

Als het gaat om de kerntaken, zijn de inkomsten en uitgaven van corporaties vooral maatschappelijk bepaald, met alle onderlinge spanning vandien. Kortweg gezegd: zowel in de voorraad als in de nieuwbouw moet er een hoge kwaliteit geleverd worden tegen een matige prijs. Dat betekent in principe een hoog risicoprofiel. Op zoek naar risicobeheersing.

## Risico's zijn te beheer

De resultatenrekening van een corporatie wordt voor ruim 80 procent door de samenstelling van het bestaand bezit en door externe factoren bepaald. Het bestaand bezit kan een loden last vormen, vooral als het oud is en eenzijdig samengesteld. De vroeg-naoorlogse wijken, maar bijvoorbeeld tot voor kort ook de Bijlmermeer zijn daar voorbeelden van. Evenals trouwens een grotendeels vooroorlogs bezit, al dan niet gerenoveerd. Hinderlijke externe factoren zijn vooral gemeentelijke en provinciale omstandigheden. Het rijk heeft zich sinds de Bruteringsoperatie als partner vrijwel teruggetrokken. De markt, lokaal én nationaal, dicteert de speelruimte en de rendementen. Net als bij een willekeurige onderneming.

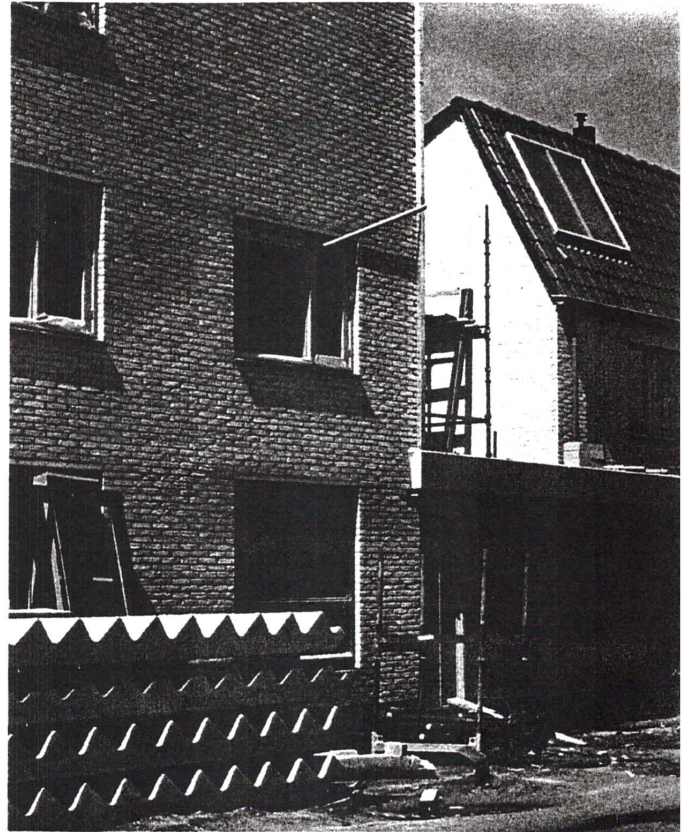
### Bedrijfsgericht

De meeste corporaties hebben daarop snel en opmerkelijk 'bedrijfsgericht' gereageerd. In plaats van beleidsplannen kwamen er ondernemingsplannen. Met gemeenten en andere partijen werden convenanten overeengekomen waarin prestatie-afspraken werden vastgelegd. Het beheer van de bestaande woningvoorraad werd minder passief en onderhoudsgericht, en meer op strategische keuzen gebaseerd. Durf bleek aanwezig om complexen wegens voorgenomen sloop niet meer te onderhouden, of in andere, strategisch gelegen complexen juist extra te investeren. Verkoop, vooral binnen het betere deel van de voorraad, werd een middel om onrendabele activiteiten als renovatie mee te financieren.

Zo is menige corporatie inmiddels de kant van de ondernemingswijze productie opgegaan en meer dan ooit is ze daarmee afhankelijk van het vertrouwen van externe financiers. Het betekent ook dat risicobeheersing een essentieel onderdeel van de bedrijfsvoering is geworden. Zeker, er is al heel veel gebeurd op dit punt: strategisch voorraadbeheer leidt ertoe dat de corporatie inzicht heeft in de opbrengsten en kosten van het huur-, onderhouds- en bouwbeleid. Treasury, als onderdeel van het financiële beleid, brengt de ontwikkeling van de liquiditeit, de financieringsbehoefte en de continuïteit op een voor financiers te vatten manier in beeld. Daarnaast levert lokaal en regionaal marktonderzoek gegevens op voor de gewenste samenstelling van de verhuurbare voorraad en eventueel het bouwen voor de markt, zelfs voor projectontwikkeling op wat grotere schaal.

### Risicomanagement

Op enig moment is dus financiële en marktkennis aanwezig voor een gedegen ondernemingsplan. Maar wat



### Elke corporatie hee

ontbreekt, is kennis van de risico's *per activiteit*. En die is van essentieel belang: voor de continuïteit, en voor het bepalen van de beleidsruimte. Een enkele (beheers)beslissing, convenant-afspraken of een te optimistisch ontwikkeld project kan het bedrijfsrisico ingrijpend beïnvloeden.

