



# Vastgoed Update Seminar

PROVADA - 8 juni 2011

# Programma

---

- ▶ 10:00 uur Welkom
- ▶ 10:05 uur Trends & Ontwikkelingen in vastgoed - Ad Buisman
- ▶ 10:30 uur Leegstand kantoren; Een steen op ieders maag – Wiebe Brink & Remco van der Zwan & Sjoerd Bosma
- ▶ 11:00 uur Risk analyse & Fraudepreventie; Een nieuw fundament voor vastgoed – Tonny Dekker & Frank Leenders
- ▶ 11:30 uur Financiering van infrastructuur & vastgoed; Nog geen voorjaar – Tristan Dhondt
- ▶ 12:00 uur De woningmarkt in crisis – Ad Buisman & Wichert van Olst
- ▶ 12:25 uur Conclusie
- ▶ 12:30 uur Einde seminar



# 10 Trends in vastgoed

*De na-ijleffecten van de crisis zijn heftiger dan velen denken*

# 10 Trends

---

1. Macro-economische, politieke en demografische ontwikkelingen van grote invloed op vastgoed
2. Leegstand een steeds groter probleem
3. Financiering van vastgoed nog steeds een knelpunt
4. De vastgoedfraudes hebben reputatieschade opgeleverd
5. Vastgoedtaxaties kunnen beter
6. Corporate responsibility
7. Toenemende regulering
8. Crisis op woningmarkt
9. Schaars en duur A-1 vastgoed; twijfels over secundair vastgoed
10. Internet bedreigt winkelvastgoed

# Macro-economische, politieke en demografische ontwikkelingen van grote invloed op vastgoed

---

- ▶ Crisis in het Midden Oosten ook bedreiging voor vastgoed
- ▶ Inflatie en rentestijgingen komen er wel degelijk
- ▶ Opkomende markten worden economisch steeds belangrijker; als Rusland zijn grenzen dichtgooit, wankelt onze economie
- ▶ Onze bevolking vergrijsst
- ▶ Pensioenen worden onbetaalbaar
- ▶ Verstedelijking zet door
- ▶ De PIGS landen blijven zorgen baren
- ▶ Monetair beleid van vele landen leidt tot valuta oorlog

**Vastgoed floreert alleen bij de gratie van een goed functionerende economie.**

# Leegstand een steeds groter probleem

---

- ▶ De leegstand van kantoren wordt geschat op ca.7 miljoen m<sup>2</sup>
  - ▶ Een groei van de leegstand de komende jaren naar 10 á 11 miljoen vierkante meter (25 á 30 %) wordt niet uitgesloten
  - ▶ Veel daarvan is structureel van aard
  - ▶ “*Het Nieuwe Werken*” en demografische ontwikkelingen verergeren het probleem
- ▶ Ook in de winkelmarkt dreigt leegstand; voorspellingen lopen in de miljoenen vierkante meters
- ▶ Er is brede maatschappelijke discussie maar oplossingen zijn nog niet in zicht; zijn ze er wel of moeten we massaal slopen?
- ▶ Vooral kleinere, niet gediversifieerde portefeuilles en grondposities hebben het zwaar te verduren

**Wat is de waarde van een leegstaand pand? Hoe is dat nog te financieren? Wie het weet, mag het zeggen!**

# Financiering van vastgoed nog steeds een knelpunt

- ▶ De omvang van het bedrag dat op Europees niveau in de komende drie jaar moet worden geherfinancierd bedraagt ca € 900 miljard (bron: CBRE)
  - ▶ Ca 50% daarvan vervalt binnen twee jaar en 50% is een probleem
  - ▶ Herfinanciering vaak niet mogelijk voor meer dan 80%
- ▶ Het verkrijgen van vastgoedfinanciering wordt steeds moeilijker door aarzelende en terughoudende banken
  - ▶ Dit geldt des te meer voor aanstaande herfinanciering
  - ▶ Basel III en Solvency II versterken het probleem
  - ▶ Ook bij deze problematiek is het waarderingsvraagstuk prominent aanwezig
  - ▶ CMBS markten nog steeds op slot
  - ▶ Alternatieve financiering (bijv. mezzanine) is niet goedkoop

