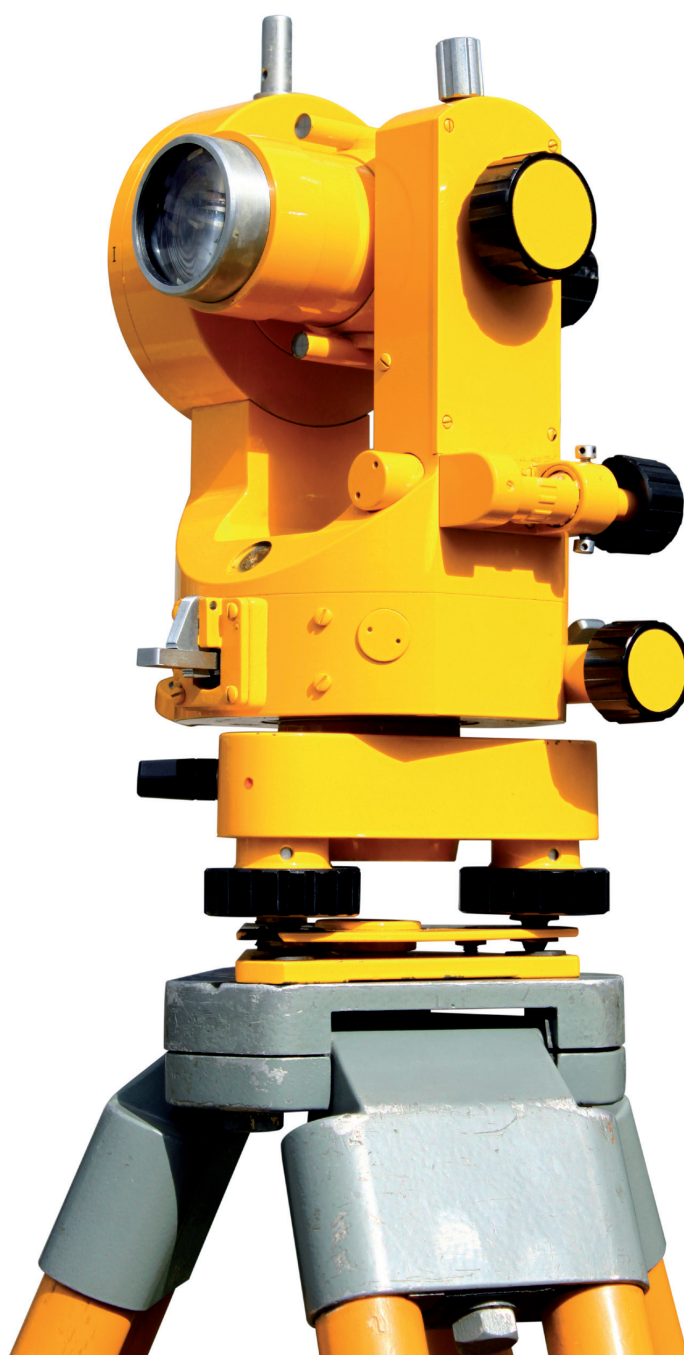


Schuivende panelen

Een visie op gebiedsontwikkeling



Management samenvatting

De crisis in de woningbouw heeft toegeslagen. Waar de afgelopen jaren alle partijen die actief zijn in de woningbouw mooie marges en resultaten boekten, kwam daar in 2009 definitief een einde aan. Ook de eerste helft van 2010 waren de tekenen nog niet positief. Het resultaat is verpletterend: gemeenten kampen met tekorten in de begroting als gevolg van de daling van grondprijzen, woningen staan lang te koop en nog steeds gaan bouwbedrijven failliet. Projectontwikkelaars hebben grote afboekingen op grondposities moeten verwerken en corporaties hebben steeds minder investeringsruimte. Alle partijen worstelen daarnaast met hun rol en positie jegens elkaar.

Een andere manier van werken in de gebiedsontwikkeling lijkt noodzakelijk. Daartoe heeft Deloitte Real Estate Advisory een enquête uitgezet onder professionals over de toekomst van de Nederlandse gebiedsontwikkeling en de rol van betrokken partijen hierbinnen. Mede naar aanleiding van de uitkomsten van de enquête op basis van ruim 500 respondenten is eveneens een symposium georganiseerd waar de resultaten werden bediscussieerd. De meeste respondenten verwachten dat de crisis pas in 2014 voorbij is. Bovendien verwachten men dat wanneer de crisis eenmaal voorbij is de rollen in de sector structureel veranderd zijn. Bijna 80% verwacht dat de verhoudingen tussen partijen ingrijpend zullen veranderen.

Hoe zullen de rollen van partijen veranderen?

Bijna 70% van de geënquêteerden verwacht dat winst uit grondexploitatie als één van de belangrijkste inkomstenbronnen van de gemeente definitief voorbij is. De verwachting is dan ook dat gemeenten hun grondaankopen in de komende jaren zullen verminderen. Toch zijn er ook tegengeluiden. Om (sociale) volkshuisvestelijke doelstellingen te halen gaan geluiden op om als gemeente risicodragend te participeren in woningbouwprojecten. Zo ontwikkelt de gemeente Edam-Volendam voor eigen risico een gebied met 1.200 woningen. Maar liefst 40% van de ambtenaren verwacht dat gemeenten een offensieve houding gaan aannemen. Dit is opvallend te noemen. Ook voor de corporaties lijken de gouden jaren voorbij. Veel corporaties hebben aanzienlijke risico's genomen in projecten en moeten nu flink afboeken op hun (grond)posities. Jan Prins, directeur Kristal N.V., concludeert dat projectontwikkeling weer terug bij af is: het managen van risico's. De verwachting is dat corporaties zich weer meer op hun kerntaken gaan richten: het bouwen en beheren van sociale woningen. Over de toekomstige rol van projectontwikkelaars en bouwers lopen de meningen uiteen. De branche is echter zelfkritisch en constateert dat de afgelopen jaren de verkeerde woningen zijn gebouwd op de verkeerde plek met te weinig inbreng van de consument. Bovendien worden projectontwikkelaars ook geconfronteerd met de eis van banken om met eigen vermogen te participeren in projecten. Dit vermogen is nu juist het probleem. Gezien deze complicerende factor verwacht men dat projectontwikkelaars meer en meer op uren basis zullen gaan werken.

Als procesadviseur kunnen zij de schakel zijn tussen consument en andere partijen. De rol van de woonconsument neemt toe door meer nadruk op vraaggestuurd bouwen en (collectief) particulier opdrachtgeverschap.

Welke trends zijn te verwachten?