Corporaties, zo is nog altijd een veel gehoorde gedachte, moeten risicomijdend werken, omdat het door hen geïnvesteerde kapitaal een maatschappelijk belang dient. Continuïteit dient de eerste zorg te zijn, maar met de nieuw verworven zelfstandigheid is ontwikkelen en bouwen, dus risicodragend investeren, onvermijdelijk geworden om datzelfde maatschappelijk belang te dienen. In de voorraad ligt een enorme investeringsopgave te wachten en nieuwe huurwoningen hebben tegen-

# r sen



Risicobeheersing is een essentieel onderdeel van de bedrijfsvoering.  
Foto: Martin Hollering, Twello.

## ft eigen risicoprofiel

woordig een onrendabele top, waarvoor de middelen vaak in de koopsector verdiend moeten worden. Risicomanagement -het afwegen en beheersen van risico's- is al met al een harde noodzaak geworden. Niet alleen bij nieuwbouw en projectontwikkeling, maar ook als het gaat om beheren en financieren/beleggen.

### Eigen risicoprofiel

De taakvelden van een corporatie hebben naar hun aard elk hun eigen risicoprofiel. Om de risico's voor de organisatie goed te kunnen inschatten en te beheersen, is een functionele scheiding nodig. Elke functie of bedrijfseenheid dient qua taakstelling en (financieel) management duidelijk te zijn omschreven. Hoewel bestuur en directie de eindverantwoordelijkheid dragen, dient uiteraard ook het middle management voor de drie func-

Matrix voor risicomanagement			
	Concern	Bedrijfseenheid	Project
Ruimte beschikbaar voor risico's			→ →
Beleid: welke risico's mogen worden gelopen?			→ →
Met en weten: welke risico's loopt men?	← ←		
Beheersen: hoe houden wij de risico's binnen de gestelde grenzen?	← ←		

ties (bouwen/projectontwikkeling, beheren en financieren/beleggen) in een sfeer van openheid, samenwerking en vertrouwen actief mee te werken aan de risicobeheersing.

Net als bij het beleggingsbeleid is het verstandig om de verantwoordelijkheid voor en de grenzen van het risicoprofiel en het risicomanagement in een statuut vast te leggen. De risico's worden onderscheiden naar bedrijf, functie (bedrijfseenheid) en project. Op elk van deze niveau's moet duidelijkheid heersen over de financiële ruimte, het beleid en de manier waarop de risico's worden beheerst. Dit kan in een matrix (zie boven) zichtbaar worden gemaakt.

Duidelijk is dat de financiële ruimte voor alle projecten samen niet groter mag zijn dan het overeengekomen maximum voor de bedrijfseenheid en dat er voor de drie functies samen niet meer financiële ruimte is dan de corporatie kan dragen. Alleen bestuur en directie zijn gerechtigd de financiële ruimte te (her)verdelen. Door het weergeven van afspraken en maatregelen per cel, geeft de matrix in feite in een notedop het complete risicobeleid van de corporatie weer.

Het systeem voor risicobeheersing moet uiteraard niet als een strak keurslijf gaan werken en de voortgang van de bedrijfsvoering gaan hinderen. Dat is te voorkomen door richtlijnen vast te stellen waarbinnen de verschillende gremia, functies/bedrijfseenheden en medewerkers kunnen opereren. Zo kan de relatie tussen Raad van Toezicht, bestuur en directie worden vastgelegd in een directiestatuut en die tussen bestuur, directie en hoofden van bedrijfseenheden in een delegatieregeling. Binnen de functies zelf kan zo'n regeling gelden voor het hoofd en de projectleiders. Zulke afspraaksystemen scheppen duidelijkheid over ieders verantwoordelijkheden en 'speelruimte' en zijn als zodanig onmisbare instrumenten voor risicobeheersing.

### Financiële ruimte

Cruciaal voor de risicobeheersing is uiteraard de bepaling van de financiële ruimte, c.q. het vaststellen van de resterende ruimte nadat de gevolgen van eerdere beleidsbeslissingen volledig zijn verwerkt. Een eerste indicatie in dit verband is de mate waarin de bedrijfswaarde de boekwaarde, eventueel verminderd met een financieringscorrectie, overstijgt. In de praktijk is een deel van die ruimte doorgaans overigens al uitgegeven in de vorm van beheer- en prestatie-overeenkomsten met de gemeente, duurzaam bouwen-convenanten, etc. of eigen bijdragen in het kader van rijksregelingen. Wat na aftrek resteert, kan dan worden beschouwd als ruimte voor onrendabele investeringen en voor het afdekken van risico's.

