



Strategische Risicokaart Corporatiesector

Over ambities, kansen en risico's

Baarn, maart 2019 - Auteurs: Marc Breij en Carla van der Weerd

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.



A c c e n t
Organisatie Advies

Inhoudsopgave

Over deze publicatie	3
Samenvatting	4
Strategische Risico's – Thema's	7
Politiek.	7
Maatschappelijk.	9
Bewoners.	11
Sector.	12
Afsluitende opmerkingen	13
Bijlage 1 – Uitkomsten & Methodologie	14
Bijlage 2 - Strategische risico's.	17
Over Accent.	19

Over deze publicatie

In deze publicatie leest u de uitkomsten van ons onderzoek naar de belangrijkste strategische risico's in de corporatiesector in een veranderende wereld. 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, significant negatieve gevolgen heeft voor de corporatiesector in de komende tien jaar.

De Strategische Risicokaart is opgesteld aan de hand van gesprekken met bestuurlijke vertegenwoordigers uit de sector. Ter voorbereiding op elk van deze gesprekken hebben we de deelnemers aan het onderzoek gevraagd om een inschatting te maken van de belangrijkste strategische risico's aan de hand van een vooraf opgesteld overzicht en omschrijving van achttien strategische risico's. Wij hebben deze strategische risico's geselecteerd op basis van onze kennis en ervaring bij klanten. In de gesprekken zijn naast deze strategische risico's ook een aantal uitdagingen geformuleerd die we in deze publicatie ook hebben verwoord.

Risico's ontstaan vaak in goede tijden, maar openbaren zich vooral in slechte tijden. Met de huidige, relatief gezonde financiële staat van de sector wordt de druk vanuit de politiek, gemeenten, huurders en andere belanghouders om meer volkshuisvestelijke prestaties te leveren steeds groter.

Doelstellingen, prestaties, kansen en risico's.

In deze publicatie nemen we deze opdracht van de corporatiesector, het realiseren van volkshuisvestelijke prestaties, als uitgangspunt. We beschouwen de belangrijkste strategische risico's die van invloed kunnen zijn op het bereiken daarvan. Veel bestuurders denken overigens niet zozeer in risico's, maar meer in kansen en prestaties. Wij delen dit: risico's en prestaties zijn twee kanten van dezelfde medaille. Zoals Max Verstappen duidelijk maakt met zijn uitspraak, gaat het er om doelen te realiseren, kansen te benutten en risico's bewust te nemen. Inzicht in deze risico's is dan wel cruciaal.

'Als ik geen risico's neem, rijd ik achteraan'

Max Verstappen

We hopen dat we met deze publicatie bestuurders van corporaties inzicht kunnen verschaffen in de risico's en uitdagingen in de corporatiesector zoals deze door hun collega's worden gezien. De Strategische Risicokaart biedt ook de interne en externe toezichthouders en andere belanghebbenden inzichten om daarmee het toezichtskader te versterken.

