook de combinatie van werk-privé beter ondersteunt. Daarnaast lijkt de herwaardering voor de sector ook mede ingegeven door de coronacrisis (zekerheid van bestaan). Deelnemers zien wel dat er een ‘transformatieopgave’ ligt van de huidige samenstelling het personeelsbestand mede door de verdergaande digitalisering, ‘terwijl het loket open moet blijven’.

“We zoeken naar experts en vissen in dezelfde, relatief kleine vijver als commerciële bedrijven”

- Voorts beschouwen deelnemers met name de **‘toenemende afhankelijkheid van data’** als een strategisch risico. Belangrijkste zorg is de mismatch tussen de huidige kwaliteit van de data die bij veel corporaties nog niet op orde is, de noodzaak van integere data voor een goede sturing en verantwoording en de toenemende afhankelijkheid van data voor de bedrijfsvoering (dienstverlening, onderhoud en veiligheid in wijken). Corporaties maken nog te weinig gebruik van de mogelijkheden die digitalisering biedt. Ook lijken ze zich nog onvoldoende bewust van de kwetsbaarheden die data met zich meebrengen, waaronder het risico rondom cybercrime (phising, ransomware, datadiefstal). Dit wordt nog versterkt omdat in het afgelopen jaar het thuiswerken een enorme vlucht heeft genomen en de ICT omgeving van de corporatie daar niet altijd goed op is afgestemd.
- Tenslotte valt op dat **‘majeure verandering in rente of inflatie’** als strategische risico in 2021 lager wordt beoordeeld. Veel deelnemers scoren de kans op optreden als bijzonder laag (en lager dan in 2019), maar de impact van optreden als bijzonder groot. Met name een oplopende rente wordt als een hoog risico benoemd (druk op (her)financieringscapaciteit van de sector in combinatie met waarde(daling) van het vastgoed).



1. Politiek.

In het algemeen ervaren deelnemers dat in de landelijke politiek het sentiment ten opzichte van woningcorporaties in positieve zin is veranderd in vergelijking met ons onderzoek uit 2019. Enkele jaren geleden was sprake van een negatieve beeldvorming over de corporatiesector en overheerste de opvatting dat de sector wel een 'tandje kleiner' kon. Inmiddels is meer waardering voor de rol en positie van de corporatiesector, mede ook voortkomend uit een algehele maatschappelijke herwaardering van de publieke sector.

Tegelijkertijd heeft de politiek een ambitieuze agenda en bestaat volgens deelnemers het risico dat deze politieke agenda uiteindelijk gefinancierd wordt via de sector. De verwachting bestaat bij verschillende deelnemers dat de verhuurdersheffing niet meer zal verdwijnen, maar meer gebruikt gaat worden als instrument om te (her)verdelen in lijn met politieke ambities. Met het rapport 'Opgaven en Middelen' is wel een krachtig signaal aan de politiek gegeven dat niet 'alles' kan en dat keuzes gemaakt moeten worden. Dit rapport en de doorvertaling daarvan naar het niveau van de woningmarktregio's wordt wel als een opmaat gezien voor een verevening op regionaal niveau. In het saneringskader dat ter consultatie voorligt wordt ook nadrukkelijk gekeken naar oplossingen op het niveau van de woningmarktregio als problemen zich voordoen.

Het grootste strategisch risico vormt uiteindelijk toch nog steeds **de onvoorspelbaarheid en instabiliteit van de politieke besluitvorming**. De horizon van politici, landelijk of gemeentelijk, is relatief kort en opportunistisch. De besluitvorming kan in korte tijd sterk fluctueren. Dit betekent dat corporaties worden geconfronteerd met een gebrek aan tijd en continuïteit om hun strategie uit te voeren, hetgeen lastig is voor corporaties die lange termijn investeringen doen. Met de uitkomst van de verkiezingen nemen onzekerheden en onvoorspelbaarheid toe. Er bestaat een zorg dat een nieuw kabinet hardere, minder vrijblijvende afspraken met de sector zal willen maken.

Naast de landelijke politiek hebben veel corporaties te maken met verschillende (grote) gemeenten, soms met colleges van verschillende politieke signatuur. Hierdoor kan het voorkomen dat corporaties verschillende en wisselende signalen krijgen. Corporaties worden zo geconfronteerd met **inconsistente politieke regievoering op lokaal niveau**.

