



Morgen is vandaag

Strategische Risico's Corporatiesector 2023

Baarn, mei 2023 - Auteur: Marc Breij

Disclaimer

Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, 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 Advies.

Inhoudsopgave

Morgen is vandaag	3
Samenvatting	4
Inleiding	6
De wereld van vandaag	8
De wereld van morgen	11
De wereld in beeld	15

Morgen is vandaag

Een strategisch risico is een risico dat voortkomt uit beslissingen die een corporatie neemt over haar langetermijndoelstellingen en de stappen die zij neemt om deze doelstellingen te bereiken. Het kan ook ontstaan uit veranderingen in de omgeving waarin de corporatie opereert, zoals technologische innovaties, economische of politieke veranderingen. De kern van strategische risico's is dat er altijd sprake is van 'onzekerheid'.

De natuurlijke neiging van organisaties en corporaties is om deze onzekerheid te willen controleren. Dit biedt schijnveiligheid met als nadeel dat daarmee van alles wordt dichtgetimmerd en zo te weinig ruimte over blijft voor het benutten van kansen. In onze filosofie van risicomanagement is het belangrijk om onzekerheid juist te omarmen, te organiseren, er met elkaar het gesprek over te voeren, maar je er ook op voor te bereiden. Deze publicatie gaat dan ook over het in kaart brengen van en het omgaan met strategische onzekerheden in de corporatie sector.

Deze publicatie is opgesteld aan de hand van een enquête onder 60 bestuurders, directie/management team leden en commissarissen van een rijkgeschakeerd palet aan woningcorporaties, enkele toezichthouders en deskundigen uit de sector. 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 lijst van 18 strategische risico's. Deze 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 selectie 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 hun collega's deze zien. 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 daarom keuzes moeten maken.

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 waarbij we in deze editie een onderscheid maken tussen risico's die zich op korte en lange termijn openbaren. Over de jaren heen zien we in ons onderzoek namelijk een bias of vooringenomenheid om te reageren op de korte termijn problematiek en deze als hoog risico te beoordelen (**wereld van vandaag**) en worden langere termijn onzekere ontwikkelingen en risico's stelselmatig als laag beoordeeld en daarmee mogelijk onderschat (**wereld van morgen**).