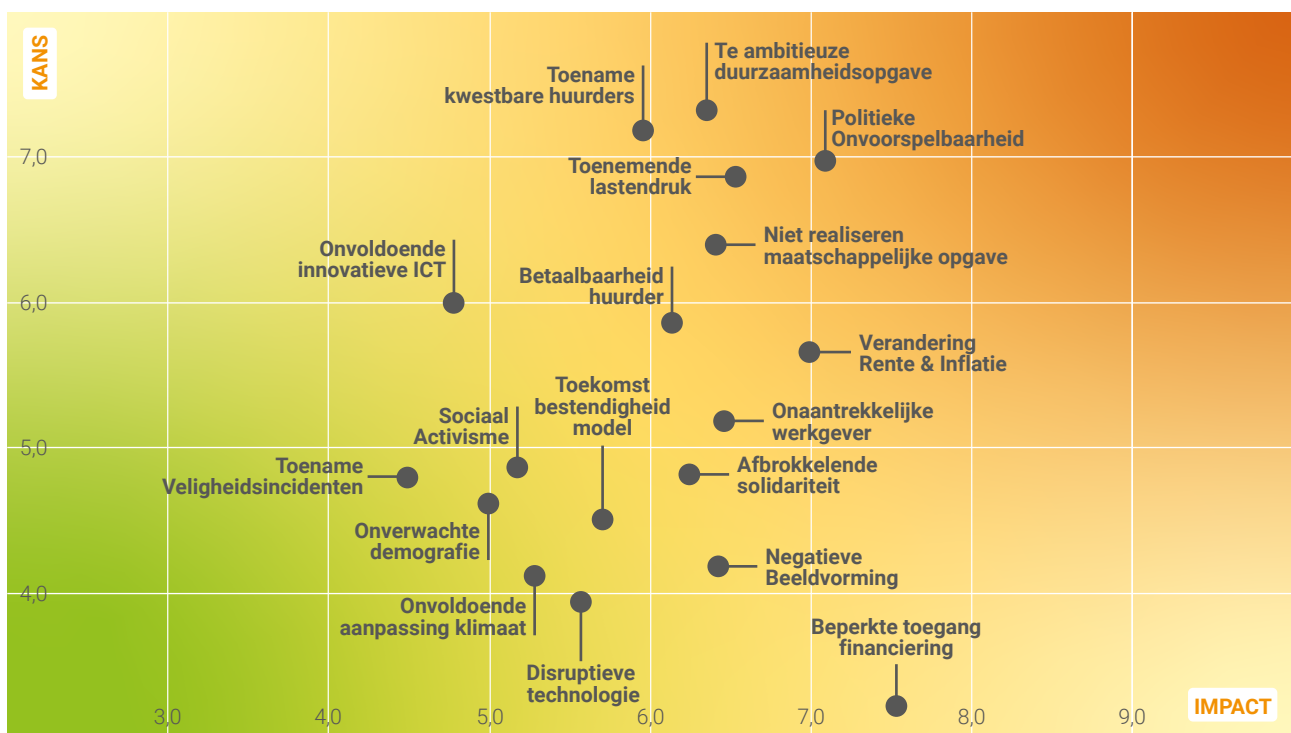
Na deze inleiding vindt u een samenvatting van de belangrijkste bevindingen. Deze worden in het vervolg verder uitgewerkt rondom een viertal thema's, te weten politiek, maatschappelijk, bewoners, en de sector. In de bijlagen doen wij verslag van de onderzoeksopzet en cijfermatige uitkomsten.

Samenvatting

De positie van woningcorporaties in een veranderende wereld

De wereld waarin corporaties opereren is de afgelopen jaren volop in beweging geweest. De periode kende een geïntensiverde regeldruk met de invoering van de nieuwe woningwet 2015. Het borgingsinstituut en de toezichthouder, het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en de Autoriteit woningcorporaties (Aw), verscherpten hun beoordelingsmethodieken en toezichteisen. Niet in de laatste plaats werden extra heffingen ingesteld (onder andere de verhuurderheffing) die de financiële positie van de sector raakten.

Het is in deze context dan ook niet verwonderlijk dat de politiek, en met name de onvoorspelbaarheid van de landelijke en gemeentelijke politiek, als belangrijkste strategische risico in de sector wordt genoemd. Dit wordt veelal in één adem genoemd met de toenemende lastendruk vanuit overheidswege voor de sector.



Kijk op pagina 14 voor een numeriek overzicht van de scores op kans en impact van de strategische risico's.

Het tweede belangrijke strategische risico betreft de grote maatschappelijke opgave die de sector heeft. In brede zin wordt onderkend dat de duurzaamheidsopgave die er ligt te ambitieus is. Deelnemers zien een bedreiging in het realiseren van deze opgave in samenhang met de stapeling van andere opgaven en ambities in de sector, waaronder de woonagenda. Hiermee bestaat het risico dat de sector ook niet in staat is te leveren op de reguliere maatschappelijke prestatie, namelijk voorzien in voldoende betaalbare woningen. Dit wordt versterkt door de sterke stijging van de bouw- en ontwikkelkosten, waardoor geplande investeringen moeten worden getemporeerd en het realiseren van de prestatieafspraken in gevaar komt.