Sommige bestuurders stellen zich de vraag wat de (politieke) 'houdbaarheid van het corporatiemodel' is. In enkele gesprekken werden toekomstbeelden geschetst voor een corporatiestelsel 3.0 waar corporaties mogelijk als regionale uitvoeringsorganisaties onder een ministerie fungeren:

“Wat is de rationale voor een sector met 300 of meer juridische entiteiten met hun 'eigen' werkgebied als we een landelijk volkshuisvestingsbeleid nodig hebben?”



2. Verdienmodel

Het tweede belangrijkste strategische risico betreft de duurzaamheid van het verdienenmodel van de sector. Dit strategisch risico is ten opzichte van voorgaande jaren prominenter op de agenda gekomen. Daar waar eerder voornamelijk de stijging van de lastendruk door rijksoverheid werd genoemd is het risico nu breder.

Op de eerste plaats staan de kasstromen van corporaties steeds verder onder druk. De opbrengsten stijgen met het sociaal huurakkoord en de opgelegde huurbevrozing (veel) minder hard dan de uitgaven. Enerzijds het gevolg van een stijging van de bouwkosten en anderzijds als gevolg van een oplopende belastingdruk.

‘Hebben wij de sociale huurwoningen niet te duur gemaakt?’

Hoewel deze financiële spagaat niet direct op korte termijn knelt, is deze mismatch met de ambities op lange termijn niet houdbaar.

Daarnaast zijn met name de duurzaamheidsinvesteringen onrendabel waarmee op termijn het vermogen van de sector verder afkalft. Enkele deelnemers geven in dit verband aan dat de markt- en beleidswaarde te weinig inzicht bieden om goed te kunnen sturen.

In het verlengde van deze verdienenmodel risico's, bestaat er ook een wat bredere zorg over eventuele **(majeure) veranderingen in rente- en inflatie**. Met de verruiming van de LTV normen in het financiële kader van Aw & WSW en de druk om deze financiële ruimte te benutten, wordt er een stevige financieringswissel getrokken op de (her)financierbaarheid van de sector. Met een lage rentestand is deze last draagbaar, maar met een eventueel oplopende rente kan deze gaan knellen, zeker nu deze grenswaarden gebaseerd zijn op een volatielere beleidswaarde. Bovendien zou een oplopende rente ook gevolgen kunnen hebben voor de disconteringsvoet in de markt- en beleidswaarde, waardoor de waarde van het vastgoed daalt. Een, op termijn, mogelijk giftige cocktail. In principe zal bij een stijging van de rente de inflatie meebewegen, maar als bij een oplopende inflatie de huren niet (volledig) mee kunnen stijgen vanuit een betaalbaarheidsperspectief, dan ontstaat ook daar druk op het verdienenmodel.

Respondenten maken zich minder zorgen over de **afbrokkeling van de solidariteit** in het stelsel dan in 2019. Dit risico is minder aanwezig, of wordt goed beheerst, zoals onder andere blijkt uit de voorgestelde oplossing van het Vestia-dossier en de succesvolle afronding van het strategisch programma van WSW. Aan de andere kant noemen deelnemers ook het risico dat deze solidariteit juist pas serieus op de proef gesteld gaat worden met de ‘Opgaven en Middelen’ trajecten op woningmarktregio niveau, waar inzichtelijk wordt welke corporaties de opgaven in de regio al dan niet kunnen dragen. Een verevening op woningmarktregio niveau ligt daarbij op de loer.



3. Leefbaarheid

Corporaties zien versneld de samenstelling in de wijken en buurten veranderen. Dit als gevolg van het feit dat corporaties alleen nog mensen met de laagste inkomens mogen huisvesten, dat ouderen langer zelfstandig moeten blijven wonen, de extramuralisering van de zorg (met name een uitstroom uit de maatschappelijke opvang en de GGZ) blijft doorgaan en de huisvesting van statushouders toeneemt. Veelal hebben deze groepen ook voorrang in de toewijzing waardoor 'reguliere' toewijzingen onder druk komen te staan. Dit wordt nog versterkt door de huidige coronacrisis, waarin er een relatief beperkt aantal mutaties is en de vrijgekomen woningen met voorrang aan kwetsbare huurders moeten worden toegewezen. Deze ontwikkelingen in combinatie met het 'doorgeven van armoede op generaties in wijken' leiden tot een concentratie van sociale problematiek met grote impact op de leefbaarheid. Bestuurders noemen in dit verband ook vaker het risico van 'ondermijning' in kwetsbare wijken, uiteenlopend van (grootschalige) woonfraude tot andere vormen van (georganiseerde) criminaliteit.