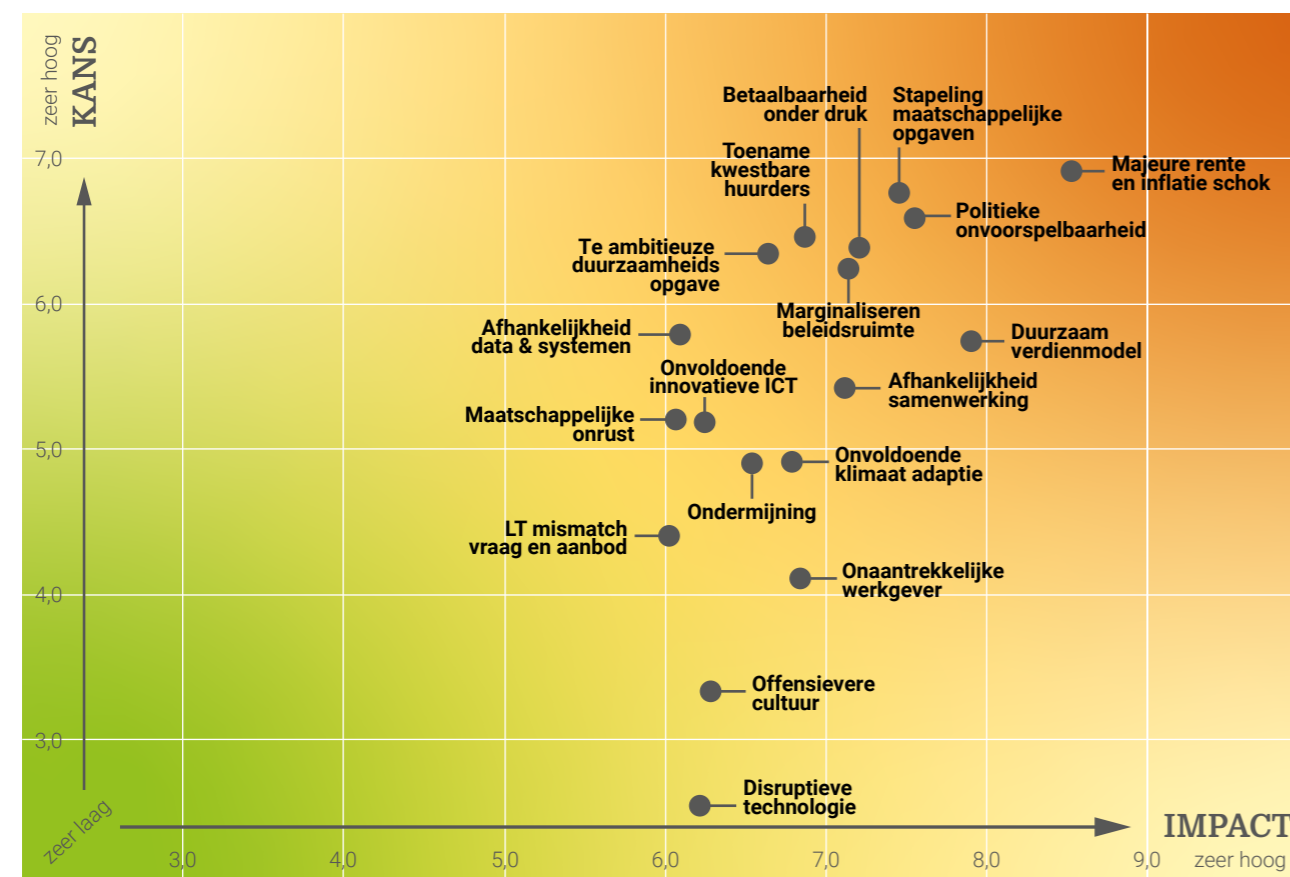
In het slot van deze publicatie breken we een lans om ons als sector voor te bereiden op de '**wereld van morgen**' met onder andere toekomstverkenningen en scenario analyses. We kunnen de toekomst niet voorspellen, maar wel voorstellen. Morgen is vandaag. Veel leesplezier.

Samenvatting

Woningcorporaties bevinden zich in een uitdagende wereld die bol staat van ambities op het gebied van nieuwbouw en duurzaamheid, maar waar de middelen om deze ambities te realiseren begrensd zijn. Hierbij zorgen de Nationale Prestatieafspraken (NPA), regiodeals en het klimaatakkoord voor extra druk om de maatschappelijke opgaven versneld te realiseren. Ook minister De Jonge zet vol in op een versnelling.

Na de herstelgroei van de economie na de coronapandemie volgde in 2022 een omslag. Hoge inflatie, hoge prijzen, gestegen rentes en dalende huizenprijzen laten steeds meer sporen achter in de Nederlandse economie, wat naar verwachting in 2023 en 2024 zal doorzetten. Met name de gestegen rente en bouwkosten hebben een directe impact op de investeringscapaciteit van corporaties, terwijl inflatie en prijsstijgingen de portemonnee van de huurder raken. Een toenemende vluchtelingenstroom en de oorlog in Oekraïne verhogen verder de druk op de woningmarkt.

Kortom, volop beweging in de omgeving. Het is dan ook binnen deze dynamiek dat de belangrijkste strategische risico's in ons onderzoek worden benoemd, zoals **'stapeling van maatschappelijke opgave', 'te hoge duurzaamheidsambities'** gekoppeld aan zorgen over ontwikkelingen bij huurders (**toename kwetsbaarheid**). Met de macro-economische omslag, zien we ook een terugkeer van het risico **'majeure rente en inflatie schok'** (zie grafische weergave).



In deze editie introduceren we twee tijdframes om de strategische risico's voor de corporatie sector te duiden: de relatief korte termijn (vijf jaar), **'de wereld van vandaag'** en de lange(re) termijn (10 jaar plus), de **'wereld van morgen'**. Over de jaren heen zien we in onze onderzoeken een bias om te reageren op de korte termijn problematiek en deze als hoge risico's te beoordelen, terwijl langere termijn onzekere ontwikkelingen en risico's laag worden beoordeeld en daarmee mogelijk onderschat. In essentie is de corporatie sector een lange termijn sector, die opereert in een meer korte termijn gericht politiek speelveld. In de **'wereld van morgen'**, onderscheiden we strategische risico's gerelateerd aan **'klimaatadaptatie', 'sociale polarisatie', 'duurzaam verdienmodel', 'lange termijn mismatch tussen vraag en aanbod', 'disruptieve technologie en digitalisering'** en **'onaantrekkelijke werkgever'**.

