



Deloitte.

Grondbedrijven: hoe verder? Wordt het weer zoals het was?

FAMO 12 juni Utrecht

Agenda

Grondbedrijven; hoe verder?

Grondbeleid in breder perspectief	3
Financiering en haalbaarheid	10
Interne organisatie	15

Grondbeleid in breder perspectief

Grondbeleid in breder perspectief (1)

De vastgoedmarkt anno 2014 in relatie tot grondbeleid (bron NVM

Vastgoedmarkt in beeld, 2014)

Woningmarkt;

- Aantal verkochte woningen bestaande voorraad neemt weer toe (2014: 117.000 maar 2008 128.000)
- Gemiddelde transactieprijs nog steeds 13% onder 2008 (€ 213.000 tov € 243.000)
- Te koop staande voorraad in 2014 149.000 (2008 85.000); nog 2x zo hoog als 'normaal' (krapte indicator volgens NVM 13 ipv 6)
- Nieuwbouw woningen komt weer op niveau (26.000), inhaalvraag?
- Overigens; helft van de verhuizingen in NL is binnen een straal van 2,6 km.
- Binnenstedelijk steeds meer transformatie (leegstaande winkels, kantoren, zorgvastgoed naar woonruimten)

Bedrijfsruimtemarkt:

- 15,6 mln. m2 aanbod, stijging van ca. 5%
- Structurele aanbod gegroeid, van totale metrage eind 2014 20% langer dan 3 jr te koop/te huur
- Logistiek vastgoed in de lift; 2014 15% meer afzet (distributiecentra en grootschalige opslagruimte)
- Toegenomen focus op realiseren van regionale ecosystemen voor binding van ondernemers

Grondbeleid in breder perspectief (2)

Niet speculeren op herleving oude tijden

Tweede Kamer commissie Huizenprijzen:

Grondprijsstijgingen veroorzaakt door samenloop drie factoren:

- Demografische groei ; autonome groei plus overloop, echter vooral één- en tweepersoonshuishoudens..
- Groei besteedbaar inkomen; CPB verwachtingen tot 2020 zeer beperkte reële groei huishoudensinkomen
- Groei leencapaciteit : beperkingen Loan to Value en Loan to income
- Risico rentestijgingen middellange termijn
- Risico bouwkostenstijging korte termijn bij aantrekken markt (herstel marges bouwsector)



Grondbeleid in breder perspectief (3)

Gebiedsontwikkeling gaat niet meer om planning en programmering, maar om financiering en haalbaarheid

- Financiering voor woonconsumenten (bron Nibud, bewerking NVM):
 - Bij inkomen van € 35.000; leencapaciteit 2008 € 168.000, nu € 147.000 (-13%)
 - Bij inkomen van € 70.000; leencapaciteit van € 400.000 naar € 325.000 (-18%)
- Voor bedrijven blijft financiering lastig en relatief duur; voor zittende bedrijven met uitbreidings-/verplaatsingsbehoefte ontstaat vraag naar beleggers.
- Toekomst; nog behoefte aan grote terreinen buiten de bebouwde kom met 'hallen en dozen'??
Wat gaat robotics, 3D printen,.... betekenen voor behoefte aan bedrijventerreinen op de lange termijn?

Grondbeleid in breder perspectief (4)

Niet achterover leunen maar volle kracht vooruit; na afwaarderen hoe opwaarderen ..???

- Gemeente heeft aanzienlijke 'magazijnvoorraad' (€ 11 mrd onderhanden werk); alleen regie voeren en overlaten aan marktpartijen niet voldoende.
- Ontwikkelaars zijn er niet meer, corporaties mogen niet meer, beleggers weten niet hoe om te gaan met ontwikkelrisico's
- Gebiedsontwikkelingen organisch, programmering staat niet meer voorop, haalbaarheid en financiering centraal
- Gemeente moet zelf initiatief pakken en van regisseur naar acteur
- Risico heeft gemeente al (grondpositie), marktpartijen voelen minder urgentie
- “ Hoe lang een minuut duurt, hangt vooraf af aan welke kant van de wc-deur je staat.....”