Het strategisch risico dat door deze cumulatie van kwetsbare groepen ontstaat is een afnemende gedeelde verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid in de wijken. Dit in combinatie met een trend van toenemende individualisering en segregatie, maakt dat er steeds minder 'sterke schouders' zijn die een wijk of buurt kunnen dragen. De kosten voor de corporatie stijgen, met als gevolg dat ook de 'sterke huurder' mee(r) betaalt, de 'boosheid' toeneemt omdat 'de gewone gezinnen en starters op de woningmarkt' gepasseerd worden en daarmee solidariteit in de wijken verder afneemt. Deelnemers vinden in toenemende mate dat de grenzen zijn bereikt of worden overschreden:

“Je kunt maar een beperkt aantal kwetsbare mensen in een wijk aan zonder bewoners maar ook de eigen organisatie en medewerkers te veel te belasten”

Niet verwonderlijk is dat het risico op een toename van fysieke en sociale veiligheidsincidenten in 2021 ook significant hoger wordt beoordeeld.

De oplossing van deze maatschappelijke problematiek vraagt om een bredere aanpak, maar de vraag is welke rol en positie de sector hierin moet pakken (een regierol, een voortrekkersrol of een rol dichter tegen de kerntaak van betaalbaar huisvesten aan).



4. Beschikbaarheid

Deelnemers zien ook de stapeling van maatschappelijke opgaven en ambities in de sector als een serieus strategisch risico. De sector staat voor een combinatie van grote maatschappelijke ambities op het gebied van nieuwbouw, duurzaamheid, betaalbaarheid en leefbaarheid. Als gevolg van externe afhankelijkheden op het gebied van investeringen (o.a. grondposities, stedenbouwkundige visies, lokale politiek) en een gesegmenteerde wijkaanpak (gemeenten, zorginstanties) is de sector onvoldoende in staat deze **stapeling van maatschappelijke opgaven en ambities** te realiseren.

Bestuurders constateren ook dat er een strategisch risico bestaat dat het **woningbezit in aantallen en typen onvoldoende aansluit** bij de behoefte van de doelgroep, zowel op de korte als de langere termijn. In de meer stedelijke omgevingen zien we een blijvende groei in de vraag naar woonruimte in combinatie met een beperkte beschikbaarheid van (betaalbare) bouwlocaties. Buiten de Randstad ligt er een complexe uitdaging van veelal groei op de korte termijn met naar verwachting krimp op de wat langere termijn. Bestuurders maken zich ook zorgen over een gebrek aan visie bij provincie en gemeenten en het beleid rondom de afgifte van bouwvergunningen en/of uitgifte van grond ten faveure van projectontwikkelaars. Aan de andere kant zien wij een trend naar een meer gemeenschappelijke aanpak in de vorm van brede 'wooncoalities' zoals het woonakkoord.

Verschillende deelnemers geven aan dat nieuwbouw meer divers mag worden ingestoken. De sector zou meer moeten inspelen op trends en ontwikkelingen. Woningen zijn nog onvoldoende op andere culturen, langer thuis wonen (inclusief domotica) en / of thuiswerken gericht. Samenvattend wordt het 'beschikbaarheidsrisico' op korte termijn als relatief laag beoordeeld (woningen worden nu toch wel verhuurd), maar is het strategische risico op de lange(re) termijn zeker aanwezig, met name als op enig moment een omslag plaatsvindt in de woningmarkt. Waar zitten dan de rotte plekken in het woningbezit?

“Niemand wil straks meer vierhoog achter zonder lift zitten”



5. Betaalbaarheid

Alhoewel het lastig is generieke uitspraken te doen, lijkt er een consensus te bestaan dat de grens aan een verdere stijging van de woonlasten van huurders is bereikt (**betaalbaarheid huurder onder druk**). Sterker nog, met enig politiek opportunisme voor de verkiezingen zijn de huren bevroren. De woonquotes voor huurders zijn in sommige doelgroepen hoog en maken dat verdere huurstijging niet of slechts marginaal mogelijk is. Voor veel huurders is sprake van een relatieve economische (koopkracht) achteruitgang omdat de inkomens de afgelopen periode niet gestegen zijn (pensioenen en toeslagen zijn niet inflatievolgend). Daarnaast wordt een (beperkt) aantal bewoners geraakt door de coronacrisis.