Als gevolg van de crisis is zowel aan publieke als aan private kant de financiële armslag kleiner. De verschuiving van aanbod naar vraaggericht denken was al voor de crisis zichtbaar, de crisis heeft deze trend versneld urgent gemaakt. Gezien de planmatige overcapaciteit zullen prioriteiten gesteld moeten worden. Dat betekent ook het schrappen van bepaalde plannen en zeker degene die niet voldoen aan de wensen van de consument. Dat zal vooral knelpunten gaan opleveren in de binnenstedelijke herstructureringsopgaven. Gebiedsontwikkeling en daar binnen de woningbouw blijft echter van groot belang. Zeker wanneer gelet wordt op de doelstellingen zoals bouwen voor speciale doelgroepen en het sociaal-economisch, landschappelijk en/of qua bereikbaarheid versterken van een gebied door het mengen van functies. De huidige trend van terugtrekken is dan ook maatschappelijk en economisch onwenselijk. Door de juiste professionals bij elkaar te brengen, te laten samenwerken en gebruik te maken van innovatieve concepten en ook innovatieve financieringsconstructies kan de nodige voortgang worden geboekt. Een scherp oog zal daarbij moeten vallen op het reduceren van de faalkosten in de bouw want alleen een geïntegreerde benadering van planvorming, ontwikkeling en realisatie heeft kans van slagen. De crisis moet er dus niet toe leiden dat partijen minder gaan samenwerken en projecten steeds kleiner worden gemaakt. Meer efficiëntie in het bouw- en ontwikkelproces is alleen te bereiken als partijen langdurig en op programmapbasis met elkaar samenwerken. Het motto van onze publicatie over PPS in gebiedsontwikkeling blijft onverkort: Alleen ga je sneller, samen kom je verder (Deloitte Real Estate Advisory, 2008).

Inleiding

Terwijl verschillende sectoren van de Nederlandse economie voorzichtige tekenen van herstel vertonen, incasseert de woningbouw nog steeds zware klappen. Woningen raken nog steeds moeilijk verkocht, de malaise duurt voort. In 2009 wisselden 30% minder woningen van eigenaar dan een jaar eerder en deze trend heeft zich in het eerste kwartaal van 2010 voortgezet¹. In de eerste vier maanden van 2010 zijn er 7.280 nieuwbouwwoningen gereedgekomen. Dat zijn er 9.741 minder dan in dezelfde periode van vorig jaar². Een recentelijk door de gemeente Amsterdam aangekondigde bouwstop wijst erop dat het herstel nog niet begonnen is.

De bouwsector is een belangrijke sector voor onze economie. De bijdrage van deze sector aan het Bruto Binnenlands Product was in 2009 zo'n 5,5 procent. In dat zelfde jaar waren er ongeveer 480.000 mensen werkzaam in de 'bouw en infra'. De toekomst van deze sector is daarom van nationaal belang.

In de praktijk is de nieuwbouw van woningen vooral een zaak van gemeenten, woningcorporaties en projectontwikkelaars. Bouwgrond is schaars en de regeldruk hoog. Publieke en private partijen zoeken elkaar in allerlei samenwerkingsverbanden op om grootschalige projecten van de grond te krijgen. Onze polders zijn bebouwd via het typisch Nederlandse instrument van de publiek-private samenwerking. Deze samenwerking heeft de Nederlandse ruimtelijke ordening haar unieke gezicht gegeven.

Alle partijen hebben geprofiteerd van de sterke stijging van de huizenprijzen en – nog sterkere – stijging van de grondprijzen in de afgelopen twintig jaar. Gemiddeld stegen de grondprijzen in de afgelopen 10 jaar met maar liefst 10% per jaar. Gemeentelijke grondbedrijven en grondexploitaties werden in de afgelopen jaren daarom wel de 'flappentap' van de gemeenten genoemd. Niet alleen gemeenten profiteerden, ook projectontwikkelaars en woningcorporaties namen steeds grotere risico's tegen mooie rendementen.

Maar nu de crisis in de sector hard heeft toegeslagen, komen nieuwe projecten nog maar nauwelijks van de grond. "Woningcorporaties, gemeenten en bouwbedrijven worstelen met hun eigen rol en verantwoordelijkheden. De profijtelijke omhelzing van de afgelopen jaren lijkt ineens een wurggreep", aldus Frank ten Have partner bij Deloitte Real Estate Advisory. Hoe langer deze worsteling voortduurt, hoe langer ook het herstel van de sector op zich zal laten wachten. Een aangepaste manier van (samen)werken lijkt noodzakelijk om het tij te keren.

Deloitte Real Estate Advisory heeft naar aanleiding van deze ontwikkelingen een enquête uitgezet over de toekomst van de Nederlandse gebiedsontwikkeling en in het bijzonder over de rol van de verschillende partijen. Meer dan 500 professionals uit de sector hebben aan dit onderzoek meegewerkt. Samen met de TU Delft, praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling, heeft Deloitte de resultaten van dit onderzoek geanalyseerd. Ze worden in deze publicatie gepresenteerd en besproken.

¹ Bron: CBS

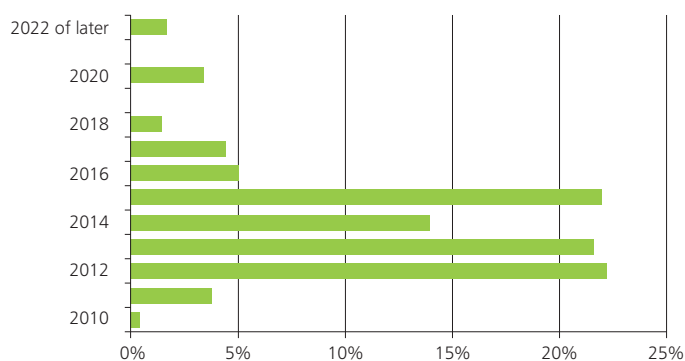
² Bron: Bouwend Nederland

De crisis houdt voorlopig aan en de gevolgen zijn structureel

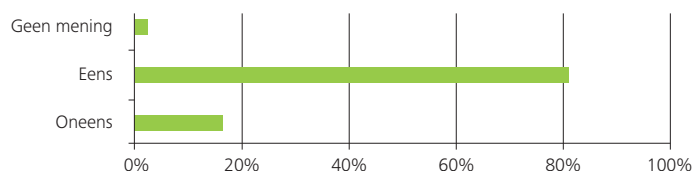
Professionals uit de sector zijn niet optimistisch over het economisch herstel. Uit de enquête van Deloitte blijkt dat men gemiddeld pas in 2014 verwacht dat de crisis voorbij zal zijn. Dit beeld sluit aan bij recent onderzoek van het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid dat eveneens uitgaat van een herstel op middellange termijn, maar wel tegen een achtergrond van een structureel lager productieniveau. Na 2011 kan meer robuuste groei optreden als het herstel dat elders in de economie zichtbaar is zich gaat verbreden en met de gebruikelijke vertragingstructuren in de bouwproductie landt³. Een meerderheid van de geënquêteerden verwacht echter dat zowel de huizenprijzen als de grondprijzen tot 2020 gemiddeld minder snel zullen stijgen dan de inflatie. Bij dit pessimistische beeld moet bedacht worden dat de respondenten vooral actief zijn in nieuwbouwprojecten en dat juist daar de hardste klappen zijn gevallen. Blijkbaar verwacht men dat de bouw van nieuwe woningen maar langzaam weer op gang zal komen.

Ook als de stofwolken van de crisis in de woningbouw eenmaal zijn opgetrokken verwachten de professionals dat hun sector structureel veranderd zal zijn. Die veranderingen hebben vooral betrekking op de rollen van de verschillende spelers. Bijna 80% verwacht dat de verhoudingen tussen gemeenten, woningcorporaties, projectontwikkelaars, bouwbedrijven en beleggers in de komende tien jaar ingrijpend zullen wijzigen.