Grondbeleid in breder perspectief (5)

Van 'grondboer' naar publieke ontwikkelaar en belegger?

- Zoeken naar nieuwe samenwerkingsverbanden; Partijen met een Prikkel tot Samenwerken (PPS)
- Durven om 1-op-1 zaken te doen (marktconforme voorwaarden);
- Soms zelf als initiator optreden door ontwikkelrol en/of belegger (middeldure huur); zie vb Rijswijk Buiten

Grondbeleid in breder perspectief (6)

Minder regels en bredere afweging

- Ontslakken; regeldruk verminderen en proces-vereenvoudiging
- Relatie naar sociaal domein (zie Interne organisatie)
- Van grex naar sociaal-maatschappelijke business case. Bredere sociaal-economische effecten meenemen in afwegingen. Relatie naar totale overheidsontvangsten:

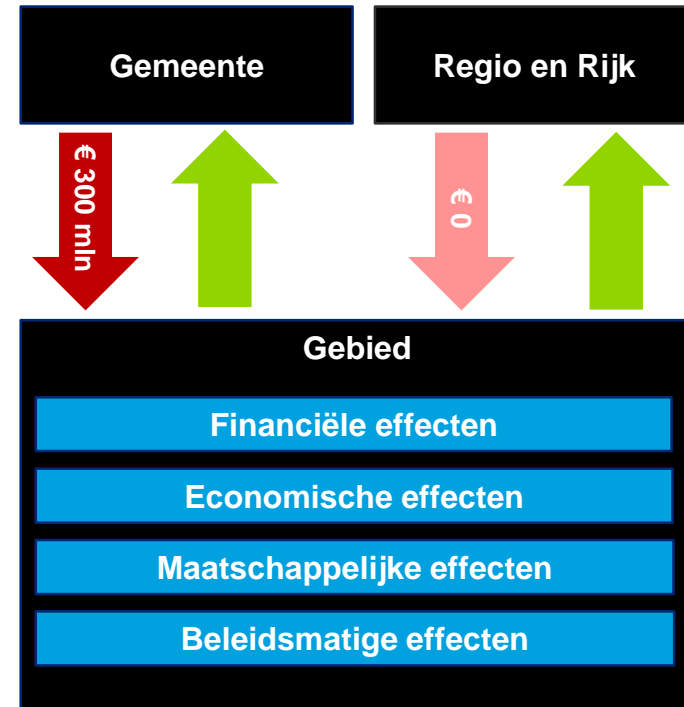
Grondbeleid in breder perspectief (4)

Van grex naar maatschappelijk – economische business case

Grondexploitatie met € 300 mln. kosten en opbrengsten; resultaat nihil; risico's volledig bij gemeente

Effecten gemeentelijke investeringen €300 mln:

- Werkgelegenheid in de bouw en aanpalende sectoren (elke woning 2 arbeidsjaren)
- Inschakeling werknemers sociale werkplaats en leerlingplaatsen bouw
- Doorstroming huurders (sociale huurwoningen vrij voor toewijzing/verkoop)
- Duurzaamheidsdoelstellingen
- Financiële spill-over effecten bij het Rijk (o.a. BTW voor verkochte woningen, voorkomen stijgende uitkeringslasten, loonbelasting door werkgelegenheid, stijging BBP)
- **Totale investering in gebied 900 mln. waarvan ca. de helft terugvloeit naar het Rijk (BTW, Vpb, Loonbelasting etc.; besparing uitkeringen)**



Grondbeleid in breder perspectief (5)

Van grex naar maatschappelijk – economische business case

Afspraken met Rijk en regio over toekomstige opgave; risico's bij gemeente, spill-over effecten bij het Rijk, betrekken in onderhandelingen ter stimulering van de nieuwbouwoopgave ??

Gemeente hanteert bij in rekening brengen kosten van de grex bij private ontwikkelaars (wettelijke) uitgangspunten van causaliteit, proportionaliteit en profijt.

Zou de gemeente deze uitgangspunten niet ook kunnen hanteren ten aanzien van financieel-economische spill-over effecten t.o.v. het rijk en de regio? Prikkel OZB (tijdelijk niet afkomen via GF); prestatie-afspraken met Rijk met gedeeltelijke terugvloeiing extra belastingopbrengsten?