Inleiding

Zoals genoemd in de samenvatting, introduceren we in deze editie twee tijdframes om de strategische risico's voor de corporatie sector te duiden. In de **wereld van vandaag** gaat het om de toenemende impact van een aantal crises waarin we ons nu bevinden en de onzekerheid die dit met zich meebrengt. Deze zijn vertaald naar een aantal strategische risico's dat zich in deze periode ontvouwt en hoog scoort in onze uitvraag.

In de **wereld van morgen**, kijken we verder weg naar trends en ontwikkelingen die de strategische risico's (en kansen) van morgen kunnen zijn. Deze worden relatief laag gescoord in onze uitvraag of zijn nog nauwelijks op de radar. De potentiële onderschatting van – en daarmee het onvoldoende voorbereid zijn op - 'lange termijn' strategische risico's (de 'grijze nijlpaarden' en 'zwarte zwanen') heeft te maken met de karakteristieken van deze risico's, namelijk een hoge mate van onzekerheid, beperkte beschikbaarheid van informatie, conflicterende data en vooringenomenheden (biases).

“We zijn nu huisvester van de kwetsbaren geworden; dat hadden we 10 jaar geleden al wel aan kunnen zien komen”

Uit gesprekken met bestuurders en deskundigen blijkt dat zij de korte termijn focus herkennen in de sector. Aangegeven wordt dat er in de sector een neiging bestaat om korte termijn problemen te vergroten. Van veel zaken wordt een crisis gemaakt. De neiging om mee te bewegen met korte termijn trends is wel verklaarbaar en komt deels voort uit conflictvermijding. Corporatiebestuurders zijn gevoelig voor (lokale) politieke stromingen en publiek sentiment, met als gevolg dat risico's die zich langzaam ontwikkelen en zich manifesteren op lange termijn worden genegeerd (het kikkersyndroom²). Een van hen geeft aan dat er meer ruimte mag zijn voor 'rust en relativering' die nodig is om de lange termijn focus te kunnen behouden. Hier is ook bij uitstek een rol weggelegd voor toezichthouders. In hun rol zouden zij de lange termijn risico's moeten benoemen en bestuurders hierop actief moeten bevragen.

Trends

In de afgelopen jaren (sinds 2018) zien we steeds als belangrijkste risico's terugkomen, **'politieke onvoorspelbaarheid'**, **'stapeling van maatschappelijke opgave'**, **'te hoge duurzaamheidsambities'** gekoppeld aan zorgen over ontwikkelingen bij huurders (**toename kwetsbaarheid**), weliswaar in verschillende rangordes en soms ook van een andere orde (zoals bijvoorbeeld het politieke risico, van saneerder Blok tot regisseur De Jonge).

De belangrijkste verschuivingen die we in deze publicatie waarnemen ten opzichte van voorgaande jaren zijn voornamelijk gerelateerd aan de recente crises (woningmarkt, Oekraïne, energie) en de belangrijker rol van de sector in het maatschappelijke en politieke veld. De NPA brengen een stevige uitdaging in de vorm van de **'stapeling van maatschappelijke opgaven'**. Er is ook meer aandacht voor betaalbaarheid dan twee jaar geleden (**betaalbaarheid huurders onder druk**). In het kielzog zien we ook de zorgen met betrekking tot de ontwikkelingen op het gebied van rente en inflatie toenemen (**majeure schok rente en inflatie**).