Naast de genoemde politieke en maatschappelijke risico's, onderkennen bestuurders ook groeiende strategische risico's met betrekking tot ontwikkelingen binnen haar doelgroep, de bewoners. Dit betreft dan voornamelijk het risico van een toenemend aandeel van huurders in een kwetsbare positie. Daardoor neemt de differentiatie in de wijken en buurten af en daalt de leefbaarheid zienderogen. Deze trend, in combinatie met de betaalbaarheid voor huurders die onder druk staat, maakt dat er zorgen zijn over de leefbaarheid en de veiligheid in de wijken.

Tenslotte herkennen de deelnemers strategische risico's voor de sector als bedrijfstak. De sector is mogelijk onvoldoende aantrekkelijk als werkgever en daarmee niet goed in staat om voldoende toekomstig leiderschap aan te trekken. De sector kent ook onvoldoende ICT innovatief vermogen, waardoor er weinig wordt geprofiteerd van de mogelijkheden die digitalisering biedt en er onvoldoende zicht is op cyberrisico's. Deelnemers constateren bovendien dat de onderlinge financiële solidariteit in het stelsel afbrokkelt, mede in het licht van de sanerings- en vereveningsdiscussies.

Uitdagingen

In de gesprekken met sectorvertegenwoordigers zijn naast de strategische risico's een aantal uitdagingen verwoord. Deze maakten weliswaar geen onderdeel uit van de risico's die door hen zijn beoordeeld, maar sluiten wel aan bij het onderzoek.

Een uitdaging ligt in de risicocultuur en het gedrag in de top van de corporatie. Of zoals een van de bestuurders uitsprak: "zijn wij zelf niet het grootste risico?". Is de bestuurskamer na de crises in corporatieland (waar leiderschapissues een belangrijke factor waren) voldoende veranderd? Het gaat dan onder meer over leiderschap, voorbeeldgedrag, besluitvorming en communicatie. Hebben we in het huidige bestuursmodel voldoende groepsdynamiek en tegenspraak georganiseerd op 'hobbyisme' en 'stokpaardjes'?

Veel deelnemers typeren de sector als risico avers, zowel op het bestuursniveau als op het niveau van het interne toezicht. Op bestuursniveau wordt een 'gebrek aan maatschappelijk ondernemerschap' genoemd. Na de parlementaire enquête en de woningwet is deze houding deels verklaarbaar. Maar het kan het realiseren van de grote ambities en de opgaven die er voor de sector liggen in de weg staan. Op het niveau van intern toezicht wordt, mede onder invloed van toenemende aansprakelijkheden en de groei van 'beroeps'-commissarissen een zoeken naar zekerheid of 'gebrek aan lef' ervaren.

Voorts wordt het tempo waarmee veranderingen in de corporatiesector zich voordoen steeds hoger. Toekomstgerichtheid vraagt om tijdige strategische besluitvorming en het vermogen van corporaties om snel in te spelen op technologische, politieke en maatschappelijke ontwikkelingen. Hiervoor moeten corporaties de vaardigheden hebben om veranderingen te identificeren en hier succesvol op te reageren. Diverse deelnemers zien een beperkte veranderkracht in de sector. Vaak wordt in dit verband ook verwezen naar het feit dat het corporatiemodel verouderd dreigt te raken en onvoldoende aansluit op toekomstige behoeften van bewoners: "corporaties zijn inefficiënte vastgoed beheerders. Sociale woningbouw kun je ook op een andere manier organiseren" (denk aan ontwikkelingen als AirBnB en Uber die bestaande verdienmodellen ondermijnen).

In de volgende paragrafen hebben we de belangrijkste strategische risico's rondom de verschillende thema's verder uitgewerkt aan de hand van de inzichten en opmerkingen van deelnemers. Voor een volledige ranglijst van de strategische risico verwijzen we naar bijlage 1.

Strategische Risico's – Vier thema's

Thema: Politiek

In het algemeen ervaren de deelnemers dat in de landelijke politiek sprake is van een negatieve beeldvorming over de corporatiesector. De corporatiesector is vermogend en investeert onvoldoende. De sector mag ook wel een tandje kleiner. Tegelijkertijd heeft de politiek een ambitieuze agenda en bestaat volgens deelnemers het risico dat deze politieke agenda uiteindelijk gefinancierd wordt via de sector. Daardoor komen de basisdoelstellingen van de sector onder druk te staan.