Stelling: In welk jaar verwacht u dat de woningmarkt zich volledig hersteld zal hebben van de huidige economische crisis?



Stelling: De huidige economische crisis in de woningmarkt zal blijvende gevolgen hebben voor de wijze waarop gebiedsontwikkeling in Nederland plaats vindt.



³ EIB (2010) <http://eib.nl/EIBCrisisherstelbouw.pdf>

Hoe schuiven de panelen?

Om een beeld te krijgen van de veranderingen die de sector te wachten staan, organiseerde Deloitte Real Estate Advisory op 26 mei 2010 een minisymposium voor professionals uit de sector. Aansprekende sprekers uit verschillende hoeken van de sector gaven hun visie op de toekomst van de sector tegen de achtergrond van de gepresenteerde enquête-resultaten.

De gemeente: in de verdediging of juist in de aanval?

De rol van de gemeente is in Nederland van oudsher een bijzondere. Jurrien Veldhuizen, partner bij Deloitte Real Estate Advisory legt uit: *“Waar lokale overheden in het buitenland zich veelal beperken tot het stellen van planologische kaders en het verlenen van vergunningen gedragen Nederlandse gemeenten zich eerder als ondernemers. Verscheidene hebben strategische grondposities en participeren risicodragend in de exploitatie van die gronden. In de afgelopen jaren was grondexploitatie één van hun voornaamste inkomstenbronnen. In sommige jaren aan het begin van deze eeuw leverden de inkomsten uit grondexploitaties gemeenten in totaal 900 miljoen euro op, een vijfde van de begroting”.*

Maar bij ondernemen horen risico's. In 2010 zijn de grote grondposities misschien wel één van de belangrijkste financiële bedreigingen voor de Nederlandse gemeenten geworden. De omvang van de reeds gemaakte kosten (grondaankopen, plankosten, rente etc.) bedraagt naar schatting ruim 12 miljard euro. Daarin zijn de participaties van gemeenten in publiek-private samenwerkingsverbanden nog niet eens meegerekend. Deze kosten moeten in principe de komende jaren nog worden terugverdiend met de grondopbrengsten van bouwrijpe kavels. Uiteraard is geanticipeerd op stijgende grondopbrengsten. Frank ten Have: *“Maar door de crisis worden bouwrijpe kavels niet verkocht en stijgt de waarde van de gronden bovendien niet meer. Daarom worden de Nederlandse gemeenten nu zo hard in hun portemonnee geraakt.”*

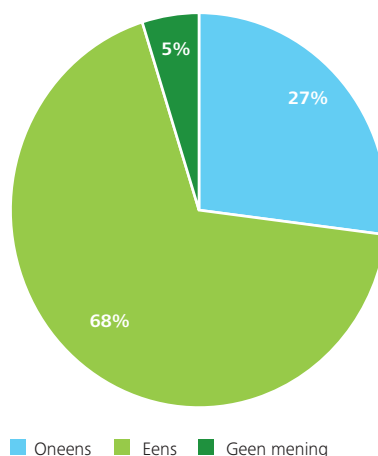
Bijna 70% van de geënquêteerde professionals verwacht dat de tijd dat de grondexploitatie één van de belangrijkste inkomstenbronnen voor de Nederlandse gemeenten was definitief voorbij is. Dat is een begrijpelijke uitkomst, als bedacht wordt dat een meerderheid van de respondenten een reële daling van de grondprijzen voorziet. Deze verwachte daling is waarschijnlijk het gevolg van een daling van de vraag naar nieuwe woningen en van de terughoudendheid van private partijen. De verwachting in de sector is dat gemeenten hun grondaankopen in de komende jaren zullen verminderen. Als deze verwachtingen bewaarheid worden dan zijn de financiële gevolgen niet een incident, maar structureel. Gemeenten die in de afgelopen jaren veel lucratieve uitleglocaties hebben ontwikkeld zullen hun financiële huishouding structureel moeten ombuigen.

De trend van een structureel veranderende overheid sluit aan bij de woorden van Adriaan Visser, directeur van het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (OBR), die de rol van de gemeente ziet verschuiven 'van grondbedrijf naar publieke ontwikkelaar'. Uit het verslag van een VNG congres⁴: "Het OBR kan zich het beste transformeren tot een publiek ontwikkelaar, die echt investeert in plaats van subsidieert. Met haar unieke kennis van de stad, van het vastgoed en de demografie, en de rijke financiële kennis kan de dienst de rol van publiek ontwikkelaar uitstekend spelen."

Rotterdam experimenteert momenteel met een zevental strategische ontwikkelingsvormen: de gebiedsconcessie (1), het toepassen van de 'lange-ademvariant' (2) waarbij functieverandering over een periode van twintig jaar rustig wordt uitgezet. De gebiedsontwikkeling Hart van Zuid (winkelcentrum Zuidplein en evenementenhal Ahoy) wordt aanbesteed (3) met de intentie om creativiteit los te maken. Bij de Stadshavens wordt rechtstreeks zaken gedaan met beleggers (4). Risicodragend participeren (5) met een 10-procentsbelang is succesvol toegepast bij de Koopgoot. Met de 'vliegwielervariant' (6) wordt ingezet op de openbare ruimte, met totstandbrenging van maatschappelijke voorzieningen zoals een zorgcentrum. Tenslotte laat de 'kiemcelvariant' (7) het initiatief en de creativiteit van burgers en partijen uit de stad zelf voortkomen.

4 Bron: VNG, 2010

Stelling: In het verleden was grondexploitatie één van de belangrijkste inkomstenbronnen voor de Nederlandse gemeenten. Dat is in 2020 definitief voorbij.

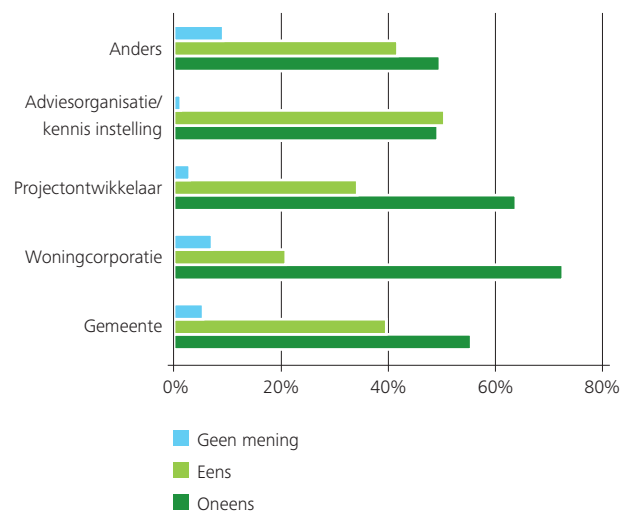


De gemeente kan daarentegen het initiatief ook juist volledig naar zich toe trekken. Met de woningbouw is immers een publiek belang gemoeid. Te denken valt aan de huisvesting van bijzondere doelgroepen, doorstromingsbeleid maar ook behoud van bepaalde doelgroepen om het voorzieningenniveau op peil te kunnen houden. Om die doelstellingen in deze tijd toch te kunnen halen kan de gemeente er voor kiezen om risicodragend te gaan participeren in woningbouwprojecten. De gemeente Edam-Volendam heeft dit gedaan (zie kader).