Veel corporaties zetten in op duurzaamheid als middel om de energierekening van de bewoner te verlagen, maar er bestaat twijfel of dit ook zo uitpakt. Veranderend gedrag van bewoners zorgt er voor dat de theoretische besparingen in de praktijk niet worden gehaald. Vraag is ook of dit beleid op termijn houdbaar is, omdat de kosten voor de investeringen, maar ook het onderhoud aan bijvoorbeeld zonnepanelen wel betaald moeten worden.



6. Duurzaamheid

Het strategisch risico met betrekking tot de in 2019 uitgesproken **ambities over de rol van de sector op het gebied van duurzaamheid** in het klimaatakkoord (startmotor) wordt significant lager beoordeeld dan in 2019. Veel deelnemers vinden dat de sectorvertegenwoordigers indertijd aan de klimaat Tafel een 'te grote broek' hebben aangetrokken. Inmiddels is een meer realistisch perspectief ingedaald. Duurzaamheid is meer een maatschappelijk probleem, waar niet alleen de sector haar rol moet pakken, maar waar alle partijen hun verantwoordelijkheid moeten nemen (politiek, gemeenten, maar ook particuliere huizenbezitters). Voor wat betreft de laatste groep is nog onduidelijk wat uiteindelijk de positie (of weerstand) ten opzichte van verduurzaming zal zijn. Dit speelt zowel in gemengde wijken als binnen VvEs een belangrijke rol. Verschillende deelnemers kwalificeren 'duurzaamheid' uiteindelijk meer als een politiek risico dan een 'ambitie' risico, namelijk dat er vanuit het Rijk bepaalde vergaande verplichtingen met betrekking tot het verduurzamen van het bezit worden opgelegd.

Er zijn ook tegengeluiden. Een aantal deelnemers geeft aan dat het 'afschalen' van het thema duurzaamheid onwenselijk is vanuit perspectief dat corporaties ook voor toekomstige generaties en bewoners verplichtingen hebben. Vanuit de Europese Commissie wordt juist een hoger ambitieniveau verwacht wat uiteindelijk ook in regeringsbeleid zal doorwerken en de sector zal raken.

Corporaties zijn in veel gevallen nog wel zoekende hoe zich te positioneren rondom de duurzaamheidsopgave. Op korte termijn lijken de voor de hand liggende ('no regret') investeringen op het gebied van energiebesparing logisch en betaalbaar voor de sector. Ingewikkelder wordt duurzaamheid op de lange(re) termijn. Investeringen in de infrastructuur (warmtenet of alternatieve warmtebronnen) zouden op een andere tafel moeten liggen (gemeente / politiek) en blijken in de praktijk voornamelijk zeer moeizaam te realiseren. Daarnaast is een realisatie van de klimaatambities alleen mogelijk bij een versnelling van technologische ontwikkelingen, waardoor investeringen in duurzaamheid uiteindelijk rendabeler worden. De vraag is of dit meer 'de wens is de vader van de gedachte' is en de sector zich niet rijk rekent.

Het onderwerp **klimaatadaptatie** wint aan relevantie, alhoewel deelnemers verschillend over dit onderwerp nadenken. De klimaatverandering heeft een potentieel grote impact op de waarde van het vastgoed. Voorbeelden die worden genoemd die een reële impact kunnen hebben zijn extremere weerscondities, funderingsproblematiek, 'verhitting en verkoeling' en overstromingen in riviereengebieden. Commerciële beleggers moeten veelal al meer doen aan klimaatadaptatie en wellicht gaat de sector ook deze kant op. Toch geven respondenten aan dat deze problematiek relatief 'ver van mijn bed is' en dat er voldoende tijd is om daar op voor te sorteren.



7. Organisatie

Naast strategische risico's in de omgeving van corporaties zien bestuurders ook strategische risico's in de eigen organisatie. Deelnemers noemen de wijze waarop de sector omgaat met data **(toenemende afhankelijkheid van data)** en ICT als een risico; er is (te) weinig interesse in ICT. Het strategisch risico rondom afhankelijkheid van data wordt alom erkend en merkbaar hoger dan in 2019 beoordeeld. Het onderwerp kent een aantal facetten.

Op de eerste plaats vinden veel deelnemers dat de datakwaliteit, zowel beschikbaarheid als integriteit van data, van de sector onvoldoende is:

“We hebben onze basis niet op orde”

Met voldoende bestuurlijke prioriteit zou dit volgens deelnemers wel opgelost moeten kunnen worden. Daarnaast geven deelnemers aan dat voor een efficiënte sturing dieper en meer feitelijk inzicht in de omgeving van de corporatie nodig is.