Het spreekt voor zich dat het wel van groot belang is de bedrijfswaarde bedrijfseconomisch verantwoord vast te stellen. Deze moet bijvoorbeeld niet worden berekend aan de hand van parameters die voor het hele bezit gelden. Dat zou een te algemeen en daarmee vertekend beeld opleveren. Een goed verhuurbaar complex met een huur die op 60 procent van 'maximaal redelijk' ligt, heeft nu eenmaal een andere huurparameter dan een slecht verhuurbaar complex dat al 90 procent van 'maximaal redelijk' heeft bereikt. Andere complexen kunnen overgemiddelde kosten voor de woonomgeving vergen. En de onderhoudsuitgaven voor monumentaal bezit zijn doorgaans van een andere orde dan die voor blokjes galerijwoningen. Hoe zorgvuldiger de bedrijfswaarde is bepaald, des te nauwkeuriger het beeld van de financiële beleidsruimte.

### Risicobeleid

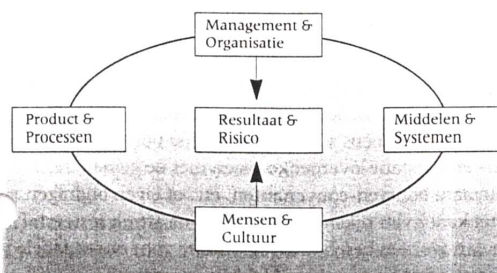
Als de financiële ruimte nauwkeurig bekend is, heeft de corporatie weliswaar een beeld van het maximaal te lopen risico, maar daarmee heeft ze nog geen *risicobeleid*. Dat moet los daarvan worden vastgesteld. Risicobeleid houdt in dat de corporatie eerst haar grondhouding ten aanzien van risico's bepaalt. Directie en Raad van Toezicht zullen een *risicohouding* moeten bepalen: zo zal een corporatie met een wat zwakkere financiële positie eerder geneigd zijn tot risicomijdend gedrag dan corporaties met een groot eigen vermogen. Vervolgens zal op basis van betrouwbare managementinformatie het bestaande in het gewenste risicoprofiel in beeld moeten worden gebracht.

Het bestaande risicoprofiel van een corporatie vloeit voort uit de lopende en voor de toekomst reeds aangegane verplichtingen.

Enkele voorbeelden:

- lopende projecten, deels onrendabel gefinancierd;

#### De organisatie van risicobeheersing



Prioriteitenbepaling in de houding t.o.v. risico's					
Kans	Gevolgen				
	Catastrofaal	Kritisch	Ernstig	Marginaal	Verwaarloosbaar
Frequent	Onacceptabel	Onacceptabel	Onacceptabel	Onwenselijk	Onwenselijk
Waarschijnlijk	Onacceptabel	Onacceptabel	Onwenselijk	Onwenselijk	Acceptabel
Soms	Onacceptabel	Onwenselijk	Onwenselijk	Acceptabel	Acceptabel
Zelden	Onwenselijk	Onwenselijk	Acceptabel	Acceptabel	Verwaarloosbaar
Onwaarschijnlijk	Onwenselijk	Acceptabel	Acceptabel	Verwaarloosbaar	Verwaarloosbaar

Legenda:  
 Onacceptabel = Niet te tolereren; moet worden geëlimineerd of verplaatst  
 Onwenselijk = Vermijden, indien praktisch. Gedetailleerd onderzoek naar kosten en baten nodig  
 Acceptabel = Acceptabel indien het risico wordt gemanaged.  
 Verwaarloosbaar = Geen verdere aandacht noodzakelijk.

- convenant met de gemeente om een kernvoorraad in stand te houden;
- beleidsafspraken inzake beperking van huurverhogingen;
- renterisico's op de kapitaalmarkt;
- de bouw van duurdere huur- en/of voor verkoop bestemde woningen;
- afspraken over deelname in experimenten (kamerwijze verhuur, duurzamer bouwen, huisvesting zwerfjongeren e.d.).

Sommige risico's (rente!) zijn weliswaar niet direct te beïnvloeden, maar er kan wel financieel voor worden gebufferd. Andere zijn te voorkomen of te beperken, vaak tegen hogere kosten of lagere opbrengsten. Daar is dus een afweging te maken. Bij veel risico's kan ook een marge worden bepaald (meer/minder risico; meer/minder resultaat). Bij andere risico's, zoals de zuigkracht die een Vindex-locatie op delen van het bestaande bezit kan hebben, zijn aard en omvang in te schatten aan de hand van interne én externe informatie. Na afweging van de risico's afzonderlijk en onderling ontstaat het gewenste risicoprofiel als basis voor beleid, begroting, planning, en risicobeheersing.

Tot slot: bij het formuleren van een risicobeleid mag best worden gekeken naar de ervaringen die ondernemingen daarmee hebben. Daar valt van te leren, maar kopiëren is wat anders. Een corporatie is nu eenmaal geen 'gewone' onderneming en zal dat ook nooit worden. De organisatie zal altijd gericht blijven op het behalen van maatschappelijke doelstellingen, hetgeen – het is hierboven geconstateerd – zo hun eigen risico's met zich meebrengt. Ze zijn in elk geval groot genoeg om risicobeheersing op basis van bedrijfseconomische analyses een hoge prioriteit te geven.

S. Kalkman RA,  
 K.G.P.Tegel RA en  
 drs. ir. A.P. Dreimüller,  
 KPMG, Amstelveen

\* De auteurs zijn werkzaam bij de Branchegroep  
 Woningcorporaties van KPMG.