#1 'Het risico van veranderingen in het Europese, landelijke of gemeentelijke politieke speelveld' ¹

Inconsistente regievoering

Verschillende (grote) gemeenten hebben colleges met een andere politieke signatuur dan het kabinet met als gevolg dat er verschillende signalen worden afgegeven. Corporaties worden zo geconfronteerd met inconsistente politieke regievoering. Voorts zien bestuurders een risico dat Nederland vanuit de landelijke politiek als één woningmarktregio wordt benaderd. De regionale verschillen en de verschillen tussen corporaties onderling zijn te groot voor een 'one size fits all' aanpak en vragen om meer gedifferentieerd (regionaal) beleid.

Korte horizon

Ten aanzien van de instabiliteit van de politieke besluitvorming, wordt geconstateerd dat de horizon van politici, landelijk of gemeentelijk, relatief kort is. 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 langetermijninvesteringen doen.

Systeendenken

Na de parlementaire enquêtecommissie zijn de eisen, intensiteit en reikwijdte van de regelgeving fors toegenomen. Het risico dat deelnemers zien is dat er (te) veel systeendenken ontstaat en er steeds minder vanuit de bedoeling wordt geacteerd (ook 'verantwoorden om het verantwoorden'). Tegelijkertijd neemt ook de kans op indirecte of onbedoelde effecten van regelgeving toe die mogelijk de risico's voor de corporatiesector vergroten (bijvoorbeeld 'passend toewijzen', zie verderop).

¹ De # van de ingekaderde strategische risico's verwijst naar de positie van het strategisch risico op de ranglijst. Het #1 strategische risico scoort het hoogst op de combinatie kans en impact.

#3 'Het risico van een toename van de lasten van 'overheidswege' in de sector'

Hoge lastendruk

Tenslotte wordt de corporatiesector geconfronteerd met een verhoging van de lastendruk, waarmee het risico toeneemt dat de volkshuisvestelijke doelstellingen niet worden gerealiseerd. De lasten voor de corporatiesector zullen de komende jaren verder oplopen. Ten eerste stijgt de verhuurderheffing sterker dan voorzien als gevolg van de naar verwachting verder stijgende WOZ-waarde van woningen. Daarbovenop komen steeds meer corporaties in een vennootschapsbelasting betalende positie terecht en zal de Belastingdienst de komende jaren naar alle waarschijnlijkheid strenger toezien op de fiscale behandeling van onderhoud- en verbeterkosten. Tenslotte wordt door de Anti Tax Avoidance Directive (ATAD) de aftrekbaarheid van de rentelast beperkt. Deze maatregel is opgenomen in het regeerakkoord en het kabinet is niet van plan om uitzonderingsbepalingen voor de sector toe te passen.

Thema: Maatschappelijk

Woningcorporaties hebben de opgave om hun woningen voor 2050 CO2-neutraal te maken. De corporatiesector sprak daarbij ook uit een 'startmotor' voor de vastgoedsector te willen zijn.

#2 'Het risico dat de sector de beoogde duurzaamheidsambities niet kan realiseren'

Te grote broek

Op basis van de eerste ramingen is hiervoor 108 miljard euro nodig, bijna 52.000 euro per woning. Dat is binnen de financiële mogelijkheden van de sector niet haalbaar. Veel deelnemers vinden dat de sectorvertegenwoordigers aan de klimaattafel een te grote broek hebben aangetrokken. De duurzaamheidsambitie zoals nu gedefinieerd is niet haalbaar met als risico imagoschade en de kans dat de politiek de noodzakelijke investeringen in de verduurzaming van de gebouwde omgeving dan per wet gaat afdwingen.

Onzekerheid voordelen

Corporaties zijn in veel gevallen nog zoekende hoe zich te positioneren rondom de duurzaamheidsopgave. Kiezen voor een positie in de kopgroep, met het risico van onzekere technieken, disproportioneel hoge kosten en met onzekerheid of de voorspelde voordelen van verduurzaming wel worden gerealiseerd? Of juist kiezen voor een strategie als 'slimme volger' met het risico dat als iedereen slimme volger wil zijn er niet veel gebeurt? Deelnemers noemen tenslotte het risico van de eenzijdige focus op de duurzaamheidsopgave die mogelijk leidt tot het veronachtzamen van andere ontwikkelingen.