Dus niet alleen wordt de sector meer afhankelijk van data, ze laat daar ook kansen liggen. Data met voorspellende waarde waarmee onderhoud beter gestuurd kan worden en / of problematieken in wijken kunnen 'voorspellen'. Data van corporaties over huurders hebben veel waarde en samen met data van andere partijen (banken/telecom) kunnen deze zeer interessant zijn. Uiteraard speelt hiermee dat de regels rond de AVG-regels de mogelijkheden van het gebruik kunnen beperken.

Op het gebied van digitalisering ontstaan ook nieuwe risico's in de vorm van een tweedeling tussen bewoners of medewerkers (de groep die wel mee kan komen versus de groep die dat niet kan) en cyberrisico's (data integriteit, datalekken, hacking). In verschillende gesprekken wordt aangegeven dat aan de ene kant marktpartijen de sector te klein vinden om te investeren in innovaties, maar dat de sector aan de andere kant ook een te versnipperd beleid voert en de krachten op het gebied van ICT onvoldoende bundelt. Dit geeft aan dat er een noodzaak is tot verdere samenwerking binnen de sector om zo meer slagkracht te hebben naar de ICT-markt.

Tenslotte wordt de impact van de coronacrisis vanuit meer strategisch perspectief als relatief beperkt gezien. Opvallend is wel dat er in coronatijd allerlei taboes zijn doorbroken die een jaar geleden niet voorstelbaar waren ('nood breekt wetten'). Wie had ooit gedacht dat we een avondklok zouden accepteren.

De verwachting is dat post-corona de normale reflexen zullen terugkeren (met hier en daar een aanpassing, zoals bijvoorbeeld meer thuiswerken). Wel zijn er zorgen over de financiële gevolgen van de crisis op de middellange termijn, die nu nog weinig inzichtelijk zijn;

“Ergens zal de rekening toch een keer betaald moeten worden”

Bijlage 1 – Verantwoording

In deze publicatie leest u de uitkomsten van ons onderzoek naar de belangrijkste strategische risico's in de corporatiesector. De Strategische Risicokaart beschrijft de belangrijkste risico's in de corporatiesector op stelselniveau. Een strategisch risico is een onzekere gebeurtenis of lange termijn trend die, als die zich voordoet, significante negatieve gevolgen heeft voor het realiseren van de doelstellingen van de corporatie en de corporatiesector in de komende tien jaar. De strategische risico's zijn in lijn met de 'DESTEP'¹ methode opgebouwd uit de volgende categorieën:

- A. Politiek & Legitimatie
- B. Macro- & Bedrijfseconomie
- C. Demografie & Doelgroep
- D. Ecologie, Klimaat & Technologie

In bijlage 2 vindt u een uitgebreide omschrijving van deze strategische risico's.

Ten opzichte van de strategische risicokaart uit 2019 is er een aantal nieuwe risico's toegevoegd en zijn enkele bestaande risico's herijkt. Nieuwe strategische risico's hebben betrekking op (i) de duurzaamheid van het verdienmodel van corporaties, (ii) het Nieuwe Normaal, (iii) de (behoudende) risicocultuur in de sector, (iv) de toenemende afhankelijkheid van data en (v) een scherpere omschrijving van de risico's rondom de geschiktheid van het woningbezit op korte termijn en de mismatch tussen vraag en aanbod op de langere termijn.

Er is een aantal strategische risico's dat niet meer in de 'top 20' terugkeert, omdat zij in eerdere onderzoeken en in gesprekken die we met corporaties voeren, als laag worden beoordeeld. Deze betreft onder andere thema's als:

1. Negatieve beeldvorming; afbreuk maatschappelijk draagvlak. Het risico dat het draagvlak voor de corporatie als maatschappelijke organisatie afbrokkelt. In de afgelopen twee jaar is het landschap significant veranderd en lijkt de sector juist een grote rol te (moeten) spelen op een aantal belangrijke thema's. Er is meer aandacht voor het belang van de (semi)publieke taak.
2. Beperking toegang tot financiering. Het risico dat de sector niet of niet tijdig toegang heeft tot de kapitaalmarkt. De (her)financieringsbehoefte komt in het gedrang door een stijgende schuldenlast in de sector, strengere eisen van toezichhouders, beperking van borgingsruimte en/of te sterke afhankelijkheid van sectorbanken. Inmiddels is er de afgelopen jaren veel gedaan aan de versterking van de financiering van de sector en lijkt dit risico minder prominent.
3. Toenemende lastendruk van overheidswege. Dit risico hield verband met de toenemende lastendruk (Verhuurdersheffing en ATAD). In de huidige setting is dit niet zozeer meer een risico (onzekere gebeurtenis) meer een 'probleem'. We hebben de hoge lastendruk uiteindelijk verwerkt als onderdeel van het nieuwe risico 'duurzaam verdienmodel'.