- 1 Het grijze nijlpaardrisico verwijst naar een potentieel risico dat onwaarschijnlijk lijkt, maar wel grote gevolgen kan hebben als het zich zou voordoen. De term is afgeleid van het idee dat een grijs nijlpaard onopgemerkt kan blijven in een kudde grijze olifanten. Het idee is dat sommige risico's over het hoofd worden gezien omdat ze niet zo voor de hand liggen als andere, maar als ze zich voordoen, kunnen ze veel ernstiger gevolgen hebben dan de meer voor de hand liggende risico's.
- 2 Het kikkersyndroom is een idee dat vaak wordt gebruikt als metafoor om te beschrijven hoe mensen soms moeilijk veranderingen of gevaarlijke situaties waarnemen en erop reageren. Het idee is gebaseerd op een experiment waarbij kikkers in een vat met koud water werden geplaatst en vervolgens langzaam opgewarmd werd. De kikkers pasten zich aan de geleidelijke temperatuurstijging aan en stierven uiteindelijk zonder te proberen te ontsnappen. Als dezelfde kikkers in een pan met heet water werden gegooid, sprongen ze onmiddellijk uit de pan om te ontsnappen aan de hitte.

De wereld van vandaag

In de 'wereld van vandaag' worden we op de woningmarkt geconfronteerd met een combinatie van verschillende opgaven die op elkaar ingrijpen, samengevat in het strategisch risico '**stapeling van maatschappelijke opgaven**'. De NPA, met een combinatie van nieuwbouw (300.000 woningen tot 2030), verduurzaming (675.000 woningen toekomst klaar en E/F/G uitgefaseerd in 2028) en een brede huurverlaging, lijken voor de sector als geheel een brug te ver. Op corporatieniveau kan de impact sterk verschillen, in die zin dat organisaties onderling sterk van elkaar verschillen, qua financiën, maar ook wat betreft hun individuele opdracht. Hoeveel slechte energielabels een corporatie heeft, of wat de bouwdoelstellingen in de eigen regio zijn, maakt nogal uit voor de haalbaarheid van de plannen. Grote lijnen zijn wel te ontwaren. Zo wordt de uitvoering van de plannen moeilijk in de Randstad, met name in de regio Rotterdam-Haaglanden. De financiële positie van de corporaties in deze regio is relatief zwak. Er moet veel worden gebouwd en de steden kennen relatief veel oude woningen. De brede huurverlaging is landelijk relatief makkelijk uit te voeren, maar heeft op termijn een forse impact op de investeringscapaciteit van corporaties.

Aan de 'vraagkant' zijn er ook uitdagingen. De positie van verschillende groepen op de woningmarkt staat onder druk, van starters en studenten tot middeninkomens, waarbij een bredere doelgroep ook met voorrang moet worden ingepast (arbeidsmigranten, uitstroom zorg, statushouders). De dubbele vergrijzing (steeds meer mensen worden steeds ouder) met een toenemende problematiek rondom bijvoorbeeld eenzaamheid en dementie zet de leefbaarheid in wijken verder onder druk, reden waarom ook het risico '**toename kwetsbare huurders**' als hoog wordt beoordeeld.

Het strategisch risico '**marginaliseren van de eigen beleidsruimte**' (nieuw in deze editie) wordt door deelnemers als reëel ervaren, alhoewel dit op verschillende wijzen en niveaus wordt beoordeeld. In de dagelijkse praktijk wordt op corporaties in toenemende mate druk gezet door zowel het Rijk als gemeenten mee te werken aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken, die afwijken of soms indruisen tegen eigen visies of beleid (onder andere realiseren nieuwbouw & verduurzaming, toewijzing meer en bredere doelgroepen, huurverlaging). De vraag is of dit een korte termijn trend is, met name vanuit de huidige politiek gedreven of dat het risico bestaat dat de sector een verlengstuk wordt van de overheid en steeds verder opschuift naar een uitvoeringsorganisatie met een publieke, sociale wooninfrastructuur taak. Met een verdergaande fusiegolf als niet-onrealistisch toekomstperspectief.

Een ander nieuw strategisch risico is een '**offensievere cultuur**' in de bestuurskamer. Met de toenemende externe druk om het maatschappelijk vermogen maximaal in te zetten, ontstaat het risico dat de sector van een relatief behoudende cultuur naar een offensieve(re) cultuur migreert en dat uiteindelijk maatschappelijk vermogen 'verkeerd' wordt besteed. Een offensieve(re) cultuur moet passen. Deze moet voldoende worden gesteund door een volwassen organisatie, professionele besluitvorming met een functionerende 'kracht en tegenkracht'. Het uiteindelijke onderliggende risico is opportunistisch gedreven besluitvorming in de bestuurskamer zonder dat lange termijn gevolgen in beeld zijn.