Opvallend veel gemeente ambtenaren lijken wel voor een dergelijke offensieve houding te porren. Zo'n 40% van de ondervraagde gemeente ambtenaren verwacht dat de gemeente over tien jaar regelmatig risicodragend zal participeren in de vastgoedexploitatie van woningbouwprojecten. Een opvallend hoge score want dit betekent in feite dat 40% van de ambtenaren op de stoel van de projectontwikkelaar wil gaan zitten. Dat zou een riskante trend kunnen zijn. Het is de vraag in hoeverre gemeenten de risico's wel kunnen dragen, zeker als de grondprijzen inderdaad niet zullen stijgen. Daarnaast vraagt dit specifieke en aanvullende kennis en expertise van het ambtelijk én politieke apparaat waar het gaat om ontwikkeling van woningconcepten, vastgoedexploitaties (beoordeling van stichtingskosten) en het verkopen van woningen.

De gemeente Edam-Volendam ontwikkelt voor eigen rekening en risico in fases een gebied met 1.200 woningen waaronder een woon-zorg complex met 150 eenheden, sociale woningbouw, een supermarkt, koopappartementen en 1.000 grond gebonden woningen. Binnen Nederland is Edam-Volendam daarmee een uitzondering. De meeste gemeenten hebben juist gekozen voor het mijden van risico's in ruimtelijke ontwikkelingen.

Stelling: In 2020 zal de gemeente regelmatig risicodragend participeren in de vastgoedexploitatie van woningbouwprojecten.



Emile Karregat was als wethouder Financiën en Grondzaken verantwoordelijk:

“Jarenlang konden Nederlandse gemeenten op de automatische piloot meeprofiteren van de ontwikkeldrift van het bedrijfsleven. Ontwikkelaars vinden de huidige markt risicovol. Daardoor worden diezelfde gemeenten nu massaal getroffen door stagnerende bouw en dus ook door tegenvallende inkomsten uit grondverkopen en OZB. Gemeenten worden door hun burgers aangesproken op de stagnatie van de woningbouw maar het ambtelijk apparaat is er veelal niet op ingericht om zelf het initiatief te nemen. Gemeenten worden er nu mee geconfronteerd hoe afhankelijk zij zijn van derden bij de uitvoering van hun huisvestingsbeleid. Ik verwacht dat zij geleidelijk meer en meer het heft in eigen hand zullen gaan nemen. Dat neemt niet weg dat samenwerkingen met woningcorporaties, bouwbedrijven en ontwikkelaars zullen blijven bestaan. Het initiatief zal daarentegen steeds vaker bij de gemeente komen te liggen. Ik ben ervan overtuigd dat de overwegend passieve houding van veel gemeenten zal verdwijnen en dat zij een steeds grotere rol zullen vervullen in vastgoedexploitaties van woningbouwprojecten.”

De gemeente Edam-Volendam heeft positieve ervaring met een sturende rol in de gebiedsontwikkeling opgedaan. Cruciaal in het succes van het project is de nauwe band die de gemeente onderhoudt met de lokale kopers- en huurdersmarkt en de bestuurlijke betrokkenheid. De gemeente heeft een woningzoekendenlijst opgezet en enquêteert hen regelmatig. De gemeente organiseert verkoopavonden, bouwmarkten en andere activiteiten om geïnteresseerden zo goed mogelijk bij het project te betrekken. Zo heeft de gemeente een nauwkeurig beeld van het type woningen dat de burgers zoeken en wat men daarvoor wil en kan betalen. De gemeente zag in de loop van de tijd bijvoorbeeld dat geïnteresseerden, onder andere door strengere voorwaarden van de banken, steeds minder kunnen betalen en besloot daarom in een volgende fase goedkopere woningen te realiseren.

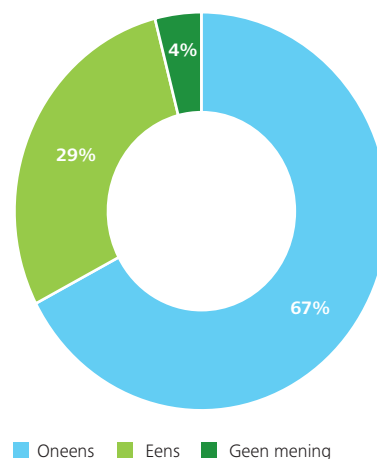
De woningcorporatie: terug naar de kerntaak?

Ook voor de Nederlandse woningcorporaties lijken de gouden jaren voorbij. Sinds de financiële banden tussen het Rijk en de sector medio jaren negentig zijn doorgesneden hebben de woningcorporaties enorm geprofiteerd van de gestegen huizenprijzen. Ze gingen zich steeds meer verantwoordelijk voelen voor allerlei vastgoedvraagstukken, zowel binnen als buiten de stad. De stedelijke vernieuwing en de herstructurering van oude stadswijken kwam mede dankzij de woningcorporaties goed op gang. Projectontwikkeling werd voor woningcorporaties financieel interessanter dan het traditionele beheren en verhuren van sociale woningen. Veel woningcorporaties namen steeds grotere risico's in projecten. Mede daardoor worden ze door de economische crisis nu hard geraakt. Frank ten Have: "Sinds het uitbreken van de crisis is de portefeuille onverkocht & onverhuurde woningen flink gegroeid, is al flink afgeboekt op (grond)posities en het einde is waarschijnlijk nog niet in zicht."

De waardeestijging van de woningvoorraad en de uitbreiding van de activiteiten is in verschillende gevallen gepaard gegaan met hogere beloningen van het management en in enkele gevallen zelfs met excessen die breed zijn uitgemeten in de media. Het imago van de sector is onder druk komen te staan.

Beide ontwikkelingen lijken nu een tendens van 'terug naar de kerntaken' te veroorzaken. 67% van de respondenten verwacht dat woningcorporaties zich in 2020 veel meer dan nu het geval is zullen beperken tot de bouw en verhuur van sociale woningen. Een krappe meerderheid uit de corporatie wereld zelf is het hier eveneens mee eens. Dat neemt niet weg dat 21% van de medewerkers van woningcorporaties verwacht dat de trend van schaalvergroting en commerciële nevenactiviteiten in de komende tien jaar onverkort zal doorzetten en dat er dus helemaal geen sprake is van een trendbreuk.

Stelling: De trend van schaalvergroting en commerciële nevenactiviteiten in de corporatiesector zal in de komende tien jaar onverkort doorzetten.



Jan Prins, directeur Kristal N.V

(projectontwikkeling met corporaties als aandeelhouder)

“In de tijden van hoogconjunctuur leek het alsof iedereen projecten kon ontwikkelen. Maar dat is een vak. En dat blijkt nu weer. De kern is het managen van risico's. Zorgen dat geleverd wordt waar ook daadwerkelijk vraag naar is. Te vaak werd grondverwerving als kans in plaats van een risico gezien. Terwijl daar juist grote risico's mee samenhangen. Er is massaal grond verworven door woningcorporaties en het kapitaalbeslag dat dat met zich meebrengt, veroorzaakt nu grote problemen. Er moeten grote bedragen worden afgeschreven.