¹ De DESTEP-analyse is een analyse om de macro-omgeving in kaart te brengen. DESTEP is een afkorting van een zestal factoren, namelijk: demografisch, economisch, sociaal-cultureel, technologisch, ecologisch en politiek-juridisch.

We hebben deelnemers gevraagd om 20 strategische risico's te beoordelen op kans en impact. In totaal hebben 42 bestuurders en management team leden van corporaties en vertegenwoordigers in de sector meegedaan aan het onderzoek.

We hebben deelnemers gevraagd de strategische risico's te beoordelen op kans en op impact (op een schaal van 0 tot 10). Om de totaal score van een strategisch risico te bepalen hebben we de scores van kans vermenigvuldigd met de score op impact.

Onderstaand de tabel met alle 20 strategische risico's en op volgorde van belangrijkheid

Strategische risico's 2021	Kans & Impact	Impact	Kans
Politieke onvoorspelbaarheid en instabiliteit	1	2	3
Duurzaam verdienmodel sector	2	1	5
Toenemend aantal kwetsbare huurders	3	4	1
Stapeling maatschappelijke opgaven	4	5	2
Huidige woningvoorraad ongeschikt	5	6	4
Te ambitieuze duurzaamheid opgave	6	9	6
Toenemende afhankelijkheid van data in sturing	7	13	8
Betaalbaarheid huurder onder druk	8	10	11
Op lange termijn niet aansluiten van vraag en aanbod	9	11	12
Toename veiligheidsincidenten.	10	14	10
Majeure veranderingen in rente of inflatie	11	3	15
Behoudende risicocultuur	12	16	9
Onvoldoende innovatief ICT vermogen	13	17	7
Onvoldoende aanpassingen aan klimaatveranderingen.	14	12	13
Toename sociaal activisme	15	18	14
Afbrokkelende financiële solidariteit in het stelsel.	16	7	18
Onaantrekkelijkheid corporatiesector als werkgever.	17	15	17
Het nieuwe normaal (1,5) houdt langdurig aan	18	19	16
Disruptieve technologische ontwikkelingen	19	8	19
Alternatieve vormen van sociale huisvesting	20	20	20

Bijlage 2 - Strategische risico's

Politiek & Legitimatie

	Thema's	Risico	Omschrijving & Voorbeelden
1	Politieke onvoorspelbaarheid en instabiliteit.	Het risico dat veranderingen in het Europese, landelijke of gemeentelijke politieke speelveld de sector 'raken'.	Veranderingen in en complexiteit van wet- en regelgeving. De mogelijkheid dat de politiek de sector verplichtingen oplegt (verevening, extra bouwen, flexibel bouwen, verduurzamen, warmtenet).
2	Alternatieve vormen van sociale huisvesting.	Het risico dat andere partijen zich gaan richten op sociale huisvesting, waardoor de positie van de sector onder druk komt te staan.	Projectontwikkelaars en gemeenten die sociale woningbouw neerzetten en gaan exploiteren. Concurrentie van andere partijen in bepaalde niches van de volkshuisvesting. Modernere bedrijfsmodellen die anders 'beheren' tegen veel lagere beheerskosten (voorbeelden AirBNB - hotelsector; Uber - taxibranche).
3	Toename sociaal activisme.	Het risico dat de sector met nieuwe of andere vormen van sociaal activisme wordt geconfronteerd.	Toenemende invloed van of onverwachte weerstand uit (opruimende) sociale media. Maatschappelijke verruiming; de 'boze burger'. Vertrouwen in 'gevestigde' orde (waaronder sector) erodeert. Bewoners worden steeds veeleisender en accepteren steeds minder.
4	Onaantrekkelijkheid corporatiesector als werkgever.	Het risico dat de samenstelling van bestuur, management en medewerkers in de sector onvoldoende aansluit bij de toekomstige behoefte.	De sector vergrijsst. Er komt een boeg golf van 50+ die de sector gaat verlaten. Sector kan onvoldoende jong talent aantrekken (bijvoorbeeld op gebied van digitalisering en ICT). Aard van het werk verandert (op kantoor en wijk), waarbij meer vraag is naar hoger geschoold personeel.
5	Behoudende risicocultuur.	Het risico dat de sector te behoudend is in het nemen van risico's waardoor ambities onvoldoende kunnen worden gerealiseerd.	Er is (deels) onvoldoende maatschappelijk ondernemerschap van bestuurders. De (wettelijke) ruimte die wordt geboden wordt onvoldoende benut. Intern toezicht (RvC) stuurt op zekerheid mede onder invloed van toenemende aansprakelijkheden.