***“Net op het moment dat banken hun balansen moeten verkorten, ziet de commerciële vastgoedmarkt zich geconfronteerd met een golf van herfinancieringen. Duidelijk is dat de banken dit nakende probleem niet zullen oplossen, maar wie wel?” (Gerdo de Jager)***

# De vastgoedfraudes hebben reputatieschade opgeleverd

---

- ▶ De vele vastgoedfraudes hebben de sector geen goed gedaan; de reputatie staat op het spel
- ▶ Goed ondernemingsbestuur, volledig geïntegreerd risicomanagement en fraudepreventie zijn essentieel
- ▶ Bedrijven moeten zich willen meten aan best practices in plaats van een minimaal niveau van beheersing
- ▶ IVBN en Neprom codes dienen gemeengoed te worden
- ▶ Kwaliteit, cultuur en gedrag dienen verankerd te zijn in alle geleding van de organisatie
- ▶ Veel regulering speelt hier op in
- ▶ Verbetering nodig van intern en extern toezicht

**Goed ondernemingsbestuur, risicomanagement en fraudepreventie moet tot de DNA van een vastgoedonderneming behoren. Verdediging in de eerste, tweede en derde lijn!**

# Vastgoedtaxaties kunnen beter

- ▶ De kritiek omtrent taxaties is nog niet uitgewoed:
  - ▶ Volgens RICS wijken 35% van de taxaties meer dan 10% af van latere verkoopwaarden
  - ▶ De markt is niet erg transparant en (internationaal) erkende richtlijnen worden nog niet breed en consistent toegepast.
  - ▶ Er is nog steeds geen richtlijn voor beleggingsvastgoed
  - ▶ Inzicht in de gehanteerde taxatie veronderstellingen is soms beperkt
  - ▶ Waarderingsmethoden sluiten niet altijd aan bij de actuele situatie (bijv. DCF bij volatiele kasstromen)
- ▶ Noodzaak tot gereguleerd vergunningen- en kwaliteitsstelsel met toezicht op naleving daarvan

**Meer transparantie, consistentie, regulering en toezicht zijn essentieel voor een goed functionerend taxatie stelsel.**

# Corporate responsibility

---

- ▶ In de vastgoedsector is duurzaamheid snel in opkomst
- ▶ Duurzaamheid dient daarom hoog op de agenda te staan
- ▶ Alles draait om certificaten en energielabels
- ▶ Duurzaamheidsverslaggeving is een must
- ▶ Maar corporate responsibility is meer dan duurzaamheid, wij zien 4 fundamentele veranderingen:
  - ▶ We krijgen een ander type maatschappelijke ordening: de ontwikkeling van allerlei allianties en samenwerkingsvormen
  - ▶ Ander type overheidsinterventie: meer gericht op samenwerking, meer doelgericht, meer noodzaak echte keuzes te maken
  - ▶ Ander type bedrijfsbeleid: innovatief, duurzaam, maatschappelijk betrokken, internationaal georiënteerd.
  - ▶ Ander type leiderschap

