

Klantverhaal HEEMwonen



Eigen normen voor financiële kengetallen woningcorporaties in de praktijk

Er ligt veel druk op woningcorporaties om te investeren en zo bij te dragen aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken, zoals het realiseren van klimaatdoelstellingen, het oplossen van het woningtekort en het leefbaar houden van wijken en buurten. Dit kan alleen als de corporaties financieel gezond blijven en verantwoorde keuzes maken. Aw/WSW hanteren in hun gezamenlijk beoordelingskader duidelijke normen voor financiële kengetallen. Op basis daarvan wordt ook jaarlijks de bestedingsruimte van corporaties gepubliceerd. Maar is het verantwoord om daarop te sturen?

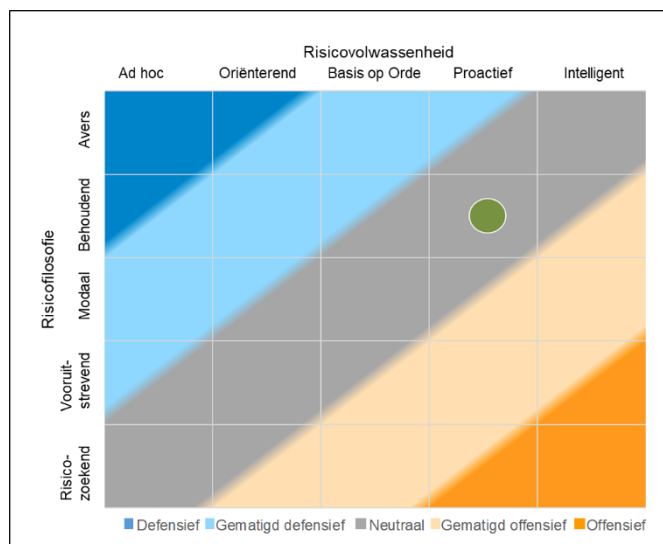
Deze vraag stelde woningcorporatie HEEMwonen zichzelf begin 2021. Er ligt voor de corporatie een forse herstructureringsopgave in het verschiet. Uit de laatste financiële meerjarenprognose blijkt dat HEEMwonen over 5-10 jaar de financiële normen van Aw/WSW benadert. In combinatie met allerlei onzekerheden ten aanzien van marktontwikkelingen, macro economische ontwikkelingen, en wet- en regelgeving, ontstaat voor HEEMwonen de vraag in hoeverre de financiële continuïteit op de langere termijn gewaarborgd is. In het MT ontstond dan ook de vraag *“Moet HEEMwonen een financiële buffer aanhouden voor deze onzekerheden? Maar hoe bepaal je dan die buffer en hoe groot moet deze zijn?”*

HEEMwonen schakelde Ortec Finance en Accent Advies in om hen te ondersteunen bij de dialoog over dit vraagstuk. Twee corporaties uit de regio hadden goede ervaringen met deze partijen. Frank Vos, Directeur Bedrijfsvoering en Vastgoed van

HEEMwonen vertelt hierover: “Hun enthousiasme maakte ons nieuwsgierig. Ortec Finance en Accent Advies starten het traject met een dialoog over risicobereidheid. De behoefte was er al langer om over dit onderwerp het gesprek te voeren in het MT, maar ook met de RvC. De discussie hierover, onder begeleiding van Alice Jansen, bracht veel duidelijkheid over onze risicobereidheid. Hierdoor kunnen we dat ook uitleggen aan onze medewerkers en onze stakeholders.”

Vluchtstrook of buffer

Voor de adviseurs van Accent Advies is het vanzelfsprekend om de dialoog over eigen normen (‘vluchtstrook’ of ‘buffer’) te starten met een gesprek over risicomangement en risicofilosofie. Alice Jansen, associate en senior adviseur vertelt: “Als je het niet erg vindt om (fors) bij te moeten sturen als



Risicobereidheidsprofiel (groene stip is fictieve corporatie)

Klantverhaal HEEMwonen

Eigen normen voor financiële kengetallen woningcorporaties in de praktijk



de omstandigheden veranderen of als incidenten zich voordoen (offensieve risicofilosofie), dan is een marge aanhouden in je financiële ratio's ook niet nodig. Wil je daarentegen in alle omstandigheden een stabiele koers blijven varen, dan is een financiële buffer wenselijk." Ook de mate van risicovolwassenheid speelt een rol in het bepalen van de buffer. Een organisatie die het risicomanagement goed heeft ingericht qua structuur, cultuur en instrumentarium, die heeft risico's tijdig in beeld en kan snel schakelen in de beheersing. Ook een organisatie met een hoge mate van volwassenheid kan daarom met een kleinere buffer werken.

Scenario analyses

In het proces om tot eigen normen te komen heeft HEEMwonen zelf scenario analyses uitgevoerd. Een medewerker van de afdeling Financiën voerde deze scenario analyses uit en werd daarbij op afstand begeleid door Isabel Mandour van Ortec Finance. Het uitvoeren van een scenario analyse op de meerjarenprognose doet HEEMwonen ieder jaar.