Macro- en Bedrijfseconomisch

	Thema's	Risico	Omschrijving & Voorbeelden
6	Majeure veranderingen in rente of inflatie.	Het risico dat de rente- of inflatie fundamenteel anders is dan gepland als gevolg van grote macro economische of geopolitieke gebeurtenissen.	Macro economische/ geopolitieke gebeurtenissen (handelsonoorlogen, klimaatverandering, mislukte geldpolitiek ECB) met als gevolg dat de rente- of inflatie fundamenteel anders is dan gepland (bijvoorbeeld hyper inflatie/ deflatie/ langdurige lage rentestanden).
7	Betaalbaarheid huurder onder druk.	Het risico dat de betaalbaarheid voor de huurder onder druk komt te staan.	Als gevolg van een financiële crisis komt de betaalbaarheid voor de huurder onder druk te staan (bijvoorbeeld als gevolg van de economische recessie, oplopende werkloosheid, inperking van huur- en zorgtoeslagen). Het risico van huurverhogingen die bedrijfseconomisch noodzakelijk zijn, maar maatschappelijk onverantwoord.
8	Afbrokkelende financiële solidariteit in het stelsel.	Het risico dat de huidige (financiële) inrichting van de sector op basis solidariteit niet langer toekomst bestendig is.	Het risico dat in bepaalde gebieden niet kan worden geïnvesteerd, met een mogelijke (gedwongen) financiële herverdeling over regio's in het licht van opgaven/ middelen onderzoek. Imploderend borgstelsel als gevolg van nieuwe saneringen van corporaties e/o claims op de borg.
9	Duurzaam verdienmodel sector.	Het risico dat de sector op lange termijn geen sluitend verdienmodel heeft.	De kasstromen van de corporaties komen verder onder druk te staan. Huren kunnen niet verder worden verhoogd, de kosten stijgen en de lastendruk neemt verder toe. Het rendement op investeringen loopt verder achteruit waarmee de vermogenspositie wordt aangetast.

Demografie & Doelgroep

	Thema's	Risico	Omschrijving & Voorbeelden
10	Stapelning maatschappelijke opgaven	Het risico dat de sector niet in staat is de stapeling van maatschappelijke opgave te realiseren als gevolg van externe afhankelijkheden en onvoldoende interne organisatorische capaciteit.	De sector staat voor een combinatie van grote maatschappelijke ambities op gebied van duurzaamheid en nieuwbouw. Als gevolg van externe afhankelijkheden (o.a. grondposities, stedenbouwkundige visies, lokale politiek) en interne organisatorische beheersing (trage projectontwikkeling) is de sector niet in staat deze te realiseren.
11	Toenemend aandeel kwetsbare huurders.	Het risico van een verdere cumulatie van kwetsbare groepen in de wijken waardoor leefbaarheid onder druk komt te staan.	Door een cumulatie van kwetsbare groepen (zorgbehoevenden, verward gedrag, financieel afhankelijk) in de wijken neemt de differentiatie en leefbaarheid in de wijken verder af.
12	Huidige woningbezit ontoereikend	Het risico dat er in toenemende mate onvoldoende geschikte woningen beschikbaar zijn voor de doelgroep.	Heeft de sector op korte termijn wel voldoende aanbod voor de doelgroep? Steeds meer mensen worden steeds ouder. Doorstroming is onvoldoende. Te veel voorrangregelingen. Starters komen niet meer aan bod. Wachtlijsten lopen op.
13	Lange termijn mismatch vraag en woningaanbod	Het risico dat de portefeuille van de sector op langere termijn niet aansluit bij de vraag.	De sector bouwt woningen voor 50 jaar, maar de woonbehoefte verandert sneller. Er ontstaat dan een mismatch tussen lange termijn vraag en aanbod als gevolg van verschuivingen in samenstelling en wensen van de samenleving (krimp, vergrijzing, zorg, gevolgen pandemie).
14	Toename veiligheidsincidenten.	Het risico van een toename van fysieke of sociale veiligheidsincidenten.	Bewoners, alsmede medewerkers van de sector, geconfronteerd worden met fysieke of sociale veiligheidsincidenten, als gevolg van maatschappelijke verruwing of ondermijning (toenemende criminaliteit in wijken en externe fraude).
15	Nieuwe Normaal risico	Het risico dat de 1,5 meter samenleving langdurig aanhoudt.	Het risico dat medewerkers gaan uitvallen als gevolg van mentale en fysieke impact van de corona crisis. Thuiswerken leidt tot productieverlies en minder efficiënt werken. Teruglopende sociale cohesie in de organisatie (tweedeling in medewerkers die wel en niet thuis kunnen werken) en in de wijken (burenruzies, geluidsoverlast, leefbaarheid).

