

finance
ideas

DrieCompartimentenModel

Webinar

16 november 2023

MEER IMPACT MET MAATSCHAPPELIJK KAPITAAL



Inhoudsopgave

- | | | |
|---|-------------------------------------|---------------|
| 1 | Achtergrond DrieCompartimentenModel | Johan Conijn |
| 2 | Toepassen: eerste ervaringen | Driss Ousji |
| 3 | Wat zeggen de uitkomsten? | Johan Conijn |
| 4 | Toepassen bij financiële sturing | Daan Vrijmoet |





1 Achtergrond DrieCompartmentenModel



Ontwikkeltraject

Inspiratie: kasstroommodel van Sander Heinsman (Portaal) en Arnold Pureveen (Woonzorg).

Versie 1.0: samen met Zeeuwlant ontwikkeld. Een woningcorporatie met sterke focus op rentmeesterschap en weinig affiniteit met gangbare vastgoed waarderingen.

Versie 2.0: doorontwikkeling samen met 15 woningcorporaties.



Achtergrond

Duurzaam prestatie­model & rentmeesterschap:

- Wat is er voor nodig?
- Onder welke voorwaarden realiseerbaar?

Doel­stelin­en:

- Instandhouding woning­voor­raad kwantitatief en kwalitatief
- Duurzame financiële continuïteit



Actualiteit (NPA)

„De uitvoering van de NPA gaat uit van een investeringsprogramma dat niet past bij een duurzaam bedrijfsmodel”

(Brief aan de Tweede Kamer, p. 8)

“Corporaties hebben nu vanuit financieel oogpunt geen duurzaam bedrijfsmodel en zullen bovendien bij het naderen van de financiële grenzen al eerder in de tijd hun investeringen temporiseren.”

(Citaat ministerie van BZK)



DrieCompartimentenModel

- Het DrieCompartimentenModel:
 - Gebaseerd op kasstromen
 - Onderscheid tussen:
 - exploitatie bestaande woningportefeuille (incl. verbeteruitgaven)
 - transformatie via vervanging van sloop en verkoop
 - uitbreiding woningportefeuille
 - Biedt handvatten om te sturen op realiseren/behouden van een duurzaam prestatiemodel
 - Maakt zichtbaar waardoor de mutatie van de leningportefeuille wordt veroorzaakt

Saldo instandhouding

In het DrieCompartimentenModel is het Saldo instandhouding een centraal kengetal

Saldo instandhouding =

1. Saldo exploitatie (operationele kasstroom – verbeteruitgaven)
+
2. Saldo transformatie (verkoop, sloop en vervangende nieuwbouw)
+
3. Inflatoire groei leningportefeuille (op basis van stijgende beleidswaarde)

Veel woningcorporaties hebben (op termijn) een (fors) negatief Saldo instandhouding. Voortdurend extra lenen voor het instandhouden van de woningvoorraad (kwantitatief en kwalitatief) is geen houdbare situatie.

Saldo transformatie

Het Saldo transformatie maakt deel uit van het Saldo instandhouding:

- Het gaat bij Saldo instandhouding om in beeld te krijgen of er een tekort is bij het kwantitatief en kwalitatief instandhouden van de woningportefeuille
- Sloop/vervangende nieuwbouw is alternatief voor (ingrijpende) renovatie
- Vervangende nieuwbouw voor sloop is nodig om de woningportefeuille kwantitatief op peil te houden



Inflatoire groei leningportefeuille

In principe stijgt de beleidswaarde van de bestaande woningvoorraad als die kwantitatief en kwalitatief in stand wordt gehouden.

De inflatie die doorwerkt in de huren en de exploitatiekosten, vormt de achterliggende oorzaak van de waardeestijging.

Deze waardeestijging vormt het indirecte rendement dat kenmerkend is voor de exploitatie van vastgoed.

Dit indirecte rendement kan 'verzilverd' worden met de 'inflatoire' groei van de leningportefeuille zonder dat de solvabiliteit verslechtert.



Samenhang met huidige ratio's

Saldo instandhouding is een aanvulling op de 'bekende' ratio's van de Aw/WSW

- ICR is een kasstroom ratio voor de korte termijn
- LTV is een vermogenskengetal met enkele bezwaren

Saldo instandhouding is een 'early warning signal' en fungeert als een kanarie in de kolenmijn.

Een negatief saldo is niet structureel mogelijk en moet te denken geven:

- Waardoor is het saldo negatief?
- Voor hoe lang nog?
- Hoe tijdig bij te sturen?



2 Toepassen: eerste ervaringen



Eerste ervaringen met toepassing van het DrieCompartimentenModel

Driss Ousji, De Sleutels

16 november 2023



Programma

1. Waarom De Sleutels voor het DrieCompartimentenModel heeft gekozen
2. Ervaring met invullen van het model
3. Aanpak van De Sleutels
4. Ervaring en resultaat
5. Integreren in het financieel beleid

1. Waarom De Sleutels voor het DrieCompartimentenModel heeft gekozen

- Lastig om te sturen op waardeontwikkeling;
 - Moeilijk toe te lichten aan stakeholders,
 - Niet kunnen realiseren of,
 - De gevoeligheid.
- Wij sturen al jaren op kasstromen;
- Wij zien zelf ook de beperkingen met de oude kasstroombegrippen;
 - Soms arbitraire verschillen tussen operationele- en investeringskasstromen.
- Het DrieCompartimentenModel;
 - Visualiseren van de uitkomsten,
 - Logische verbanden leggen tussen kasstromen en activiteiten/plannen,
 - Integraal inzicht krijgen.