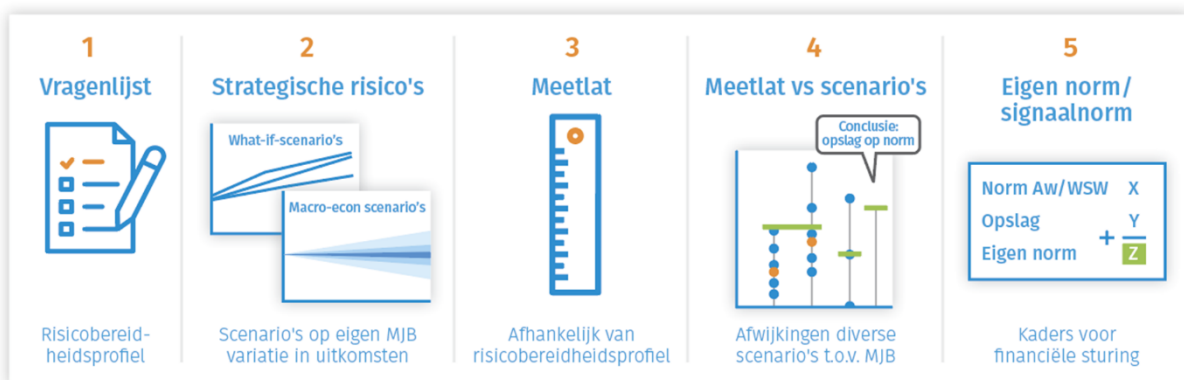
Toch resulteerde dit traject in nieuwe inzichten. Het scherpe cijfermatig inzicht van Isabel en de vergelijking met andere corporaties geeft aanvullend inzicht de gevoeligheden van HEEMwonen voor macro-economische ontwikkelingen.

de ontwikkeling van de rente. We merken we dat het waardevol is hier in alle rust bij stil te staan, een bredere groep mensen te betrekken en zo de uitkomsten met elkaar te doorleven."

Frank Vos: "De uiteindelijke vertaling van scenario's naar een eigen norm vonden wij taaie materie, maar deze werd goed toegelicht. Wij hebben Alice en Isabel gevraagd om ook een toelichting te verzorgen voor onze RvC. Dit hebben zij professioneel opgepakt en dit werd door alle leden gewaardeerd. We hebben nu draagvlak om met eigen normen aan de slag te gaan en hebben inzichtelijk gemaakt wat het concreet betekent als we hierop gaan sturen. Gezien een aantal ontwikkelingen binnen HEEMwonen is afgesproken om de eigen normen in 2022 op basis van o.a. een nieuw strategisch koersplan te herijken. Zowel Ortec Finance als Accent Advies gaan ons hierbij ondersteunen.

Methodiek

Een eigen norm moet passen bij de risicofilosofie en de risicovolwassenheid van de corporatie. Onze aanpak begint met het voeren van het gesprek daarover (stap 1). We gebruiken de uitkomsten van een vragenlijst als opstap voor dit gesprek. Dit leidt tot inzicht in het risicobereidheidsprofiel van de corporatie.



De methodiek kent 5 stappen om eigen normen of signaalwaarden voor de corporatie te bepalen

Isabel Mandour, senior consultant bij Ortec Finance, vult aan. "De gevoeligheid van corporaties voor politieke risico's of macro-economische omstandigheden is verschillend. HEEMwonen heeft een ambitieus investeringsprogramma, waardoor de meerjarenbegroting op termijn tegen de financiële grenzen aanloopt. De grote financieringsbehoefte leidt bijvoorbeeld tot een grotere gevoeligheid voor

Vervolgens starten we met de scenario-analyses (stap 2). We combineren macro-economische scenario's met strategische what-if-scenario's die voor de corporatie relevant zijn. Zo leggen we de verbinding tussen strategische risico's en eigen normen. Op basis van het risico-bereidheidsprofiel selecteren we de meetlat (stap 3), waar we de uitkomsten van de scenarioanalyses langs leggen

Klantverhaal HEEMwonen

Eigen normen voor financiële kengetallen woningcorporaties in de praktijk



(stap 4). Dit leidt uiteindelijk tot een opslag op de normen die Aw/WSW hanteren (stap 5).

In de afgelopen 1,5 jaar hebben Ortec Finance en Accent Advies 20 corporaties begeleid in het bepalen van eigen normen. Ook hebben al enkele corporaties een herijking gedaan. De methodiek is toepasbaar gebleken voor corporaties, ongeacht hun omvang. De klantwaardering voor dit traject is hoog.



Wij helpen u graag verder.

Neem gerust contact met ons op voor meer informatie of een vrijblijvende offerte.



Alice Jansen

06-16 67 78 98

a.jansen@accentadvies.nl



Isabel Mandour

06-30 73 40 44

isabel.mandour@ortec-finance.com