Grondbeleid in breder perspectief (6)

Succesvolle regionale ecosystemen kenmerken zich doordat zij beschikken over specifieke karakteristieken op economisch, fysiek en netwerk vlak

Economic assets	Physical assets	Networking assets
<p>Innovation drivers</p> <p>research and medical institutions, the large firms, SMEs, start-ups, and entrepreneurs focused on developing cutting-edge technologies, products, and services</p>	<p>Physical assets in the public realm</p> <p>spaces accessible to the public, such as parks, plazas, and streets that become locales of energy and activity</p>	<p>Networking assets that build strong ties</p> <p>focus on strengthening relationships within similar fields</p>
<p>Innovation cultivators</p> <p>companies, organizations, or groups that support the growth of individuals, firms, and their ideas</p>	<p>Physical assets in the private realm</p> <p>privately-owned buildings and spaces that stimulate innovation in new and creative ways</p>	<p>Networking assets that build weak ties</p> <p>focus on building new, often cross-sector, relationships</p>
<p>Neighborhood-building amenities</p> <p>provide important services to residents and workers in the district</p>	<p>Physical assets that knit the district together and/or tie it to the broader metro area</p> <p>specific investments aimed to eliminate barriers that hinder relationship-building and connectivity</p>	

Grondbeleid in breder perspectief (7)

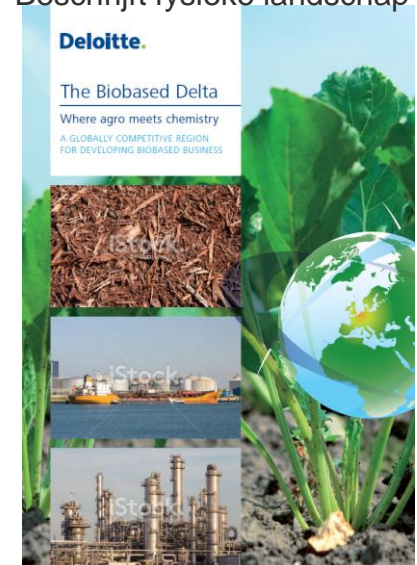
Wij onderscheiden diverse strategieën om clusters te versterken, het aanscherpen van de positionering is één van de onderdelen daarvan

Build a collaborative leadership network	A collection of leaders from key institutions, firms, and sectors who regularly and formally cooperate on the design, delivery, marketing, and governance of the district	<ul style="list-style-type: none">• ...
Set a vision for growth	Define in which clusters and/or research areas to advance	<ul style="list-style-type: none">• Clarify your competitive advantage• Imagine a new mix of institutional assets• Re-imagine your physical landscape
Pursue talent and technology	Talent and technology are the twin drivers of innovation	<ul style="list-style-type: none">• Dedicate efforts to attract, retain and grow talent...
Enhance access to capital	Capital is a necessary ingredient to fuel district growth and expansion	<ul style="list-style-type: none">• Redeploy and leverage local capital• Provide a roadmap for broader private, civic and public sector investment
Promote inclusive growth	Use innovation districts as a platform to regenerate adjoining distressed neighborhoods as well as creating educational, employment, and other opportunities for low-income residents of the city	<ul style="list-style-type: none">• Pursue comprehensive neighborhood revitalization• Increase labor market participation• Stimulate local entrepreneurship



Position Paper

- Verduidelijkt concurrentiepositie en -voordeel
- Onderstreept economische, fysieke en netwerkkenmerken
- Beschrijft fysieke landschap



Financiering en haalbaarheid

Financiering en haalbaarheid (1)

Werken in gebiedsontwikkeling vergt meer kennis van financiering dan van juridica en planologie....

Gebiedsontwikkeling gaat niet meer over planning, stedenbouwkundig ontwerp of programmering, maar over haalbaarheid en financiering

- Optimalisering opbrengsten
- Reduceren rentekosten
- Beheersen risico's (is iets anders dan niets meer doen: "If you don't take any risks, you risk even more")
- Nieuwe financieringsarrangementen

Met organisch ontwikkelen probleem voor waardering; hoe bepaal je of je je boekwaarde terug gaat verdienen als je niet meer weet wie wanneer wat ontwikkelt ?