**Corporate responsibility is meer dan alleen een brede maatschappelijke discussie!**

# Regulering en nog eens regulering

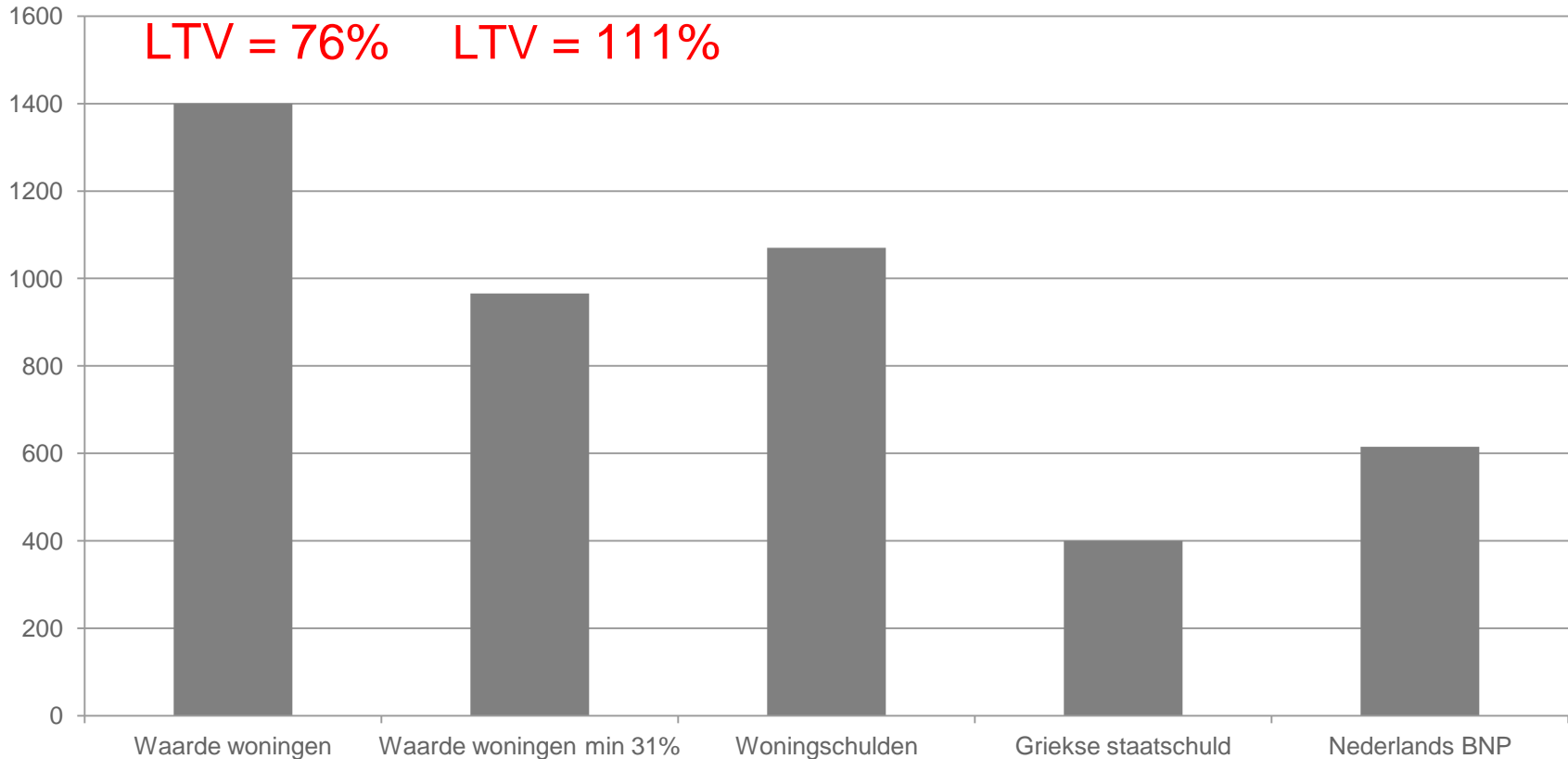
---

- ▶ Solvency II en Basel III doodsteek voor vastgoedsector?
- ▶ AIFM en EMIR richtlijn zorgen voor onrust
- ▶ Veranderend landschap voor vastgoedverslaggeving
- ▶ Nieuwe bankenbelastingen en hervorming van het pensioenstelsel doen ook geen goed
- ▶ Trends in regelgeving:
  - ▶ Hoog theoretisch gehalte en daardoor veel onduidelijkheden
  - ▶ Focus op reële waarden
  - ▶ Risicomanagement is essentieel; eliminatie van systeemrisico
  - ▶ Gebaseerd op principes maar omgeven met veel details
  - ▶ Alles draait om communicatie en transparantie