Stapelingsambities

Tenslotte zien deelnemers de duurzaamheidsopgave ook in samenhang met de stapeling van andere opgaven en ambities in de sector. Het is een stelsel van communicerende vaten die feitelijk niet los van elkaar kunnen worden beschouwd.

#5 'Het risico dat de sector niet in staat is de maatschappelijke opgave te realiseren.'

Hoge bouwkosten

De andere meest genoemde oorzaak voor het niet (kunnen) realiseren van de reguliere maatschappelijke opgave is de sterke stijging van de bouw- en ontwikkelkosten. Daardoor moeten geplande investeringen of uitgaven voor renovatie en onderhoud worden getemporeerd. Het realiseren van de prestatieafspraken komt dan in gevaar. In toenemende mate wordt ook de beperkte beschikbaarheid van aannemers (en materialen) als een risico onderkend. Na jaren van uitstroom is de bouwsector onvoldoende in staat om voldoende gekwalificeerde mensen aan te trekken. Er wordt geconstateerd dat er weinig alternatieven bestaan om de vertraging van de bouwopgave op te vangen.

Onvoldoende aansluiting

Bestuurders constateren ook dat in met name de stedelijke omgevingen het risico bestaat dat het woningbezit in aantallen en type onvoldoende aansluit bij de wensen van de doelgroep. In deze omgevingen zien we een blijvende groei in de vraag naar woonruimte in combinatie met een beperkte beschikbaarheid van (betaalbare) bouwlocaties. Bestuurders maken zich ook zorgen over een gebrek aan visie bij belanghebbenden op de invulling van het beschikbaarheidsvraagstuk en het gemeentelijk beleid rondom de afgifte van bouwvergunningen en/of uitgifte van grond ten faveure van projectontwikkelaars.

Thema: Bewoners

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), en de huisvesting van statushouders. Veelal hebben deze groepen ook voorrang in de toewijzing ('urgentie regeling'). 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.

#4 'Het risico van een cumulatie van kwetsbare groepen in de wijken.'

Wettelijke maatregelen

Dit wordt versterkt door een aantal wettelijke maatregelen, zoals passend toewijzen, de beperking van het takenpakket van corporaties op het gebied van leefbaarheid en de trend in de afgelopen jaren van corporaties om, in het kader van 'terug naar de kerntaak', veel niet-DAEB-bezit af te stoten. Ook de politieke inzet om scheefwoning aan te pakken versterkt deze beweging.

Minder sterke schouders

Het strategische 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, 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.

Grens woonlasten

Alhoewel het lastig is generieke uitspraken te doen, lijkt er een gedragen consensus te zijn dat de grens aan een verdere stijging van de woonlasten van huurders is bereikt. De woonquotes voor huurders zijn in sommige doelgroepen hoog en maken dat verdere huurstijging niet of slechts marginaal mogelijk is. Voor veel huurders is er ook sprake van een relatieve economische (koopkracht) achteruitgang omdat de inkomens de afgelopen periode niet gestegen zijn (pensioenen en toeslagen zijn niet inflatievolgend).

#7 'Het risico dat de betaalbaarheid voor de huurder onder druk komt te staan'

Plafond huurstijgingen

Het strategische risico voor de sector is uiteindelijk dat er een plafond zit op verdere huurstijgingen. Daardoor komt de verdien capaciteit van corporaties verder onder druk te staan. Veel corporaties zetten in op duurzaamheid omdat dit de energierekening van de bewoner verlaagt. Maar er bestaat twijfel of dit ook zo uitpakt omdat door de duurzaamheidsmaatregelen het gedrag van bewoners ook verandert waardoor de energie rekening juist minder daalt en de besparing op de energie rekening maar beperkt lijkt.

Thema: Sector

Het werkterrein van corporaties verandert. De toename van de hoeveelheid en complexiteit van het werk doen de behoefte aan meer en beter geschoolde mensen stijgen.