2. Ervaring met invullen van het model

- Maximaal 1 uur: ½ uur invullen en ½ controleren,
- Rapporten van WALs zijn makkelijk te koppelen aan het bestand.

Drilldownrapporten

Classificatie: **DAEB en niet-DAEB salderen** OK Annuleren

- Kasstroom - de Sleutels
- W&V Functioneel - de Sleutels DAEB
- W&V Functioneel - de Sleutels Niet DAEB
- W&V Functioneel - de Sleutels**
- Balans - Geconsolideerd
- Balans - DAEB
- Balans - Niet-DAEB
- Resultatenrekening (functioneel) - Geconsolideerd
- Resultatenrekening (functioneel) - DAEB
- Resultatenrekening (functioneel) - Niet-DAEB
- Resultatenrekening (categoraal) - Geconsolideerd
- Resultatenrekening (categoraal) - DAEB
- Resultatenrekening (categoraal) - Niet-DAEB
- Kasstroom - Geconsolideerd
- Kasstroom - DAEB
- Kasstroom - Niet-DAEB
- Financiële kengetallen**
- Basisgegevens**
- Waardeverloop
- (Des)Investerings
- Huursomstanden
- Beoordelingscriteria

Voeg extra informatie voor posten toe

Toon bedragen in duizendtallen

		Startjaar	2024			
		Tak	TI			
		Bedragen in	€ 1.000			
Compartment 1						
<i>Operationele kasstroom</i>						
Post	Bron		2024	2025	2026	2027
Kasstroom uit operationele activiteiten	FIN KEN		€ 6.576	€ 12.790	€ 13.739	€ 11.345
Totaal			€ 6.576	€ 12.790	€ 13.739	€ 11.345
<i>Verbeteruitgaven</i>						
Post	Bron		2024	2025	2026	2027
Verbetering bestaand bezit	Kasstroomoverzicht		-€ 13.696	-€ 26.900	-€ 22.585	-€ 27.150
Investerings MVA ten dienste van exploitatie	Kasstroomoverzicht		-€ 101	-€ 101	-€ 101	-€ 101
Extra	Kasstroomoverzicht		€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Extra	Kasstroomoverzicht		€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal			-€ 13.797	-€ 27.001	-€ 22.686	-€ 27.251
Compartment 2 en 3: nieuwbouw, aankoop, verkoop en sloop (kasstromen)						
<i>Sloop</i>						
Post	Bron		2024	2025	2026	2027
Sloop	Kasstroomoverzicht		€ 0	-€ 663	-€ 2.573	-€ 1.750
Extra	Kasstroomoverzicht		€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Extra	Kasstroomoverzicht		€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal			€ 0	-€ 663	-€ 2.573	-€ 1.750
<i>Verkoop</i>						
Post	Bron		2024	2025	2026	2027
Verkoop	Kasstroomoverzicht		€ 0	€ 0	€ 1.921	€ 0
Extra	Kasstroomoverzicht		€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Extra	Kasstroomoverzicht		€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Extra	Kasstroomoverzicht		€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal			€ 0	€ 0	€ 1.921	€ 0
<i>Aankoop/nieuwbouw</i>						
Post	Bron		2024	2025	2026	2027
Nieuwbouw huur	Kasstroomoverzicht		-€ 38.856	-€ 39.548	-€ 62.894	-€ 60.870
Aankoop	Kasstroomoverzicht		-€ 5.243	-€ 2.503	-€ 2.234	-€ 1.997
Afkoop Erfpacht	Kasstroomoverzicht		€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Extra	Kasstroomoverzicht		€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal			-€ 44.099	-€ 42.051	-€ 65.128	-€ 62.867
Compartment 2 en 3: nieuwbouw, aankoop, verkoop en sloop (aantallen)						
<i>Sloop</i>						
Post	Bron		2024	2025	2026	2027
Aantal sloop	Basisgegevens		0	-37	-118	-127
Extra	Basisgegevens		0	0	0	0
Extra	Basisgegevens		0	0	0	0
Totaal			0	-37	-118	-127
<i>Verkoop</i>						
Post	Bron		2024	2025	2026	2027
Verkoop regulier	Basisgegevens		0	0	-57	0
Extra	Basisgegevens		0	0	0	0
Extra	Basisgegevens		0	0	0	0
Extra	Basisgegevens		0	0	0	0
Totaal			0	0	-57	0
<i>Aankoop/nieuwbouw</i>						
Post	Bron		2024	2025	2026	2027
Aantal nieuwbouw	Basisgegevens		48	56	327	156
Aantal aankoop	Basisgegevens		17	17	15	14
Extra	Basisgegevens		12	0	0	0