Uit het onderzoek en gesprekken blijkt dat dit risico met name vanuit interne en externe toezichthouders als reëel wordt ervaren, maar ook door bestuurders. Enkele bestuurders geven aan dat er maar ruimte lijkt voor één narratief, namelijk 'vol gas geven' en ervaren dat er weinig ruimte

is voor tegengeluid. Andere bestuurders geven aan dat de huidige governance voldoende krachtig is, met (conservatieve) financials die veel invloed hebben op de besluitvorming en dat organisaties voldoende volwassen zijn om dit risico te mitigeren. Zij zien het risico dat de sector doorslaat niet gebeuren (wellicht op een enkeling na).

Het strategisch risico '**afhankelijkheid samenwerkingsrelaties**' wordt, tot onze verrassing, relatief laag beoordeeld. Corporaties zijn sterk afhankelijk van derden om hun doelen te kunnen realiseren. Of dit nu gemeenten of ontwikkelaars betreft voor de versnelling van de vastgoedopgave (locaties, bouwprocessen) of energietransitie (warmtenetten) of zorg/welzijn organisaties voor de aanpak van problemen zoals leefbaarheid en vergrijzing. Uit gesprekken blijkt dat deelnemers zich zeer bewust zijn van deze afhankelijkheid, maar in de beoordeling de 'beheersing' van dit risico lijken te hebben meegewogen. Veel corporaties geven aan over zodanig goede relaties met hun samenwerkingspartners te beschikken dat het uiteindelijk als een relatief laag risico wordt beoordeeld.

In de gesprekken tijdens ons onderzoek, is het onderwerp ESG en SDGs diverse keren teruggekomen. ESG staat voor **Environmental, Social en Governance** en verwijst naar de manier waarop een corporatie omgaat met duurzaamheid, maatschappelijke verantwoordelijkheid en goed bestuur. SDG staat voor **Sustainable Development Goals** en verwijst naar de 17 doelstellingen van de Verenigde Naties voor duurzame ontwikkeling. Het strategisch risico op dit thema lijkt niet zozeer het feit te zijn dat corporaties hieraan niet voldoen, integendeel, maar dat de sector onvoldoende proactief acteert op deze ontwikkelingen. We verwachten dat corporaties in toenemende mate transparant over hun maatschappelijke bijdrage moeten gaan rapporteren en duidelijk moeten maken hoe hun ketenpartners hieraan voldoen. Het is aannemelijk dat derden (financiers) hier ook nadrukkelijker op gaan sturen en dit in hun klantacceptatie en tariefstelling zullen verwerken.

De wereld van morgen

In de **wereld van vandaag** hebben we een aantal strategische risico's belicht die op de kortere termijn spelen. Enkele van deze strategische risico's hebben weliswaar ook een langere termijn karakter, maar in de **'wereld van morgen'** bespreken we een aantal strategische risico's die laag worden beoordeeld in ons onderzoek en zomaar de risico's van morgen kunnen zijn. In de **'wereld van morgen'** denken we daarbij aan **'klimaatadaptatie'**, **'sociale polarisatie/maatschappelijke onrust'**, **'duurzaam verdienmodel'**, **'lange termijn mismatch vraag en aanbod'**, **'disruptieve technologie en digitalisering'** en **'onaantrekkelijke werkgever'**. We zullen deze in het vervolg toelichten.

Waterschap: "Valkenburg beschermen tegen wateroverlast is onmogelijk".

De corporatie sector doet veel op het gebied van duurzaamheid, waarbij de aandacht uitgaat naar energie-efficiëntie en een minimale ecologische voetafdruk, bijvoorbeeld door het gebruik van zonnepanelen, warmtepompen en andere energiebesparende technologieën. Noodzakelijke ingrepen om klimaatverandering te mitigeren. Het risico bestaat dat op de lange termijn de sector veel geld uitgeeft aan verduurzaming, terwijl de definitie van het begrip duurzaamheid fluïde is en de markt in beweging is. Of zoals een deskundige aangeeft: "Als daar iets gebeurt wat we nu niet weten of kunnen voorzien, dan kan het zijn dat we veel geld hebben uitgegeven wat niet goed is besteed".