#8 'Het risico dat de sector onvoldoende in staat is toekomstig (jong) talent en leiderschap aan te trekken'

Krapte arbeidsmarkt

Voor sommige functies zijn deze mensen nu al moeilijk te vinden, maar corporaties verwachten vooral voor de toekomst een toenemende belemmering in het vinden van goede mensen als gevolg van de arbeidsmarktkrapte. Bestuurders geven aan dat de sector onvoldoende is voorbereid op de trends en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt (voorbeeld: de huidige arbeidscontractduur is 'vast' en 'lang', terwijl jongere mensen in toenemende mate minder lang bij één werkgever en flexibeler werken).

Uitstroom door pensioen

De sector heeft op sommige punten een stoffig imago, waarbij doorgroei en arbeidsmobiliteit beperkt zijn. De sector vergrijsd verder. Er komt een boeggolf aan medewerkers die de sector gaan verlaten vanwege het bereiken van de (pre)pensioengerechtigde leeftijd. De instroom van nieuwe, goed gekwalificeerde medewerkers is naar alle waarschijnlijkheid onvoldoende om dit verlies te compenseren omdat de concurrentiekracht op de arbeidsmarkt onvoldoende is. Op deze manier ontstaat er een strategisch risico dat het huidige en toekomstige medewerkersbestand van de corporatiesector kwantitatief en kwalitatief onvoldoende aansluit bij de behoefte van de sector.

#10 'Het risico dat de sector onvoldoende snel ICT veranderingen incorporeert in haar dienstverlening en bedrijfsvoering'

Achterstand digitalisering

Deelnemers noemen ook de wijze waarop de sector omgaat met ICT als een risico; er is weinig interesse in ICT. Zoals een bestuurder zei: 'het zit niet in ons DNA'. De sector innoveert onvoldoende snel in haar dienstverlening en bedrijfsvoering, het zou beter moeten inspelen op nieuwe ontwikkelingen zoals digitalisering, blockchain en big data. Op het gebied van digitalisering ontstaan ook nieuwe risico's in de vorm van een tweedeling bij bewoners en medewerkers (de groep die wel mee kan komen versus de groep die dat niet kan) en cyberrisico's (data integriteit, datalekken, hacking).

#9 'Het risico dat de huidige inrichting van de sector op basis van solidariteit niet langer toekomst bestendig is'

Gebrek aan solidariteit

Tenslotte maakt een deel van de respondenten zich zorgen over de afbrokkeling van de solidariteit in het stelsel. Deze is direct zichtbaar in de wijze waarop de financiering via de onderlinge waarborg (WSW) is georganiseerd. Met de recente saneringen (Humanitas en WSG), waarbij forse rekeningen moeten worden betaald, zijn er merkbaar spanningen opgetreden over de omvang c.q. grenzen aan de solidariteit. Deze spanningen worden ook voelbaar rondom de ambities die er in de sector zijn. Het is duidelijk dat in bepaalde gebieden in Nederland onvoldoende kan worden geïnvesteerd, waarbij het risico ontstaat op een mogelijke (gedwongen) financiële herverdeling over regio's. Het feit dat de sector op het vereveningsdossier maar moeizaam zelf stappen maakt illustreert volgens deelnemers deze trend.

Afsluitende opmerkingen

Deze publicatie geeft een overzicht van de risico's en dilemma's die een belangrijke rol spelen in de afwegingen voor bestuurders en toezichthouders van woningcorporaties.

Groepsdenken

Voor veel mensen in de sector zullen de meeste genoemde risico's niet nieuw zijn. Hierin schuilt ook een zeker risico. Namelijk dat van groepsdenken of naar binnen denken, waarbij er collectief onvoldoende besef is van ontwikkelingen uit onverwachte hoek.

Voor interne en externe toezichthouders is het goed om zich ervan bewust te zijn dat deze risico's en dilemma's spelen, zodat ze de bestuurders kunnen helpen bij de besluitvorming. Ook voor de overige stakeholders, zoals de gemeenten, is het belangrijk om te realiseren dat woningcorporaties ingrijpende keuzes moeten maken. Alles doen kan niet; de kasstromen van de (meeste) woningcorporaties zijn daarvoor in de komende jaren onvoldoende.