3. Aanpak van De Sleutels

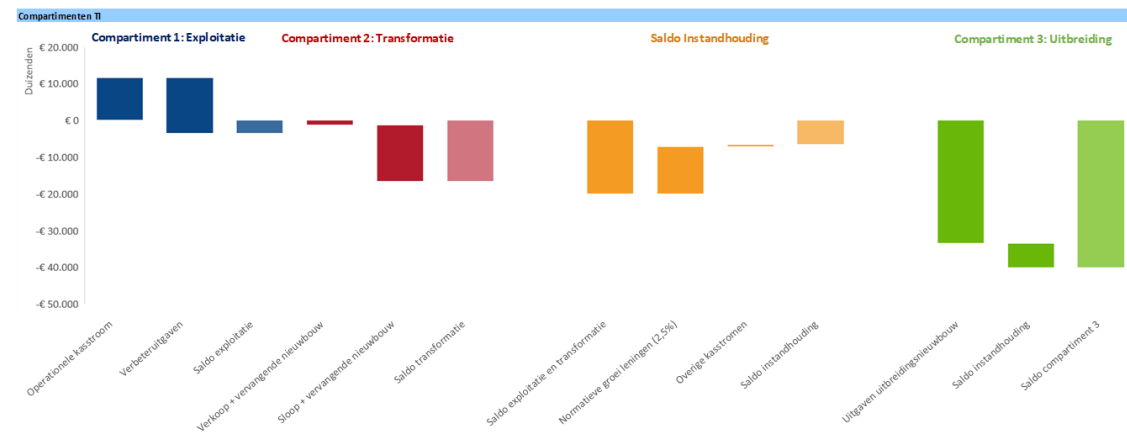
➤ In juni interne discussie over duurzaam prestatie model

- Leidinggevende binnen de organisatie,
- De beleid-voorbereiders medewerkers,
- Discussie over opgave en middelen a.d.h.v. DrieCompartimentenModel.

➤ Studiedag in september

- RvC,
- Het bestuur van de huurdersvereniging,
- Discussie a.d.h.v. uitkomsten van 1^e concept MJB over
 - omgevingsontwikkeling,
 - opgave en middelen,
 - duurzaam prestatie model van De Sleutels,
 - beleidskeuzes voor de MJB 2024-2033.

DrieCompartimentenModel De Sleutels –gemiddelde per jaar over 10 jaar (TI 2024-2033)



4. Ervaring en resultaat van de discussie

➤ **Ervaring;**

- Inzicht kunnen geven in de opgave en middelen van De Sleutels die iedereen kan begrijpen,
- Visualiseren van de uitkomsten,
- Integrale benadering.

➤ **Resultaat;**

- Vooraf makkelijk een afstemming bereiken met RvC over beleidskeuzes,
- Huurdersvereniging;
 - Geen discussie over de onderbouwing van onze keuzes,
 - Vraag om dit ook toe te lichten voor hun achterban.

5. Integreren in het Financieel beleid

- Wij zijn bezig met het herijken van ons financieel beleid.
I.p.v. sturen op de ratio's en de oude indeling van kasstromen;
 - Operationele kasstroom en investeringskastroom gaan over op het DrieCompartimentenModel.
- Ons voorlopige standpunt is;
*Er wordt **gestreefd** naar een **positief saldo** voor **instandhouding**. Hoewel het toegestaan is om **tijdelijk** een **negatief saldo** voor instandhouding te hebben, is het van **essentieel** belang om ervoor te zorgen dat er een **positief saldo** voor **instandhouding** wordt bereikt op het moment dat De Sleutels het **risico loopt** om **geen extra financiering** aan te kunnen trekken.*

Op dit moment zijn wij nog bezig met de kwantificering/normering en het testen van ons standpunt a.d.h.v. scenarioanalyses.

De **Sleutels**
voor een goed thuis

Bedankt



A row of modern brick townhouses with blue accents and orange doors. The building is constructed of red brick with a blue horizontal band across the middle. The ground in front is under construction with wooden posts and dirt. A dark blue car is parked in the distance. The sky is clear blue.

3 Wat zeggen de uitkomsten?



Kwantitatieve illustratie

Kwantitatieve illustratie van het DrieCompartimentenModel met de fictieve, gemiddelde woningcorporatie *Rentmeester* (CorporatiePrognoseModel)

Doorrekening met het NPA+ scenario

- Scenario gebaseerd op NPA (gelijke aannames, gelijke uitkomsten)
- Renteverwachting op basis van 1 september 2023 forward rate 10 jaar NL Staat plus opslag 0,75%-punt