Maar het lange termijn strategisch risico **'klimaatadaptatie'** gaat in onze beleving verder dan alleen 'duurzaamheid'. Niet voor niets wordt dit risico (**een stapeling van ecologische crises**) door het World Economic Forum als een van de grootste 'global risks' genoemd. Kortom, hoe bereiden we ons als corporatiesector voor op klimaatverandering, in de vorm van zeespiegelstijging of breder 'water' in Nederland, nationale rampen, extreme weersomstandigheden (nat, droog, koud en warm) of verlies aan biodiversiteit? Welke gevolgen heeft dit voor ons bezit, waar en wat we bouwen of de wijze waarop we '(samen)wonen'?

Corporaties staan midden in de samenleving. Korte, maar ook langere termijn ontwikkelingen in die samenleving zijn daarom zeer relevant voor corporaties. In ons onderzoek hebben we een aantal trends samengebundeld onder het risico **'sociale polarisatie (maatschappelijke onrust)'**. De oorzaken zijn breed en lopen uiteen van toenemende vermogensverschillen en ongelijkheid, ondermijning, toenemende polarisatie, desinformatie tot aan steeds veeleisender wordende burgers (en huurders). De gevolgen zijn toenemende maatschappelijke verruwing, het onvermogen conflicten collectief op te lossen (poldermodel), toenemende agressie en serieuze bedreigingen (o.a. sociale media), verlies aan vertrouwen in de gevestigde orde (waar corporaties onderdeel van zijn) en discriminatie van bevolkingsgroepen (niet in mijn wijk).

Een thema dat binnen de sector breed aandacht krijgt is het **'duurzaam verdienmodel'**³ van de sector. Het risico dat de sector op lange termijn geen sluitend (financieel) verdienmodel heeft. In de kern kan geen enkele organisatie op lange termijn financiële continuïteit waarborgen als de meeste investeringen die worden gedaan, geen of een negatief rendement opleveren. De huidige focus op de financiële ruimte in de sector die beschikbaar is, leidt af van het strategische risico dat op de langere termijn de vermogenspositie wordt uitgehold en het verdienmodel niet vol te houden is.

Met doorrekeningen die verder gaan dan de huidige NPA-horizon (2030), zijn uiteindelijk kasstromen onvoldoende voor instandhouding c.q. financiële continuïteit. Er kan dan alleen een duurzaam verdienmodel ontstaan als de sector inboet op ambities c.q. opgaven of goedkoper gaat investeren (bijvoorbeeld lagere kwaliteit, kleiner bouwen). Verkopen van bezit biedt slechts een tijdelijk soelaas omdat dit ertoe leidt dat op termijn de corporatiesector kleiner wordt en zichzelf 'opeet'.

In gesprekken met deelnemers blijkt ook dat het risico **'lange termijn mismatch van vraag en aanbod'** laag wordt ingeschat. Een sluipend proces op lange termijn is de kwalitatieve verschraving van de sociale huurwoning die nu wordt doorgevoerd. Woningen worden niet alleen steeds kleiner, maar onder financiële druk ook kwalitatief minder (zie ook duurzaam verdienmodel). Als de markt zich ontspant (en de woningbehoefte dus daalt), dan vallen de slechte kwaliteit woningen als eerste uit de markt. Aangegeven wordt dat - als lange termijn 'tanker' - de sector moet blijven reflecteren of het niet iets bouwt wat op termijn aan de onderkant van de woningmarkt terecht komt.

Uit de gesprekken over de uitkomsten van het onderzoek komt verder naar voren dat nieuwbouw meer divers mag worden ingestoken. De sector zou meer moeten inspelen op trends en ontwikkelingen. Woningen worden nog onvoldoende op andere culturen, langer thuis wonen (inclusief domotica) en/of thuiswerken ingericht. Samenvattend wordt het risico op korte termijn als relatief laag beoordeeld (woningen worden nu toch wel verhuurd), maar een mogelijke mismatch tussen vraag en aanbod is een lange termijn strategische risico, zeker als op enig moment een omslag plaatsvindt in de woningmarkt. Waar zitten dan de rotte plekken in het woningbezit?