Ook met het voorverkooprisico is door veel woningcorporaties niet goed omgegaan. Je moet pas beginnen met je project als je voldoende verkocht hebt. Maar veel woningcorporaties maakten prestatieafspraken met gemeenten en gingen verplichtingen aan voor nog onverkochte woningen. Veel van die woningen staan nu leeg of komen leeg te staan omdat de voorverkoopers nooit gesteld is. Dat kost veel geld en maakt nieuwe investeringen problematisch. Onder druk van de prestatieafspraken werden architecten bovendien vaak onvoldoende gemanaged met kostenoverschrijdingen als resultaat. Ook aannemers profiteerden ervan. Woningcorporaties hadden net niet alles klaar maar moesten wel beginnen met bouwen. De aannemer wist over het algemeen precies wanneer de start-bouw gepland was en wachtte rustig af. De oplopende kosten werden door woningcorporaties toegeschreven aan de onrendabele top die nu eenmaal op sociale huurwoningen zit.

Je kunt concluderen dat projectontwikkeling weer terug bij af is: het managen van de risico's. De cultuur van de woningcorporatie past goed bij zorg voor de huurders en beheer van de sociale woningvoorraad. Voor professionele projectontwikkeling heb je een heel andere cultuur nodig. Door de grote financiële gevolgen die woningcorporaties nu ondervinden, en waarvan het einde nog niet in zicht is, worden ze terug gedrongen in de rol die ze traditioneel toekomt. Eventuele nieuwe investeringen door de woningcorporaties moeten mogelijk gemaakt worden met de verkoop van bestaand bezit, maar juist die verkoop is momenteel problematisch. Op korte termijn zijn de investeringsmogelijkheden van woningcorporaties daarom beperkt.”

De projectontwikkelaar: to be or not to be?

De toekomstige rol van projectontwikkelaars lijkt nog het meest onzeker. Zij zijn in de praktijk de schakel tussen de vraag naar nieuwe woningen (de eindgebruiker) en het aanbod (de bouwbedrijven). Juist deze schakel is in het huidige tijdsgewricht cruciaal om de nieuwbouw van woningen weer op gang te brengen. Tegelijkertijd is het de vraag hoe de link tussen vraag en aanbod in de toekomst het best georganiseerd kan worden.

De in ons land gangbare praktijk is dat de bouw van een woningbouwproject pas start wanneer de projectontwikkelaar 70% van de woningen heeft voorverkocht. Nu de consument koopschuw is geworden lukt dat steeds moeilijker, of duurt dat veel langer. Het probleem wordt nog groter doordat veel grote projecten in de markt zijn gezet die moeilijk faseerbaar zijn waardoor een soort 'alles of niets' situatie ontstaat. Het is dan steeds vaker 'niets' dan 'alles'. Daarnaast zijn banken veel gereserveerder om de projectontwikkelaar het noodzakelijke krediet te verstrekken. En als de lening wel wordt gegeven zijn de voorwaarden vaak minder gunstig. Het eigen vermogen van de projectontwikkelaars wordt steeds belangrijker. Op deze manier is een status quo ontstaan in een groot aantal projecten. Hoe langer die voortduurt, hoe penibeler de toekomst van de projectontwikkelaars.

“We komen er nu als ontwikkelaars door de crisis opnieuw achter dat de klant de baas is. De koper maakt uit wat voor product je moet maken. Vele ontwikkelaars – en zelfs wij – hebben in de afgelopen jaren soms dingen gemaakt waarvan je je achteraf kunt afvragen hoe je dat ooit hebt kunnen bedenken. Dat is een belangrijk leermoment van de crisis.”

Cees van Bommel, bestuursvoorzitter van Van Wijnen

Henk Harms, directeur Proper Stok

“Het mantra van de projectontwikkelaars is de afgelopen jaren geweest: Je koopt grond, je laat stedenbouwkundigen en architecten een mooi plan maken, dat ga je verkavelen en vervolgens verkopen. De crisis heeft ons geleerd dat dit een veel te aanbod-gerichte benadering is geweest. Deze werkwijze is nu in één klap tot stilstand gekomen. De vraag van de consument moet weer centraal staan. En die vraag is zeer gedifferentieerd. Hij verschilt tussen de stad en het platteland, tussen steden onderling en zelfs binnen steden. Je kunt dus niet zeggen dat ‘dé woningmarkt’ in Nederland slecht is want ‘dé woningmarkt’ bestaat niet.

Een tweede ontwikkeling die een cruciale rol speelt in de ontwikkeling is de rol van de banken. Die trekken zich terug uit het vastgoed. Ze proberen hun vastgoedportefeuille te verkleinen om hun kredietwaardigheid overeind te houden. Het aanbod van geld wordt daardoor minder en als je het als ontwikkelaar wel krijgt is het veel duurder dan voor de crisis. Daardoor wordt het product duurder.

Tenslotte verschuift het accent van de projecten steeds meer naar de binnenstedelijke herstructurering. Die projecten hebben een heel andere dynamiek dan uitleglocaties. De kosten zijn veel hoger en de projecten zijn veel moeilijker te faseren.

Deze ontwikkelingen hebben grote consequenties voor de rol van de ontwikkelaars. Zij zullen de consument, institutionele beleggers en woningcorporaties veel eerder bij het ontwikkelproces moeten betrekken: waar zijn ze naar op zoek en wat kunnen ze betalen? De ontwikkelaar zal zich met een binnenstedelijke focus veel meer moeten opstellen als een procesregisseur die alle partijen – uiteraard de kapitaalverschaffers maar ook winkeliers en bewoners – aan het project weet te binden. Ontwikkelaars kunnen dan nog steeds een financieel risico in die projecten nemen mits ze dicht op eindgebruikers als beleggers en woningcorporaties zitten en daarmee toegang hebben tot kapitaal. Het gaat erom dat je er een grote partij aan de voorkant bijhaalt om het voorverkoop risico kwijt te raken. Ik verwacht dat projectontwikkelaars die dat niet lukt over een paar jaar verdwenen zullen zijn.”

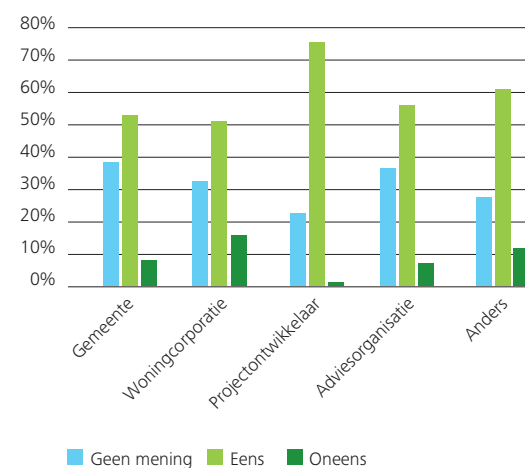
Nader beschouwd is de wereld van de Nederlandse projectontwikkelaars zeer gevarieerd. Verschillende grote projectontwikkelaars zijn eigendom van bouwbedrijven, bank of een belegger zoals AM, Bouwfonds en Amvest. Grote, volledig zelfstandige projectontwikkelaars zijn in Nederland schaars geworden. Wel bestaan er nog een aantal middelgrote en een groot aantal kleine projectontwikkelaars dat op een veel kleiner schaalniveau werkt.