**De meeste regulering vind haar oorsprong in de crisis, maar zorgt de regulering zelf voor een nieuwe crisis?**

# Wat gebeurt er als onze huizenprijzen zakken naar de gemiddelden van België en Duitsland

## Bezittingen en schulden in miljarden euro's



Werkelijke cijfers zijn slechter aangezien ook hypotheekvrije woningen mee zijn genomen. In De USA was de gemiddelde LTV van de subprime leningen 90%.  
Nederlands subprime probleem?

# Schaars en duur A- vastgoed; twijfels over secundair vastgoed

- ▶ 2010 gaf een opleving te zien maar het transactie volume is nog niet de helft van wat het was in 2007
- ▶ Investerings vinden plaats in opkomende landen en de vooraanstaande steden in Europa
- ▶ Met secundair en tertiair vastgoed wil het nog niet echt lukken
- ▶ London, Parijs en een aantal Duitse steden zijn favoriet
- ▶ Huren stabiliseren maar huurkortingen nog steeds fors
- ▶ Ontwikkelen op risico bestaat niet meer
- ▶ Schaarsheid eigen en vreemd vermogen doen ook geen goed

**De ROZ IPD index over 2010 laat een lichte opleving zien, maar één zwaluw maakt nog geen zomer**

# Razendsnelle opkomst internet

- ▶ Internetverkopen stijgen explosief; alles draait om e- en m commerce
- ▶ Virtuele winkel centra en multi-retail channeling sterk in opkomst
- ▶ Sommige voorspellingen wijzen uit dat aan het einde van dit decennium 50% van de consumentenbestedingen via internet lopen
- ▶ Consequenties voor winkelvastgoed:
  - ▶ Forse reductie van aantal winkels (20% +?) en dus leegstand
  - ▶ Eigenaars van winkel vastgoed moeten meer dan ooit als retailers denken en handelen
  - ▶ Geen huur voor publiekstrekkers?

**Wie worden de winnaars? Waar ligt onze voorkeur? Groot of kleinschalige winkelcentra of favoriete winkelstraten?**



**Ad Buisman**

*Partner*

+31 6 21 25 18 59

[ad.buisman@nl.ey.com](mailto:ad.buisman@nl.ey.com)



# Leegstand kantoren

Fiscale en juridische  
oplossingsrichtingen

# Inleiding

---

- ▶ De leegstand van kantoren en bedrijfsgebouwen neemt nog altijd toe. Banken verwachten dat in 2015 een kwart van de kantoren leeg zal staan indien er geen maatregelen worden getroffen. Leegstand heeft gevolgen voor leefbaarheid en veiligheid. Daarnaast lijkt het realiteit te worden dat marktpartijen flink zullen moeten afschrijven op panden. Marktleiders in vastgoedtransacties hebben terecht de noodklok geluid. Ook de overheid lijkt te erkennen dat zij een rol heeft in deze.
- ▶ Kantoorpanden die thans leegstaan kunnen op een andere manier worden gebruikt. Denk aan: als hotel, voor studentenhuisvesting, voor onderwijs, woningen of voor zorg. In Amsterdam bestaan zelfs plannen om in een leegstaand pand groente en fruit te kweken. Om tot herbestemming of hergebruik te kunnen komen is over het algemeen medewerking van onder meer de gemeente noodzakelijk, omdat transformatie vaak in strijd is met het bestemmingsplan.