Ecologie, Klimaat & Technologie

	Thema's	Risico	Omschrijving & Voorbeelden
16	Te ambitieuze duurzaamheidsopgave.	Het risico dat de sector de beoogde duurzaamheidsambities niet kan realiseren.	De sector kan onvoldoende invulling geven aan de verduurzaming van de portefeuille en de prestatie afspraken dan wel dat dit alleen tegen buiten proportionele investeringen uitgevoerd kan worden. De voorspelde (economische) voordelen van verduurzaming vallen tegen met op termijn potentiële gezondheidsrisico's voor bewoners.
17	Onvoldoende aanpassingen aan klimaatveranderingen.	Het risico van onvoldoende voorbereid zijn op een toename van klimaat gerelateerde incidenten.	De huidige ecologische ambitie blijkt onvoldoende. De sector heeft onvoldoende voorgesorteerd op extreme weersomstandigheden, zoals extreme hitte (voor bijvoorbeeld zorg of ouderenhuisvesting), zware stormen/overstromingen of door mens veroorzaakte klimatologische rampen.
18	Disruptieve technologische vernieuwing	Het risico dat door technologische ontwikkelingen de waarde van het bezit versneld daalt of sloop noodzakelijk blijkt.	Snelle technologische ontwikkelingen in de vastgoedmarkt (tiny houses, 3D printing).
19	Onvoldoende innovatief ICT vermogen.	Het risico dat de sector onvoldoende snel ICT veranderingen incorporeert in haar dienstverlening en bedrijfsvoering.	De sector innoveert onvoldoende snel op het gebied van ICT en datamanagement waardoor ze moeilijk kan inspelen op nieuwe ontwikkelingen (zoals digitalisering, blockchain, artificial intelligence) en behoeften van klanten en belangenhouders, met als gevolg hogere administratieve lasten, kosten en oplopende inefficiënties.
20	Toenemende afhankelijkheid data	Het risico dat de sector in toenemende mate afhankelijk wordt van data in haar sturing.	Als data niet volledig, juist of tijdig beschikbaar is, kan dit leiden tot suboptimale besluiten. Corporaties kunnen worden getroffen door cybercriminaliteit (ransomware). Toenemende eisen t.a.v. privacy c.q. vertrouwelijkheid van data met grotere kans op datalekken als data beheer onvoldoende is.

Meer weten? Neem dan contact op met:



Marc Breij

06 13 23 25 48

m.breij@accentadvies.nl

Marc Breij heeft ruime binnenlandse en internationale ervaring in de financiële dienstverlening, voornamelijk in de zakelijke bancaire markt, wereldwijd risicobeheer, en strategie. Vanaf 2007 is hij actief in het adviseren van het bestuur en management teams bij semipublieke instellingen, voornamelijk in de corporatiesector, zorgsector en bij ontwikkelingsorganisaties, met name op het snijvlak van strategie en risicomangement. Hij vervult op interim basis senior posities, zoals recentelijk als bestuurder van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW).

Over Accent Advies

Als Accent Advies 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 risicomangement

Ons concept van integraal risicomangement leidt tot een betere inrichting, besluitvorming en aansturing van een organisatie door strategische 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 toezichthoudend niveau.

Mocht u naar aanleiding van deze publicatie een verdere verdieping zoeken in de vorm van bijvoorbeeld een kennissessie met bestuur, management team en/of Raad van Commissarissen, dan kunt u contact opnemen met auteur Marc Breij, partner Accent Advies.