Als het gaat om de toekomst van de nu zelfstandig opererende projectontwikkelaars dan zijn er verschillende scenario's denkbaar. Ze kunnen overgenomen worden door bouwbedrijven of beleggers. Ze kunnen minder vaak risicodragend in projecten participeren maar zich bijvoorbeeld op urenbasis laten inhuren door beleggers of woningcorporaties. Tenslotte is het natuurlijk ook denkbaar dat ze innoveren en de klap van de crisis op die manier weer te boven komen.

Zelf zijn projectontwikkelaars positief over hun eigen toekomst. Zo'n driekwart van de ondervraagde ontwikkelaars ziet de crisis als een incident en denkt over tien jaar weer voorop te lopen in de woningbouw. Gemeenten en woningcorporaties zien dat genuanceerder, niet meer dan de helft deelt dit beeld. Een ongeveer even groot aantal denkt dat de meeste projectontwikkelaars zullen fuseren met bouwbedrijven. Vooral het samengaan met kleinere, regionaal georiënteerde bouwbedrijven zou een win-win situatie kunnen opleveren als die bouwbedrijven sterk verankerd zijn in de lokale gemeenschap. Juist het inzicht in de woonwensen in de regio kan cruciaal zijn in het van de grond krijgen van nieuwbouwprojecten.

Ook de toekomst van de projectontwikkelaar als een soort adviseur die op urenbasis zijn diensten verleent, wordt door de sector niet uitgesloten. Over de hele linie verwacht de helft van de respondenten dat dit in 2020 een normale gang van zaken zal zijn. De rol van de ontwikkelaar verschuift dan in feite naar een procesadviseur. "Hij stuurt het proces aan, verbindt partijen, heeft financiële kennis van de gehele bouwketen, brengt zijn conceptuele kracht in maar neemt slechts met bescheiden kapitaalbeslag deel. Kennis, netwerk en creativiteit in combinatie met een beperkt kapitaalbeslag, wordt vanuit dit perspectief de belangrijkste toegevoegde waarde van de ontwikkelaar en niet het bezit van grond", aldus Jurrien Veldhuizen.

Stelling: Projectontwikkelaars zullen innoveren en in 2020 weer voorop lopen in de gebiedsontwikkeling.



Cees van Bommel, bestuursvoorzitter van Van Wijnen

“We hebben de afgelopen jaren in een droom geleefd. Alles wat we maakten, verkochten we. We hadden projecten vaak al verkocht voordat de eerste steen gelegd was. We hebben allemaal hele grote organisaties gebouwd met veel dure specialisten achter het bureau. Veel ontwikkelaars hebben op deze manier een kind met een waterhoofd gemaakt. We maken al een aantal jaren de verkeerde projecten voor de verkeerde prijs op de verkeerde plek. Daarbij moeten we ons niet achter de kredietcrisis verschuilen. Ik denk dat het stilte voor de storm is. Er is een heleboel overcapaciteit in de markt. En dan krijgen we ook nog te maken met een krimpende bevolking.

Dat neemt niet weg dat er werk te doen is. Iedereen wil dat het in de steden gebeurt maar een heleboel mensen willen juist een huis met een tuin, liefst in een dorp. Het werk zit hem voor een belangrijk deel in de 7 miljoen woningen in ons land. Als die allemaal 100 jaar mee zouden gaan, dan moeten er elk jaar 70.000 worden vervangen. Bovendien moeten we heel anders met onze bestaande voorraad omgaan om ze überhaupt 100 jaar mee te laten gaan. Dus beheer en onderhoud biedt grote kansen.

De omvang van de projecten zal daarentegen kleiner worden. De lokale kennis is van groot belang. Juist omdat de vraag van de koper centraal moet staan in de stad of het dorp waar je bouwt. Grote, centraal geleide projectontwikkelaars kunnen daar onvoldoende op inspelen. Lokale bouwbedrijven en ontwikkelaars met wortels in de regio kennen daar de vraag veel beter. Ik zie dus vooral kansen voor de kleinere ontwikkelende bouwers.

Tenslotte moet de overheid prioriteiten stellen in de bouwprojecten die ze gerealiseerd wil hebben. Voor die projecten moeten de procedures vervolgens snel doorlopen kunnen worden.”

Terugtrekkende bewegingen

Het beeld van de crisis in de woningbouw is vooralsnog vooral een spel van terugtrekkende bewegingen. Toen de risico's van lopende projecten aan de oppervlakte kwamen zijn het vooral de projectontwikkelaars en ontwikkelende bouwers geweest die zich als eerste terugtrokken. Gemeenten en provincies leken aanvankelijk bij te willen springen om de voortgang van projecten te waarborgen, maar ook zij lopen nu tegen de grenzen van hun financiële weerstandsvermogen aan. Gemeentelijke grondbedrijven kampen met toenemende tekorten. Woningcorporaties voelen de gevolgen van de crisis ook zwaar in hun financiële huishouding en moeten massaal afboeken. Daarnaast ligt deze sector al enige tijd maatschappelijk onder vuur en wordt ze geconfronteerd met EU wet- en regelgeving die haar mogelijkheden beperkt.

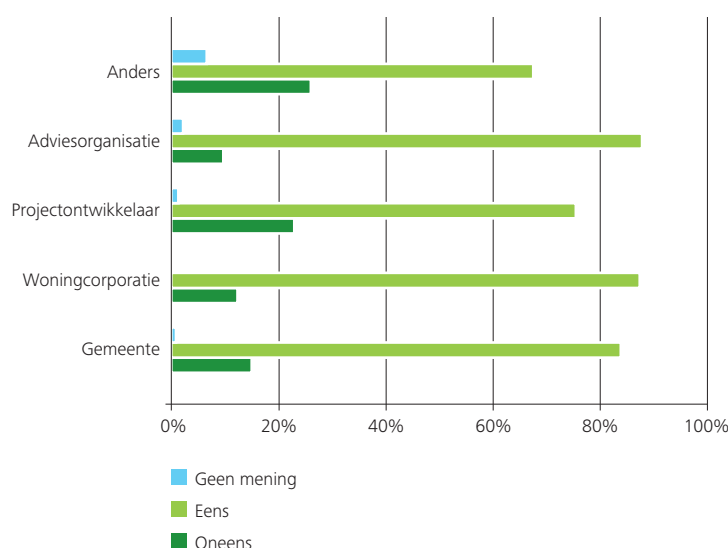
Elke speler lijkt nu vooral bezig de risico's voor zichzelf zoveel mogelijk te beperken. Verantwoordelijkheid en initiatief wordt graag aan een ander gelaten. Hoe langer deze trend voortduurt, hoe verder een weg een herstel van de woningbouw op zich zal laten wachten.

Einde aan de integrale gebiedsontwikkeling en publiek-private samenwerking?