# Inleiding

---

- ▶ Om bestaande leegstand te bestrijden onderzoekt het Rijk of belemmeringen in regelgeving voor sloop en transformatie (herbestemmen/ hergebruik voor andere doeleinden) weggenomen kunnen worden. Heden (mei 2011) zijn slechts concepten van gewijzigde regelgeving openbaar gemaakt en staan de wijzigingen nog niet vast. Om die reden zullen projectontwikkelaars, overheden en andere marktpartijen vooralsnog met de huidige regelgeving de strijd tegen leegstand aan moeten gaan. Waar bestaat deze regelgeving uit en welke mogelijkheden biedt deze regelgeving?
- ▶ Deze sheets geven een globaal en niet uitputtend overzicht van mogelijkheden die geldende planologische regelgeving biedt om bestaande leegstand te bestrijden door transformatie en/ of sloop. Ook wordt het tijdsbestek van de procedure ingeschat.

# Postzegelplan, omgevingsvergunning en coördinatieregeling

---

- ▶ Postzegelplan : nieuw bestemmingsplan voor concreet leegstaand gebouw
  - ▶ Goede ruimtelijke ordening
- ▶ Omgevingsvergunning voor (ver)bouwen (e.d.)
- ▶ Gemeentelijke coördinatieregeling
  - ▶ Gelijktijdige terinzagelegging en publicatie besluiten
- ▶ Tijdsbestek tot inwerkingtreding afhankelijk van voorbereidingstijd en vastgestelde beslistermijn
- ▶ Beroep bij ABRvS
  - ▶ Besluiten worden als één besluit beschouwd
  - ▶ Uitspraak binnen zes maanden na ontvangst verweerschrift, tenzij VoVo

# Projectomgevingsvergunning

---

- ▶ Eén omgevingsvergunning
  - ▶ Toestemming voor afwijken bestemmingsplan
    - ▶ Goede ruimtelijke onderbouwing
  - ▶ Toestemming voor (ver)bouwen (e.d.)
- ▶ Tijdsbestek van terinzagelegging ontwerpvergunning tot inwerkingtreding:
  - ▶ Minimaal 32 weken
- ▶ Beroep bij rechtbank en hoger beroep bij ABRvS

# Kruimellijst

---

- ▶ Omgevingsvergunning
  - ▶ Toestemming voor specifiek aangewezen gebruiksactiviteiten die in strijd zijn het bestemmingsplan.
    - ▶ het gebruiken van bouwwerken, al dan niet in samenhang met inpandige bouwactiviteiten, mits dit plaatsvindt binnen de bebouwde kom, de oppervlakte niet meer dan 1.500 m<sup>2</sup> bedraagt en het aantal woningen gelijk blijft
  - ▶ Tijdsbestek van aanvraag vergunning tot inwerkingtreding:
    - ▶ Geen toestemming brandveiligheid: minimaal 8 weken
    - ▶ Toestemming brandveiligheid: minimaal 32 weken
  - ▶ Bezwaar (indien geen toestemming brandveiligheid), beroep bij rechtbank en hoger beroep bij ABRvS

# Sloop

---

- ▶ Omgevingsvergunning
  - ▶ Toestemming voor slopen van een bouwwerk in gevallen waarin dat in een bestemmingsplan is bepaald
    - ▶ vaak herbouwplicht
  - ▶ Toestemming voor slopen ingevolge de gemeentelijke bouwverordening
    - ▶ veiligheid tijdens slopen en afvoer vrijkomend sloopafval
- ▶ Tijdsbestek van aanvraag vergunning tot inwerkingtreding:
  - ▶ Minimaal 14 weken
- ▶ Bezwaar, beroep bij rechtbank en hoger beroep bij ABRvS

# Chw en ontwikkelingen regelgeving

---

- ▶ Valt transformatie onder bereik Crisis- en herstelwet?
  - ▶ Tekst voor meerdere uitleg vatbaar
- ▶ Ontwikkelingen regelgeving
  - ▶ Bouwbesluit 2012
    - ▶ Integratie voorschriften voor bouwen, brandveilig gebruik en sloop
    - ▶ Eisen verbouw van bestaande bouwwerken (in specifieke gevallen)
    - ▶ Vervallen gemeentelijke ontheffing: versoepeling verbouw van leegstaande kantoorgebouwen.
    - ▶ Verwachting: 2012 in werking
  - ▶ Wabo en kruimellijst
    - ▶ Procedurele vereenvoudiging transformatie van kantoren naar wonen
    - ▶ Verwachting: 2012 in werking