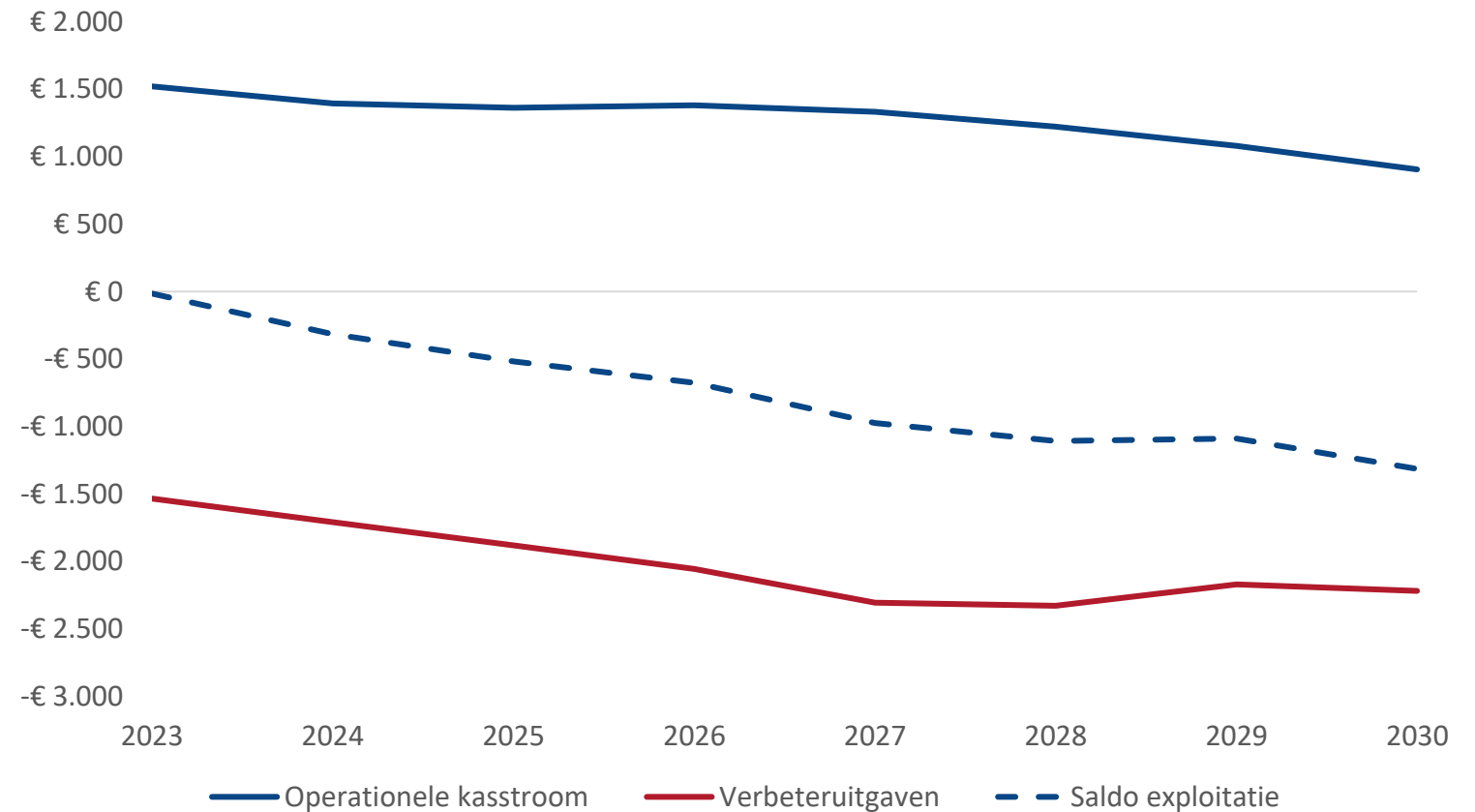
DrieCompartimentenModel – gemiddelde over acht jaar (DAEB, 2023-2030)



Compartiment 1: Saldo exploitatie (DAEB)

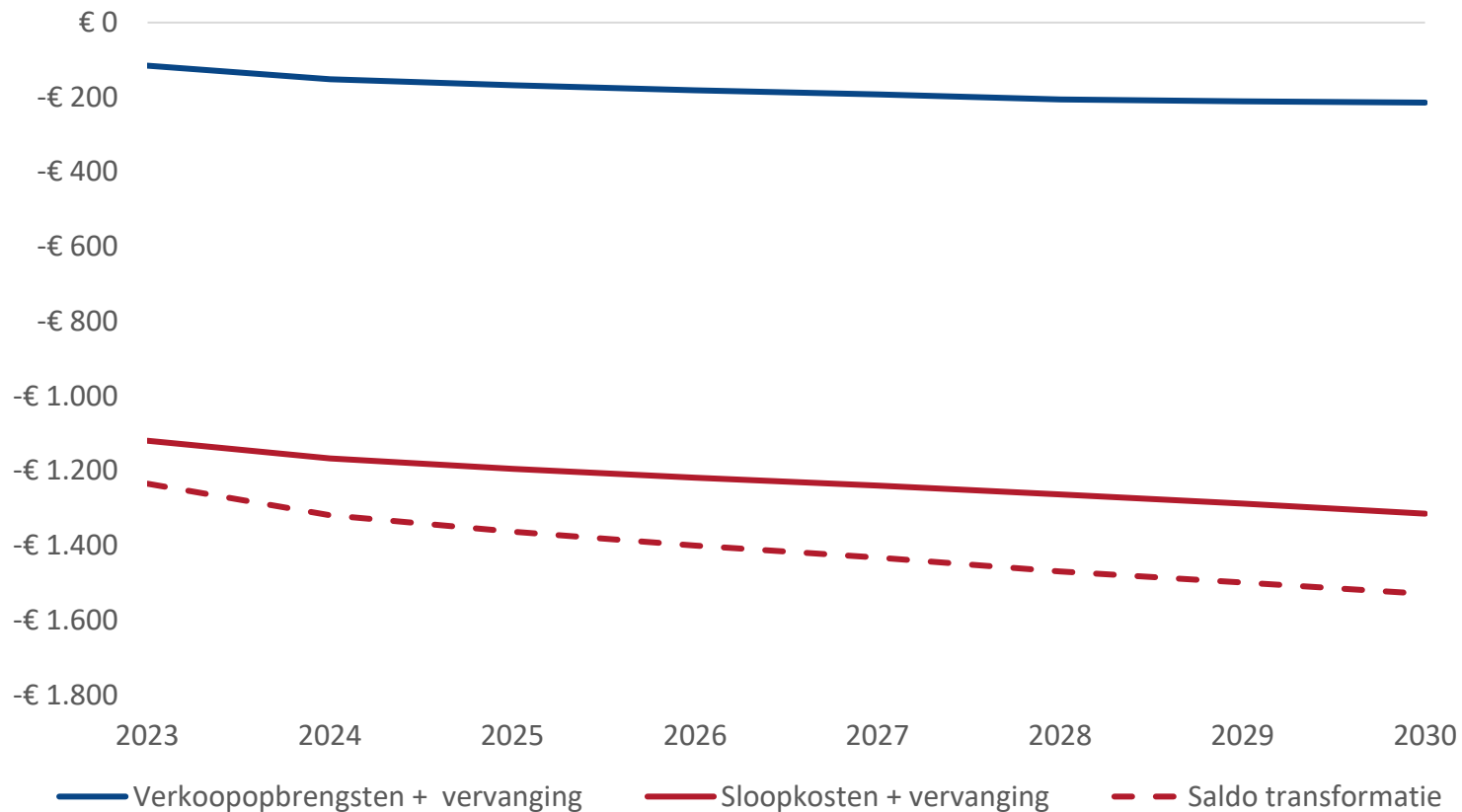
- Uitgaande van NPA+ laat compartiment 1 een sterk stijgend tekort zien.
- De verbeteruitgaven vormen een belangrijke oorzaak. Die zijn groter dan de operationele kasstroom.