Risico's nemen

De realisatie van de maatschappelijke opgave van woningcorporaties vereist lef en het (bewust!) nemen van risico's waarbij de mogelijkheden beperkt zijn. Een goede besluitvorming moet leiden tot het verantwoord inzetten van de beschikbare middelen.

Bijlage 1 – Uitkomsten & Methodologie

We hebben deelnemers gevraagd om 18 strategische risico's te scoren op kans en impact. In totaal hebben 30 bestuurders van corporaties en vertegenwoordigers in de sector (Autoriteit Woningcorporaties, AEDES, ministerie van BZK en Waarborgfonds Sociale Woningbouw) meegedaan aan het onderzoek.

Kans x impact

We hebben deelnemers gevraagd de strategische risico's te scoren op kans en op impact (op een schaal van 0 tot 10). Om de totaalscore van een strategische risico te bepalen hebben we de scores van kans vermenigvuldigd met de score op impact. Onderstaand de tabel met alle 18 strategische risico's en hun 'totaal score' (kans x impact) op volgorde van belangrijkheid.

	Strategische Risico's	totaal score
1	Politieke onvoorspelbaarheid en instabiliteit	49,46
2	Te ambitieuze duurzaamheid opgave	46,54
3	Toenemende lastendruk van 'overheidswege'	44,82
4	Toenemend aandeel kwetsbare huurders	42,82
5	Niet realiseren van maatschappelijke opgave	41,10
6	Majeure veranderingen in rente en inflatie	39,50
7	Betaalbaarheid huurder onder druk	35,98
8	Onaantrekkelijkheid corporatie sector als werkgever	33,48
9	Afbrokkelende financiële solidariteit in het stelsel	30,13
10	Onvoldoende innovatief ICT vermogen	28,71
11	Negatieve beeldvorming; afbreuk maatschappelijk draagvlak	26,86
12	Toekomst bestendigheid corporatie model	25,71
13	Nieuwe vormen van sociaal activisme	25,15
14	Beperking toegang tot financiering	24,22
15	Onverwachte demografische ontwikkelingen	23,04
16	Disruptieve technologische vernieuwing	21,89
17	Onvoldoende aanpassingen aan klimaatveranderingen	21,71
18	Toename veiligheidsincidenten	21,54

Onderstaand de tabel met alle 18 strategische risico's en hun 'score op kans' op volgorde van belangrijkheid.

	Strategische Risico's Kans	score
1	Te ambitieuze duurzaamheid opgave	7,32
2	Toenemend aandeel kwetsbare huurders	7,18
3	Politieke onvoorspelbaarheid en instabiliteit	6,97
4	Toenemende lastendruk van 'overheidswege'	6,86
5	Niet realiseren van maatschappelijke opgave	6,39
6	Onvoldoende innovatief ICT vermogen	6,00
7	Betaalbaarheid huurder onder druk	5,86
8	Majeure veranderingen in rente en inflatie	5,64
9	Onaantrekkelijkheid corporatie sector als werkgever	5,18
10	Nieuwe vormen van sociaal activisme	4,86
11	Afbrokkelende financiële solidariteit in het stelsel	4,82
12	Toename veiligheidsincidenten	4,79
13	Onverwachte demografische ontwikkelingen	4,61
14	Toekomst bestendigheid corporatie model	4,50
15	Negatieve beeldvorming; afbreuk maatschappelijk draagvlak	4,18
16	Onvoldoende aanpassingen aan klimaatveranderingen	4,11
17	Disruptieve technologische vernieuwing	3,93
18	Beperking toegang tot financiering	3,21

Onderstaand de tabel met alle 18 strategische risico's en hun 'score op impact' op volgorde van belangrijkheid.