Andere waardering (referenties), gemiddelde boekwaarde per meter, looptijden korter



Financiering en haalbaarheid (2)

Nieuwe arrangementen en cashflowsturing

Nieuwe financieringsarrangementen:

- Erfpacht, achtergestelde leningen, garanties, participaties

Cashflowsturing:

- Beperken rentekosten
- Planning van kosten over jaarschijven in verband met sturing Vpb druk

Samenhang en integratie grondexploitatie, bouwexploitatie en vastgoedexploitatie:

- Kennis van en transparantie over wederzijdse risico's en rendementen, niet op afzonderlijke onderdelen 3x optimaliseren, maar over de gehele keten

Financiering en haalbaarheid (3)

Waardeketen van gebiedsontwikkeling



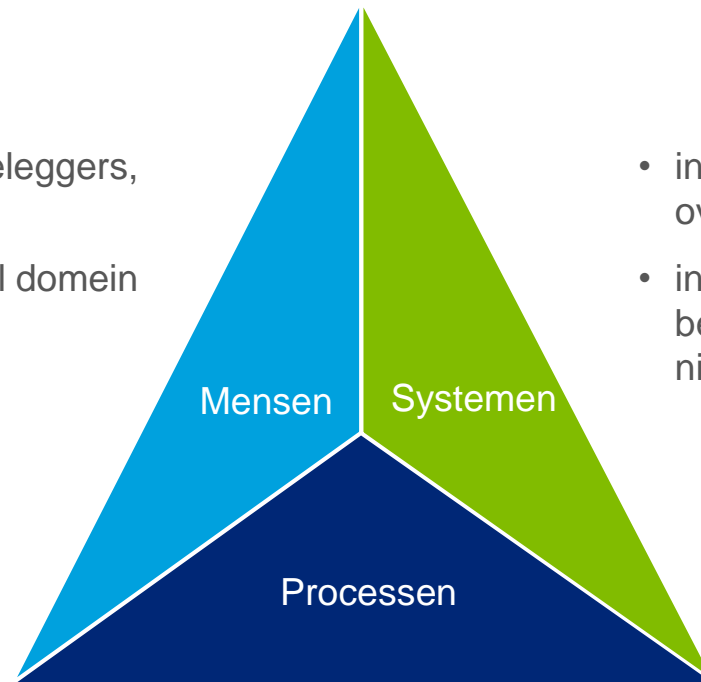
The End User is key in determining the Value!

Wat betekent dit voor de interne organisatie?

Interne organisatie (1)

Mensen, processen, systemen

- kennis van corporaties, beleggers, ontwikkelaars
- relatie leggen naar sociaal domein



- informatiesystemen; aansluiting, overzicht, gevoeligheid
- inzet data analytics; relatie naar bestaande stad (waardedaling door nieuwbouw; doorstroming stopt)