Compartiment 1



Compartiment 2: Saldo transformatie (DAEB)

Compartiment 2

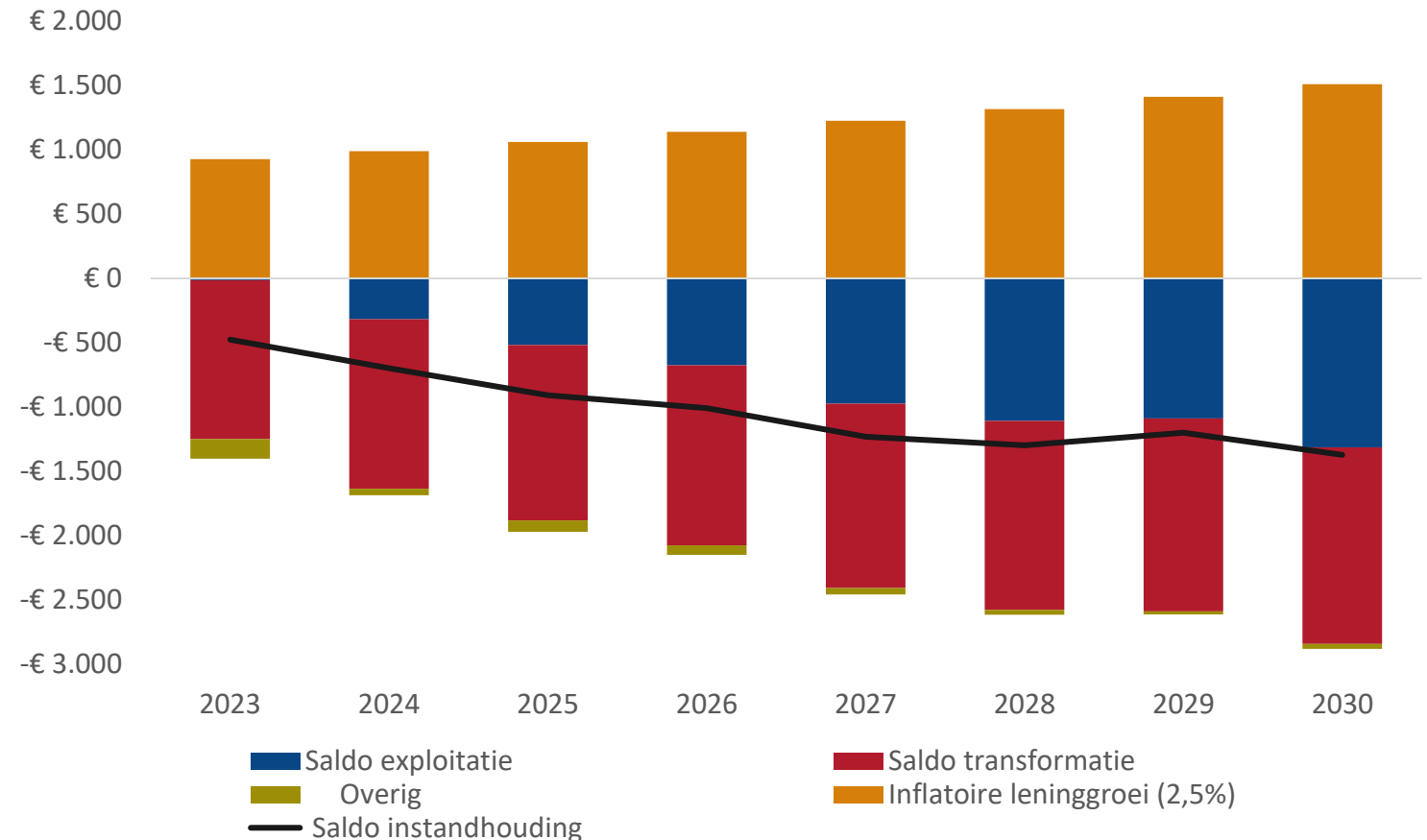


- Het Saldo transformatie is met name vanwege de vervanging van gesloopte woningen (bijna) altijd negatief.
- De netto kasstroom van de vervanging van verkoop is erg wisselend.