De sector verwacht dat niet alleen de verhoudingen tussen de spelers, maar ook de aard van de projecten na de crisis niet meer hetzelfde zijn. Het belang van grondeigendom – in de afgelopen jaren vaak de sleutel voor succes – lijkt af te nemen. Meer dan 80% van de ondervraagden verwacht dat er over tien jaar in ons land nauwelijks meer uitleglocaties ontwikkeld worden. Zij verwachten dat gebiedsontwikkeling dan binnenstedelijke herstructurering is geworden. Ook verwacht een grote meerderheid dat integrale gebiedsontwikkelingsprojecten tot het verleden zal gaan behoren. Juist schaalverkleining en de beperking van functies ziet men als de trend. Dat neemt niet weg dat algemeen verwacht wordt dat publieke en private partijen samen zullen blijven optrekken. Zo'n 60% van de respondenten verwacht dat publiek-private samenwerking in een gemeenschappelijke grondexploitatie maatschappij nog steeds regelmatig zal voorkomen.

Een gebrek aan samenwerking kan de stedenbouwkundige kwaliteit van projecten ondermijnen en uiteindelijk is geen enkele speler daarbij gebaat. Bij schaalverkleining, het opknippen van projecten en ook het aanbesteden van verschillende deelgebieden over verschillende partijen, kan niet alleen stedenbouwkundige kwaliteit en samenhang verloren gaan, maar neemt ook de kans op inefficiëntie in het bouwproces toe. Frank ten Have geeft aan dat een vorm van 'ketensamenwerking' ook van belang is om de kosten van projecten te beheersen. In de bouwsector wordt naar schatting zo'n 10% van de bouwkosten als 'vermijdbaar' gezien (zgn. faalkosten). Deze onnodige kosten ontstaan op verschillende plaatsen in het bouwproces. De kosten ontstaan door een slechte uitwisseling van informatie, slechte coördinatie, onvoldoende uitwisseling van kennis en kunde, slechte onderlinge samenwerking en een gemis aan onderling vertrouwen. Ketensamenwerking tussen partners in de gebiedsontwikkeling heeft hier een positief effect op en kan deze faalkosten meetbaar reduceren. Het aanbesteden van programma's in plaats van projecten en het werken met vaste partners heeft een positief effect op ketensamenwerking. De crisis zou dus niet moeten leiden tot minder maar juist tot meer samenwerking in de gebiedsontwikkeling, maar wellicht zal de aard van de samenwerking veranderen.

Stelling: In 2020 zullen er in ons land nauwelijks meer uitleglocaties ontwikkeld worden. Gebiedsontwikkeling is dan binnenstedelijke herstructurering geworden.



Kansen voor de consument

Door de crisis komt de huizenkoper steeds meer centraal te staan. Uiteindelijk is de bereidheid van de consument om een nieuwbouwwoning te kopen essentieel voor het doorbreken van de malaise in de sector. Elders in het land wordt (collectief) particulier opdrachtgeverschap in toenemende mate gebruikt voor stedelijke ontwikkelingen en niet alleen (meer) voor het ontwikkelen van ruime kavels in buitenwijken. Voorbeelden zijn Roombeek in Enschede en IJburg in Amsterdam, waar wijken bijna geheel “onder architectuur” worden gebouwd met aaneengesloten gevelwanden met grote variatie. Een stap verder zou het collectief particulier opdrachtgeverschap zijn voor meergezinswoningen of meerdere huishoudens op een kavel. Een groep particulieren verenigt zich - meestal in een vereniging van eigenaren – en gaat gezamenlijk

aan de slag om een aantal woningen te realiseren in één gebouw. Dat levert kostenvoordelen op maar ook de mogelijkheid om functies te delen. Een stap verder is het combineren van kleinschalige bedrijfsfuncties of kantoorruimte met woningen in één gebouw. In de praktijk bestaat enthousiasme maar ontstaan vaak problemen door het onzekere en veelal langdurige proces. Naast kaveluitgifte door gemeenten en (bouwende) ontwikkelaars kunnen woningcorporaties mogelijk een rol spelen om deze nieuwe vormen van gebiedsontwikkeling te laten groeien. Landelijk was er in 2009 sprake van een daling van 13% naar 10%. Alleen in de duurste categorieën was een verschuiving te zien naar particulier opdrachtgeverschap, vaak met een vorm van catalogusbouw.

Conclusies Deloitte Real Estate Advisory

De huidige trend van terugtrekken is maatschappelijk en economisch onwenselijk

Wat is de betekenis voor de gebiedsontwikkeling in Nederland? Een ontwikkelingsgerichte overheid die samenwerkt met marktpartijen, het combineren van functies en conceptontwikkeling zijn verworvenheden van de Nederlandse gebiedsontwikkelingspraktijk. Geen losse projecten, maar geïntegreerde planvorming. De achtergrond van die ontwikkeling moet geplaatst worden in de jaren tachtig van de vorige eeuw toen overheidsinvesteringen en –arrangementen werden teruggedrongen. Ook nu zijn stevige overheidsbezuinigingen weer actueel. Nauwe betrokkenheid, al vroeg in het ontwikkelproces, van marktpartijen met kennis van de markt en ervaring met de uitvoering van projecten is ook nu van belang.

De uitkomsten van de enquête laten zien dat gebiedsontwikkeling onder druk staat. Professionals uit de sector verwachten structurele veranderingen. Als gevolg van de crisis is zowel aan publieke als private kant de financiële polstok kleiner. Investeringslopen door, maar in een lager volume, vaak later dan gepland en met aangepaste plannen. De verschuiving van aanbod naar vraaggericht denken was al voor de crisis zichtbaar, de crisis heeft deze trend versneld en urgent gemaakt. De woningmarkt is in korte tijd veranderd van een aanbodmarkt in een vraagmarkt. Voor de gebiedsontwikkeling betekent dit dat een vergezicht geboden moet worden met ruimte voor een flexibele, gefaseerde uitvoering want de ontwikkeling van de vraag is voorlopig onvoorspelbaar.

Het is van maatschappelijk en economisch belang dat projecten weer snel op gang komen want er is op diverse plaatsen nog steeds behoefte aan nieuwe nieuwbouwwoningen en zeker aan herstructurering van bestaande woongebieden. Gebiedsontwikkeling kan hier, mogelijk in een aangepaste vorm, een belangrijke bijdrage aan leveren. Het blijven leveren van deze bijdrage is tenslotte voor de werkgelegenheid in de sector van groot belang.

Prioriteiten moeten worden gesteld, dat betekent ook het schrappen van plannen

Voor heel Nederland en voor een aantal regio's is sprake van fors meer planologische capaciteit dan volgens de behoefte prognoses nodig is⁵. Overheid en bedrijfsleven moeten een nieuw en realistisch evenwicht tussen vraag en aanbod tot stand brengen. Daarvoor is het noodzakelijk om duidelijke prioriteiten te stellen. Dat betekent het schrappen van diverse voorgenomen projecten, ook al zal dat voor de betrokken gemeenten tot nog grotere verliezen in hun grondbedrijven kunnen leiden. "Daar ligt ook een belangrijke sturende rol voor provincies en rijk", aldus Frank ten Have van Deloitte.