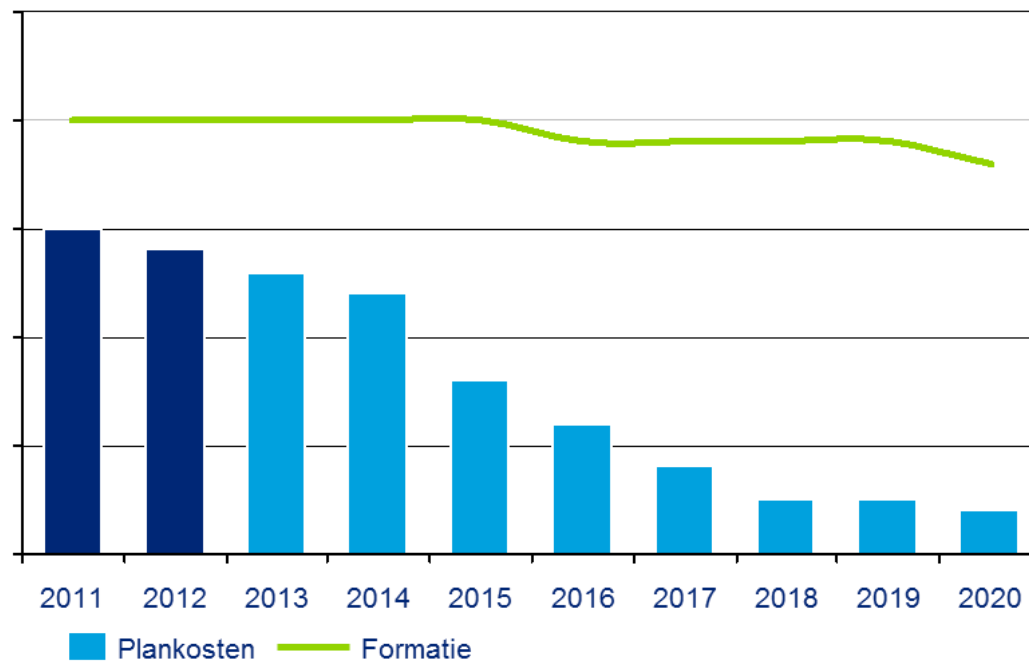
- checks and balances (bv planeconoom =controller = financieel regisseur = kostenverhaalsexpert ???)
- relatie naar fiscaliteit (vpb)

Interne organisatie (2)

Plankosten; pennywise, poundfoolish..??

- Teruglopende dekking in projecten voor apparaatskosten en plankosten, terwijl herprogrammering, kleinere korrels, nieuwe partijen, heronderhandelingen etc. – druk op stijging plankosten
- Extra investering van bv 1 fte extra afwegen tegen vermindering rentekosten/uitgiftemogelijkheden; niet te strak vanuit formatie alleen sturen, wel flexibiliteit houden.
- Vanuit Vpb plicht extra administratieve lasten en nadenken over financiering (projectfinanciering vs gemeentelijke treasury)

Voorbeeld dekking formatie



Interne organisatie (3)

Ontvlechten infrastructuur en gebiedsontwikkeling

- Trend integrale gebiedsontwikkeling...
- Infrastructuur en gebiedsontwikkeling echter verschillende risico-profielen, beheersingsmaatregelen en faseringsmogelijkheden
- Gebiedsontwikkeling niet langer kostendrager voor infrastructuur; probleem vervangingsinvesteringen op termijn
- Ontvlechting noodzakelijk:
 - Gebiedsontwikkeling organisch en faseerbaar; gericht op opbrengsten
 - Infrastructuur publieke taak en niet faseerbaar; gericht op kostenbeheersing

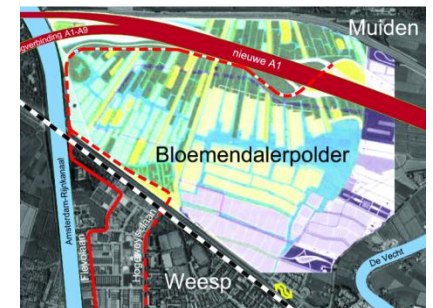


Illustraties:
Gemeente Amsterdam

>> Financiers verwerpen investeringvoorstel Zuidas

08-05-2008

Alle acht beoogde private financiers trekken zich terug uit de ambitieuze plannen voor de Zuidas Dok (de ondergrondse infrastructuur), omdat de financiële en politieke risico's te groot zijn. De financiers vinden dat de gemeente alle zeggenschap over het project wil houden, maar zelf een minimaal financieel risico wil lopen.



Illustraties:
Bloemendalerpolder

Vragen ...





Frank ten Have

Deloitte Real Estate | Deloitte Financial Advisory Services B.V.
Direct: +31 88 288 2462 | Mobiel: +31 6 5261 5018

Deloitte | Orteliuslaan 1041 | Postbus 85104 | 3508 AC Utrecht | Nederland
ftenhave@deloitte.nl, <http://www.deloitte.nl/realestate>

Deloitte.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.com/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries, Deloitte brings world-class capabilities and deep local expertise to help clients succeed wherever they operate. Deloitte's approximately 170,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte Network") is, by means of this publication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.