Saldo instandhouding (DAEB)

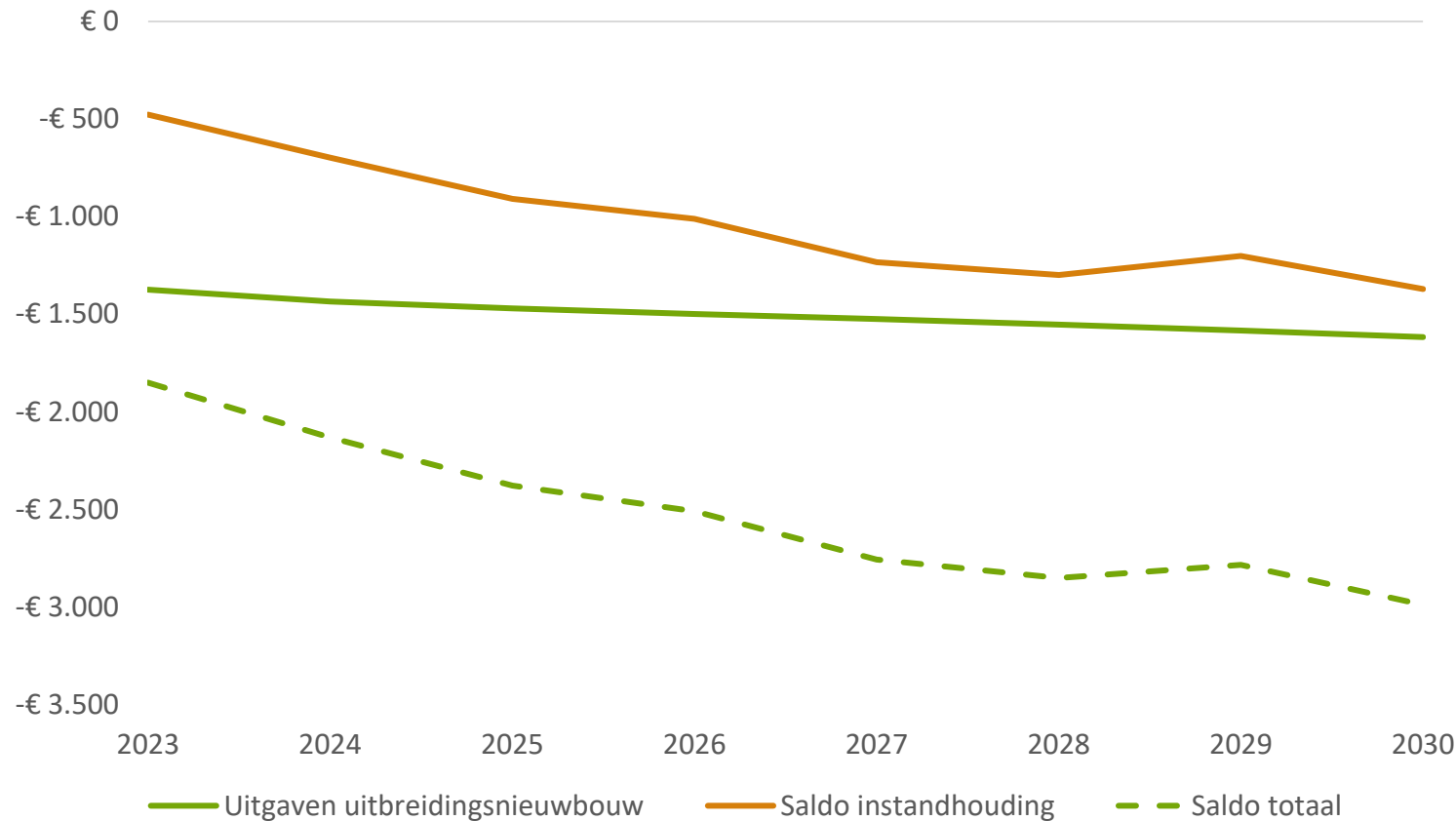
- Ondanks de inflatoire groei van de leningportefeuille is het Saldo instandhouding negatief.
- Bovenop de inflatoire groei van de leningportefeuille wordt er dus extra geleend waardoor de financiële positie steeds verder verslechtert.

Saldo instandhouding



Compartiment 3: Uitbreidingsnieuwbouw (DAEB)