Het risico van **'disruptieve technologie en digitalisering'** wordt in onze onderzoeken steevast als een relatief beperkt risico beschouwd; het is vooral een kans voor de sector, en minder een risico. Wij delen deze visie, maar het niet of onvoldoende benutten van kansen is ook een risico, dat van 'achterblijver'. Bij disruptieve technologie denken we met name aan ontwikkelingen in de bouwsector, die een impact hebben op hoe woningbouw in de toekomst plaatsvindt en daarmee ook een impact hebben op het bestaande bezit. Robotica biedt een scala aan mogelijkheden om de efficiëntie, productiviteit en productieflexibiliteit in de bouwsector te verbeteren (robotlassen, de fabricage van modulaire woningen, het 3D-printen van huizen en maatwerkonderdelen). Dit kan op termijn een majeure impact hebben op (de waarde van) het bestaande bezit van corporaties.

Maar ook op corporatieniveau zorgt de inzet van drones en bouwrobots ervoor dat schilder-, metsel- en laswerk en veel andere repetitieve taken met grote precisie kunnen worden gepland en geautomatiseerd. Het strategisch risico bestaat uit het feit dat corporaties onvoldoende snel inspelen op deze ontwikkelingen en verouderd raken (zowel letterlijk, het bezit, als figuurlijk, de organisatie en het verdienmodel). Er ontstaan mogelijk nieuwe verdienmodellen die aantrekkelijk worden voor alternatieve aanbieders en corporaties uit de markt prijzen.

Op het gebied van **'digitalisering'** kunnen corporaties nog een stevige slag maken met het verbeteren van hun bedrijfsprocessen en dienstverlening door gebruik te maken van digitale technologieën. Uit onze uitvraag naar strategische risico's merken we over de jaren heen dat er aandacht voor dit onderwerp is, maar dat het veelal vanuit korte(re) termijn wordt beschouwd en te weinig als een strategische kans. Corporaties verschuilen zich nog wel eens achter hun huurders die niet zo digitaal vaardig zijn. Het risico bestaat dat de sector onvoldoende snel innoveert op het gebied van digitalisering en datamanagement waardoor ze moeilijk kan inspelen op nieuwe ontwikkelingen (zoals, blockchain, artificial intelligence, virtual and augmented reality) en behoeften van klanten en belangenhouders.

Het gevolg is niet alleen hogere administratieve lasten en kosten, maar ook oplopende inefficiënties. Corporaties missen kansen om met andere organisaties in de vastgoedsector gezamenlijk data en kennis te delen om betere beslissingen te nemen en de kwaliteit van het vastgoed te verbeteren (bijvoorbeeld algoritmes voor onderhoudsplanung of reparaties). Huurders van de toekomst, de jeugd van nu, zijn volledig digitaal ingesteld en zullen dit ook van corporaties vragen (bijvoorbeeld huurders in staat stellen om online een woning te vinden, te bezichtigen en te huren zonder fysiek contact met een medewerker van de corporatie). Op weg naar een digitale corporatie?

Opvallend genoeg wordt het strategische risico van **'onaantrekkelijke werkgever'** over de jaren heen als relatief laag beoordeeld. 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 werkkring, die ook de combinatie van werk-privé beter ondersteunt. Feit blijft dat er op korte termijn onzekerheid is over de ontwikkeling van de huidige krappe arbeidsmarkt, maar dat er ook op de langere termijn een 'transformatie opgave' ligt van de huidige samenstelling van het medewerkersbestand naar een moderne corporatie medewerker (terwijl het loket open moet blijven). Als digitalisering verder reikt zullen corporaties steeds meer activiteiten met minder, maar meer specialistische mensen gaan doen, of zoals iemand zei: "Hoe ga je nu de goede mensen in de toekomst aan je verbinden".

³ Buiten de corporatiesector wordt een bredere definitie van een duurzaam verdienmodel gehanteerd die uitgaat van een verdienmodel waarbij rekening wordt gehouden met de economische, sociale en ecologische impact van de activiteiten van een organisatie. In een duurzaam verdienmodel wordt dan niet alleen gekeken naar de financiële prestaties van de organisatie, maar ook naar hoe de activiteiten van de organisatie bijdragen aan maatschappelijke en milieudoelstellingen.