	Strategische Risico's Impact	score
1	Beperking toegang tot financiering	7,54
2	Politieke onvoorspelbaarheid en instabiliteit	7,10
3	Majeure veranderingen in rente en inflatie	7,00
4	Toenemende lastendruk van overheidswege	6,54
5	Onaantrekkelijkheid corporatie sector als werkgever	6,46
6	Negatieve beeldvorming; afbreuk maatschappelijk draagvlak	6,43
7	Niet realiseren van maatschappelijke opgave	6,43
8	Te ambitieuze duurzaamheid opgave	6,36
9	Afbrokkelende financiële solidariteit in het stelsel	6,25
10	Betaalbaarheid huurder onder druk	6,14
11	Toenemend aandeel kwetsbare huurders	5,96
12	Toekomst bestendigheid corporatie model	5,71
13	Disruptieve technologische vernieuwing	5,57
14	Onvoldoende aanpassingen aan klimaatveranderingen	5,29
15	Nieuwe vormen van sociaal activisme	5,18
16	Onverwachte demografische ontwikkelingen	5,00
17	Onvoldoende innovatief ICT vermogen	4,79
18	Toename veiligheidsincidenten	4,50

Bijlage 2 - Strategische risico's

	Politiek & Legitimatie Corporatie	Risico
1	Politieke onvoorspelbaarheid en instabiliteit	Het risico van veranderingen in het Europese, landelijke of gemeentelijke politieke speelveld.
2	Negatieve beeldvorming; afbreuk maatschappelijk draagvlak	Het risico dat het draagvlak voor de corporatie als maatschappelijke organisatie afbrokkelt.
3	Toekomstbestendigheid corporatie model	Het risico dat er alternatieve vormen voor het inrichten van sociale huisvesting ontstaan.
4	Nieuwe vormen van sociaal activisme	Het risico dat corporaties onvoldoende besef hebben van weerstand uit onverwachte hoek.
5	Onaantrekkelijkheid corporatie sector als werkgever	Het risico dat de sector onvoldoende in staat is toekomstig (jong) talent en leiderschap aan te trekken.

	Macro- en Bedrijfseconomisch	Risico
6	Majeure veranderingen in rente en inflatie	Het risico van grote macro economische/ geopolitieke gebeurtenissen met als gevolg dat de rente- of inflatie fundamenteel anders is dan gepland.
7	Betaalbaarheid huurder onder druk	Het risico dat de betaalbaarheid voor de huurder onder druk komt te staan
8	Beperking toegang tot financiering	Het risico dat de sector niet of niet tijdig toegang heeft tot de kapitaalmarkt.
9	Afbrokkelende financiële solidariteit in het stelsel	Het risico dat de huidige inrichting van de sector op basis van solidariteit niet langer toekomstbestendig is.
10	Toenemende lastendruk van 'overheidswege'	Het risico van een toename van de lasten van 'overheidswege' in de sector.

	Beschikbaarheid en demografie	Risico
11	Niet realiseren van maatschappelijke opgave	Het risico dat de sector niet in staat is de maatschappelijke opgave te realiseren.
12	Toenemend aandeel kwetsbare huurders	Het risico van een cumulatie van kwetsbare groepen in de wijken.
13	Onverwachte demografische ontwikkelingen	Het risico dat de portefeuille van de sector niet aansluit bij de vraag als gevolg van demografische ontwikkelingen.
14	Toename veiligheidsincidenten	Het risico van een toename van fysieke of sociale veiligheidsincidenten.

Ecologie & klimaat		Risico
15	Te ambitieuze duurzaamheid opgave	Het risico dat de sector de beoogde duurzaamheidsambities niet kan realiseren.
16	Onvoldoende aanpassingen aan klimaatveranderingen	Het risico van onvoldoende voorbereid zijn op een toename van klimaat gerelateerde incidenten.

Technologie		Risico
17	Disruptieve technologische vernieuwing	Het risico dat door technologische ontwikkelingen de waarde van het bezit versneld daalt of grootschalige sloop noodzakelijk blijkt.
18	Onvoldoende innovatief ICT vermogen	Het risico dat de sector onvoldoende snel ICT veranderingen incorporeert in haar dienstverlening en bedrijfsvoering.

Meer weten? Neem dan 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 Organisatie Advies. Marc is voormalig lid van de directie en bestuurder van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw.



Carla van der Weerd

06 12 22 94 69

c.vdweerd@accentadvies.nl

Carla werkte bij verschillende organisaties (IBM en ABN AMRO), met name in Finance en Risk Management, waarna zij partner werd bij Accent Organisatie Advies. Daarnaast vervult zij sinds twaalf jaar diverse commissariaten bij verschillende organisaties (banken, zorgverzekeraar, hogescholen en woningcorporatie).

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.



A c c e n t
Organisatie Advies