Compartiment 3

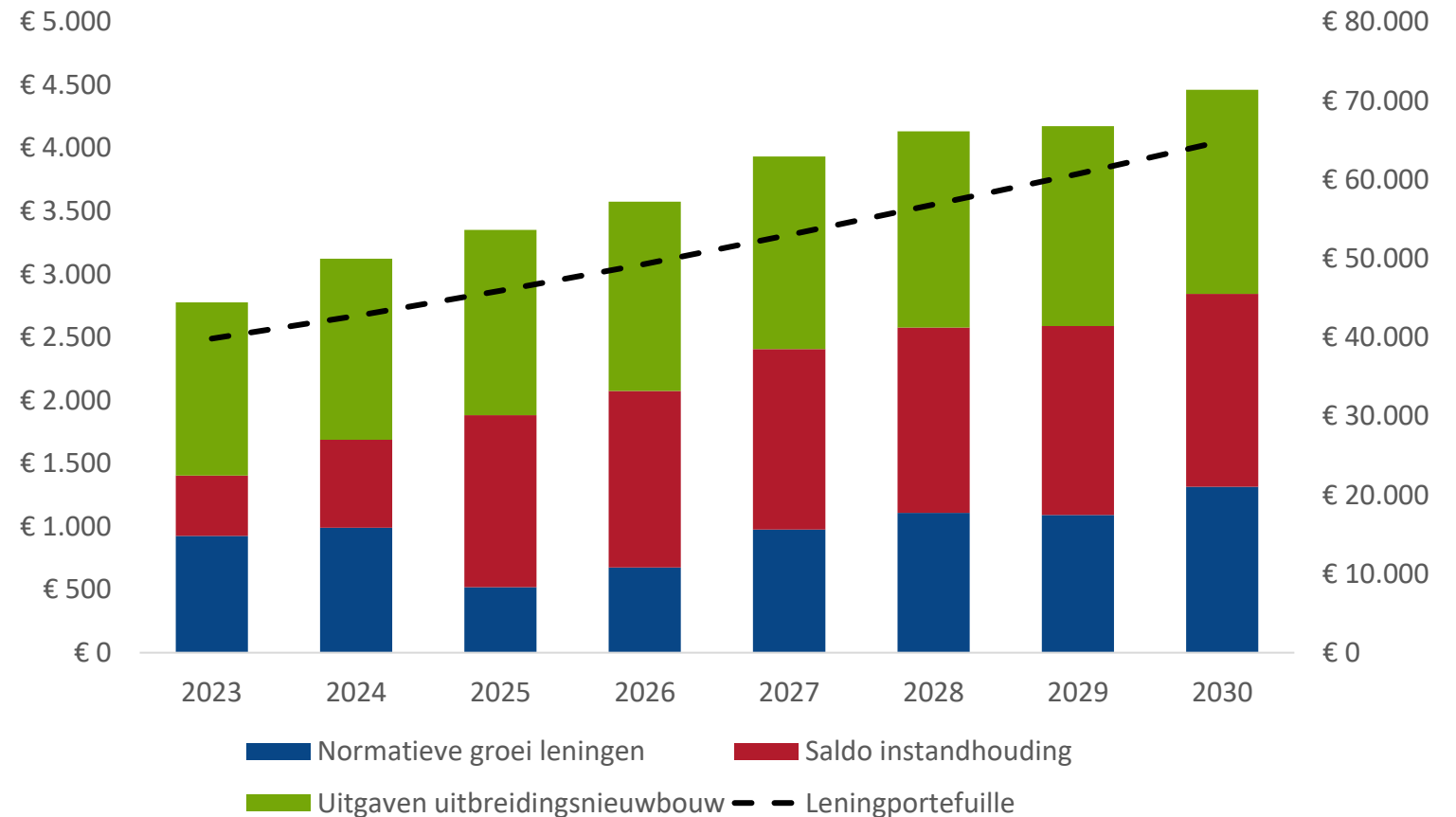


- Compartiment 3 geeft het Saldo na uitbreiding van de woningvoorraad weer.
- Omdat het Saldo instandhouding negatief is, dient voor de uitbreiding zelf 100% geleend te worden, terwijl de extra beleidswaarde slechts circa 50% is.

Mutatie leningportefeuille (DAEB)

- De mutatie van de leningportefeuille is opgebouwd uit drie onderdelen:
 - Inflatoire groei
 - Saldo instandhouding
 - Uitbreiding nieuwbouw

Mutatie leningportefeuille (x miljoen)



Tot slot

De gemiddelde woningcorporatie Rentmeester laat zien dat er sprake is van een groeiend tekort op basis van het Saldo instandhouding.

Dit weerspiegelt zich ook in een dalende ICR, herkenbaar voor veel woningcorporaties.

Het inzicht dat het Saldo instandhouding biedt, geeft handvatten om:

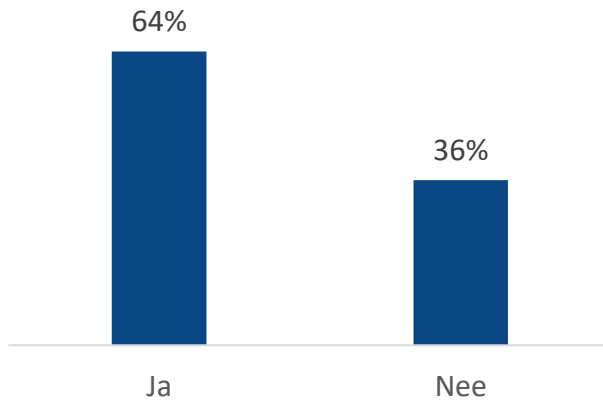
- intern en extern **draagvlak** te krijgen voor de noodzaak om bij te sturen;
- effectief beleid te ontwikkelen om tijdig een 'horizontale ICR' te realiseren.

4 Toepassen & financiële sturing



Duurzaam presteren bij 97% corporaties gespreksonderwerp

DrieCompartimentenModel opgesteld voor MJB24-33?



- 9 van de 11 corporaties die aangaven het DrieCompartimentenModel nu niet gebruikt te hebben, zijn voornemens dit in de toekomst wel te doen.

Samenvatting inzichten gebruikers

• Inzicht over houdbaarheid prestatiemodel

- “Geen duurzaam model hebben, we moeten bijsturen.” “Negatief Saldo instandhouding, geen duurzaam model”. “Inzicht in instandhouding nog net positief. Fors interen”. “Einde duurzaam bedrijfsmodel in zicht.”