De wereld in beeld

Om voorbereid te zijn op strategische onzekerheden, is het belangrijk dat corporaties een robuuste strategische planning hebben, waarin verschillende korte en langere termijn scenario's worden overwogen en waarin de strategische risico's worden meegenomen. Dit betekent dat corporaties regelmatig hun strategie moeten evalueren en bijstellen op basis van nieuwe informatie en veranderingen in de omgeving (toekomstverkenning). Naast scenario denken, kan ook het ontwikkelen van een bredere blik op ver(der)gaande samenwerking, volgens ons, corporaties kansen bieden om proactief de trends en ontwikkelingen in de 'wereld van morgen' aan te vliegen.

'Wat-als'

Corporaties kunnen in de wereld van vandaag de strategische risico's middels gevoeligheidsanalyses simuleren en toetsen op hun (financiële) impact. Corporaties kunnen jaarlijks een aantal 'wat-als' scenario's op de MJB doorrekenen, waarbij in de keuze van de scenario's een expliciete koppeling wordt gemaakt met de strategische risico's. Dit ondersteunt niet alleen het maken van beleidskeuzes, maar ook het formuleren van een kwantitatieve risicobereidheid.

Afhankelijk van de risicobereidheid van de corporatie zal zij een financiële buffer aanhouden om eventuele tegenvallers te kunnen opvangen, zonder direct te moeten snijden in de maatschappelijke ambities. In het licht van de publieke druk om te investeren is het voor corporaties zinvol om na te denken over buffers, zonder dat deze de beleidsruimte voor de maatschappelijke opgave onnodig beperken.

Scenario's

De toekomst kunnen we niet voorspellen, maar wel voorstellen met behulp van scenario's. Het doel van langere termijn 'scenario denken' is dat een corporatie beter in staat is om een beeld te krijgen bij de toekomst en eerder kan zien wat de uitdagingen, mogelijkheden, risico's en kansen van nieuwe ontwikkelingen zijn. Ze weet dan beter welke strategieën zij kan inzetten om kansen te benutten en risico's bewust te nemen. En omdat zij beter kan inspelen op de (wereld van morgen) (en daarna), is de corporatie minder kwetsbaar in tijden van verandering.

De toekomst is niet te voorspellen, maar er zijn wel methodes om de toekomst te verkennen en te duiden in scenario's die we kunnen gebruiken. Niet voorspellen, maar voorstellen dus. Dit kan aan de hand van toekomstverkenningen waarin de belangrijkste trends en ontwikkelingen voor een corporatie (en de sector) zichtbaar worden gemaakt. Op basis van deze trendanalyses kunnen een aantal specifieke scenario's worden ontworpen voor een corporatie. Vanuit deze scenario's wordt steeds gekeken wat dit betekent voor de sector, de corporatie en haar strategie. Op basis hiervan bepalen we strategische opties die effectief zijn in een of meerdere scenario's.

Samenwerken

Naast scenario analyse, kunnen corporaties ook door middel van ver(der)gaande samenwerking zich voorbereiden op toekomstige ontwikkelingen. Natuurlijk wordt er in het huidige tijdsgewricht al op diverse terreinen (opgave, inkoop, digitalisering), meer of minder succesvol samengewerkt in de sector (*wereld van vandaag*). Veel van deze samenwerkingsverbanden zijn relatief opportunistisch en vrijblijvend van aard. Ze nemen veelal de eigen organisatie als vertrekpunt. Ook niet geheel onlogisch. Maar met de '*wereld van morgen*' in gedachten denken we dat de verschillende trends en ontwikkelingen het vertrekpunt zou moeten zijn bij de inrichting van ver(der)gaande samenwerking. Dit vraagt om een brede bestuurlijke en toezichthoudende maatschappelijke blik en een minder traditionele focus op de eigen organisatie.

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.

Over Accent Advies

Accent Advies begeleidt corporaties met het in kaart brengen en verdiepen van strategische risico's, scenario's en toekomstverkenningen. We doen dit in gesprekken met bestuurders, managementteams en Raden van Commissarissen waarbij we ze helpen om tot een gezamenlijk beelden op deze onderwerpen te komen. We vertalen de uitkomsten naar een agenda met concrete acties, zoals bijvoorbeeld het doorrekenen van strategische risico's en scenario's met Ortec Finance. Het strategische karakter van deze publicatie, met name 'de wereld van morgen', leent zich ook goed voor interessante gesprekken aan de commissarissen tafel.