Binnenstedelijke herstructurering staat onder druk

Binnenstedelijke herstructurering is over het algemeen minder lucratief dan het ontwikkelen van uitleglocaties. Voor binnenstedelijke projecten is de rol van woningcorporaties, eventueel in samenwerking met beleggers, cruciaal. De opgave vraagt om een (portefeuille)strategie op zowel regionale en lokale schaal. Het vraagt ook om een fermere rol van het Rijk richting Brussel waar het gaat om Europese regelgeving die niet strookt met de maatschappelijk gewenste rol van corporaties.

Kennis en slimme financiering belangrijker, grond minder belangrijk

Voorheen was de grondpositie van partijen vaak bepalend voor hun rol in de gebiedsontwikkeling. Om uit de huidige crisis te geraken is vooral de kennis van de (lokale) markt en het vermogen om het proces van de projectontwikkeling goed te kunnen managen cruciaal. Financiering is in veel projecten een aandachtspunt geworden. De eisen voor kredietverlening worden strenger, voor private partijen wordt eigen vermogen belangrijker evenals het 'dicht op het kapitaal zitten'. Private fondsen en de positie van beleggers bieden mogelijk kansen. Bijvoorbeeld in het middensegment: als gevolg van EU wet- en regelgeving voor corporaties komt de inkomensgrens voor vrijgevalle sociale huurwoningen per oktober op 33.000 euro te liggen.

⁵ Crisis en de kracht van ruimtelijke beleid, over de overmaat van plancapaciteit, Nirov, januari 2010.

Flexibiliteit wordt belangrijker

Publiek-private samenwerking blijft, maar mogelijk in een aangepaste vorm. Om projecten en risico's te kunnen beheersen is flexibiliteit in samenwerkingsverbanden, fasering en flexibiliteit in het programma van groter belang dan voorheen. Grote projecten en 'in beton gegoten langjarige stedenbouwkundige plannen' zijn passé. Een verschuiving naar kleinere projecten waarin de (mogelijke) eindgebruikers vroegtijdig worden betrokken is de trend. Dit zal niet zonder vallen en opstaan gaan; belangrijke aandachtspunten zijn de bewaking en het probleemeigenaarschap van de kwaliteit van het totaal van het plan.

Faalkosten moeten worden beperkt

Voor het terugdringen van de faalkosten in het bouwproces is juist langduriger samenwerking tussen partijen nodig. Ketenintegratie is hier een antwoord op. Daarnaast kan versimpeling van procedures (in lijn met de Crisis en Herstelwet) bijdragen aan lagere proceskosten, evenals het reduceren van plankosten die voorafgaand aan de bouwkosten gemaakt worden. Dat betekent meer 'alledaagse kwaliteit' tegen lagere kosten in het lagere en middensegment en meer uitontwikkelde standaardplannen die passen in de lokale context. In het topsegment is juist meer ruimte voor individuele voorkeuren van eindgebruikers.

De attitude van professionals is doorslaggevend voor succes

Veel beslissers in de sector lijken 'in shock' door de gevolgen van de crisis en reageren afwachtend. Initiatief, het nemen van verantwoordelijkheid en creativiteit zijn echter bepalende succesfactoren om de sector weer op gang te brengen. Individuen kunnen het verschil maken. Er is meer dan in de jaren hiervoor ruimte voor echte deskundigheid en vakmanschap.

De vaardigheid om samen te werken is daarnaast cruciaal. Zeker, nu de rollen van partijen mogelijk gaan verschuiven. Dat vraagt om een nieuwe, open houding. Samenwerking in de gebiedsontwikkeling gaat over meer dan geld alleen. Goede samenwerking gaat ook over het bundelen van kennis, respect voor en inleving in ieders belangen, vanuit de eigen rol, deskundigheid en verantwoordelijkheid.

Het begin van het eind van de crisis is het erkennen van de oorzaken en het open staan voor nieuwe oplossingen. Wij danken de sprekers van ons symposium op 26 mei, die met hun bijdragen het goede voorbeeld hebben gegeven.

Over Deloitte en de TU-Delft

Dit onderzoek is in samenwerking met de TU-Delft tot stand gekomen. Frank ten Have en Jurrien Veldhuizen zijn beide partners bij Deloitte en maken deel uit van de service line Real Estate Advisory. Zij zijn o.a. betrokken (geweest) bij de Zuidas Amsterdam, Bloemendalerpolder, Schaalsprong Almere, Stadshavens en vele andere grote en kleinere gebiedsontwikkelingen.

Deloitte Real Estate Advisory bestaat uit verschillende adviseurs die in multidisciplinaire teams werken. Deloitte Real Estate Advisory houdt zich bezig met gebiedsontwikkeling en vastgoedvraagstukken in de breedste zin van het woord. Dit betekent onder andere het uitvoeren van project- en procesmanagement, haalbaarheidsstudies, markt en sectoranalyses, waarderen van vastgoedontwikkelingsprojecten, riskmanagement en strategie- en organisatievraagstukken. Tevens wordt geadviseerd op het gebied van grondbeleid, locatie- en gebiedsontwikkelingen en herstructureringen.

Contact

Herbert Smeenk

Real Estate Advisory

Deloitte Financial Advisory Services B.V.

Tel +31 (0)88 288 3736

Fax +31 (0)88 2889985

Mobiel +31 (0)6 2025 2464

hsmeenk@deloitte.nl

www.deloitte.nl/realestate

Friso de Zeeuw (Praktijkhoogleraar) en Agnes Franzen (assistant professor) werken voor de Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling aan de TU Delft. Friso de Zeeuw is daarnaast directeur Nieuwe Markten bij Bouwfonds Ontwikkeling. De leerstoel wordt sinds de start in 2006 ondersteund door de Stichting Kennis Gebiedsontwikkeling (SKG). De SKG is een initiatief van overheden en marktpartijen, die zich professioneel met gebiedsontwikkeling bezighouden. De focus van de leerstoel is het verbeteren van opdrachtgeverschap door publieke en private partijen bij gebiedsontwikkeling. In 2009 verscheen in het kader van de eerste driejarige termijn van de leerstoel de publicatie Engel uit graniet, een perspectief voor gebiedsontwikkeling in tijden van crisis. Zie ook www.praktijkleerstoelgebiedsontwikkeling.nl

‘De crisis zal niet leiden tot minder maar juist tot meer samenwerking in de gebiedsontwikkeling, al zal de aard van de samenwerking veranderen’

Frank ten Have, partner Deloitte Real Estate Advisory

Deloitte
Orteliuslaan 1041
Postbus 85104
3508 AC Utrecht
Nederland

www.deloitte.nl

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 140 countries, Deloitte brings world-class capabilities and deep local expertise to help clients succeed wherever they operate. Deloitte's approximately 169,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, Deloitte Global Services Limited, Deloitte Global Services Holdings Limited, the Deloitte Touche Tohmatsu Verein, any of their member firms, or any of the foregoing's affiliates (collectively the "Deloitte Network") are, by means of this publication, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your finances or your business. 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.

© 2010 Deloitte The Netherlands

Designed and produced by MCB D at Deloitte, Rotterdam.