• Discussie over volkshuisvestelijke ambities

- “Dat door de uitvoering van de woondeals de financiële positie (bijna) volledig wordt benut.” “Bevestiging dat de huidige ambitie voor verduurzaming t/m 2030 nog ‘past’ maar dat het daarna snel vastloopt.” “Portefeuillestrategie opnieuw beoordelen en andere keuzes maken.” “Te hoge ambities niet haalbaar.” “Waarvoor zetten we ons huidige vermogen in?”

Vragen over de toekomst/bijsturen

- “Na 2033 zal eerst weer gespaard moeten worden voordat nieuwe (grote) investeringsopgaven mogelijk zijn.” “Noodzaak komende jaren om bij te sturen, voordat we door ratio’s heen gaan”. “Is de exploitatie van ons bestaande bezit houdbaar als het geld op is?” “Hoe financieren we onze activiteiten nu en in de toekomst? Kasstroomgerichte sturing.”

• Overige inzichten

- “We moeten compartiment 2 en 3 afzonderlijk inzichtelijk maken.” “Inzicht op jaarlijkse tekorten, bewustwording in organisatie.” “Uitgangspunt: uitbreidingsnieuwbouw 100% financieren, maar wil je dat wel?”. “Omvang van vervangende nieuwbouw, meer dan alleen verbeteringen bestaand bezit bij operationele kasstroom optellen.”



Toepassingen DrieCompartimentenModel in de praktijk

Agenderen duurzaam presteren
Discussie interne en externe
belanghebbenden

Balanceren volkshuisvestelijke inzet en
financiële positie (prioriteren)

Beleidsbeïnvloeding
Kasstroomruimte voor corporaties
vergroten (ATAD, VPB, huurbeleid)

DrieCompartimentenModel als
onderdeel van financieel beleid

Belangrijkste vraagpunten bij toepassing

Vraag/uitdaging

1. Wanneer moet ik bijsturen?
2. Wat zijn de bijstuurmogelijkheden voor Saldo instandhouding?
3. Is het operationele resultaat niet een veel zekerdere bron voor investeringen dan de inflatoire leningruimte?

Ervaring leert

Zolang u buffers heeft kan Saldo instandhouding negatief zijn. Op termijn niet. Wanneer u moet bijsturen is afhankelijk van uw bereidheid de buffers op te offeren. Externe of interne ratio's zijn bepalend, niet het Saldo instandhouding.

Mogelijk kunt u het verbeterings- en/of herstructureringsprogramma verlagen. Ruimte vinden in ICR is relatief lastig als u momenteel al efficiënt opereert. Overheidsmaatregelen zoals belastingverlaging of geen extra huurkorting kunnen helpen.

Absoluut! Bij oplopende schulden is de druk op de kasstromen steeds groter en groeit het belang van normatieve leningruimte. Dit is een geprognoseerde ruimte dit niet altijd beschikbaar is.



Doorontwikkeling

Het DrieCompartimentenModel is pas recent geïntroduceerd. Toepassing leidt tot vragen en verdere ontwikkeling. De belangrijkste onderwerpen om komende maanden op te volgen:

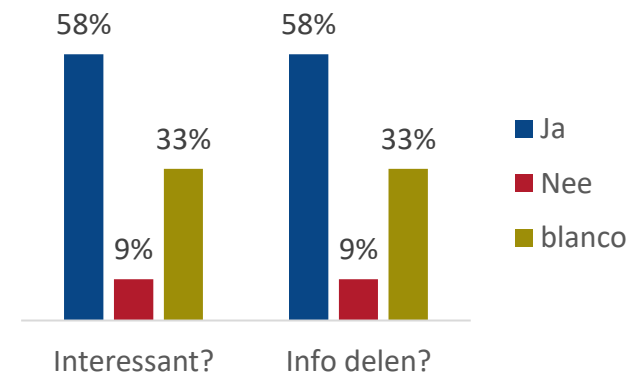
Samenhang met de ratio's

Saldo instandhouding is aanvullend op de ratio's. Maar hoe werken deze kengetallen op elkaar in en wat zijn de verbanden? Hoe kom ik tot een horizontale ICR op het moment dat ik niet meer wil/kan lenen?

Nader te onderzoeken met de sector.

Benchmarken

Wij zien grote verschillen tussen corporaties die het DrieCompartimentenModel invullen. Velen van u willen vergelijken met andere corporaties en zijn bereid gegevens te delen (vertrouwelijk).





Dank voor uw deelname



**finance
ideas**

ADVIES - ONDERZOEK - KENNIS

**PORTEFEUILLE-
STRATEGIE**

**FINANCIËEL
BELEID**

**FINANCIËLE
STURING
& CONTROL**

**ASSET
MANAGEMENT**

WONEN MET ZORG

**DUURZAAM
BEDRIJFSMODEL**

**VERANTWOORD
INVESTEREN**

**STRATEGISCHE
(DATA)ANALYSE**

**INKOMENS-
REGISTRATIE**



Contact opnemen

Finance Ideas B.V.
Weg der Verenigde Naties 1
3527 KT Utrecht
Telefoon: 030 – 232 0480

info@finance-ideas.nl
finance-ideas.nl

MEER IMPACT MET MAATSCHAPPELIJK KAPITAAL