**De volledige tekst is verkrijgbaar bij:  
mr. A.A. (Arditza) de Groot  
+31 (0)88 407 01 11  
[arditza.de.groot@hollandlaw.nl](mailto:arditza.de.groot@hollandlaw.nl)**



# Real Estate & Risk Management

Transformeren van risico naar  
strategisch voordeel

# Opereren in een 'nieuwe context'



## Uitdagingen in de markt

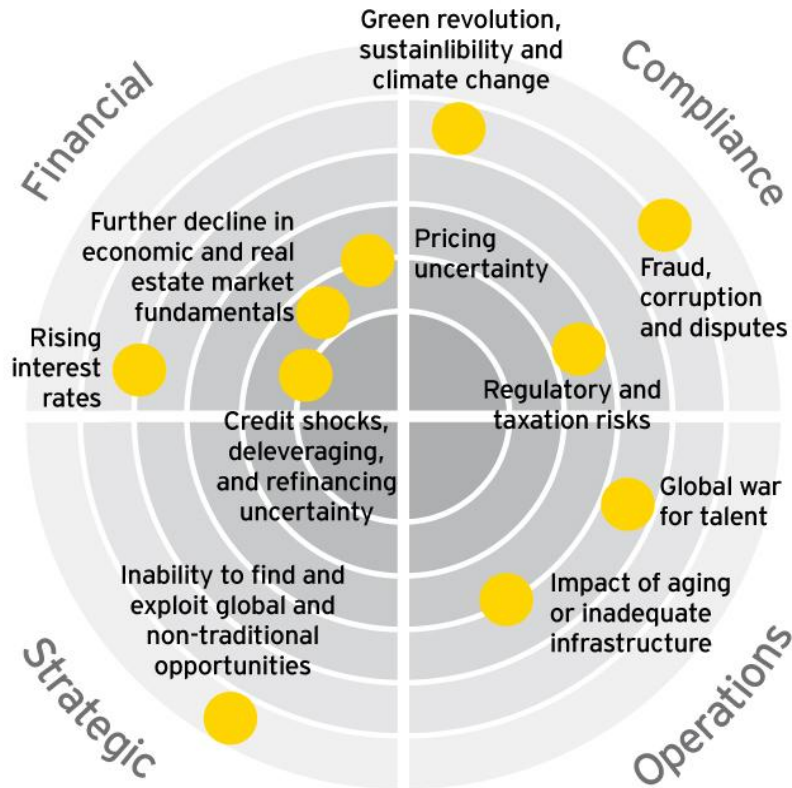


3 focusgebieden: Waarde, kosten en risico

# Real Estate bedrijfsomgeving

## E&Y Business Risk Radar 2010

### Real estate



### De top 10 risico's in de Real Estate

1. Krediet schokken, 'deleveraging' en herfinanciering
2. Verdere teruggang in de economie en Real Estate fundamente
3. Prijonzekerheid
4. Wettelijke and belastingtechnische risico's
5. Impact van verouderende of ontoereikende infrastructuur
6. Globale oorlog voor talent
7. Toenemende rentevoet
8. Groene revolutie, duurzaamheid en klimaat verandering
9. Fraude, corruptie en disputen
10. Onvermogen om globale en niet-traditionele kansen te benutten

# Balanceren van risico, kosten en waarde

## Managen van kansen met aandacht voor risico



- ▶ Begrijpen we wat de risico's zijn die onze onderneming loopt?
- ▶ Weten we wat onze meest significante risico's zijn?
- ▶ Hebben we een effectieve rapportage over risico management aan de Raad van Bestuur (RvB) en de Raad van Commissarissen (RvC)?
- ▶ Accepteren we de juiste risico's?
- ▶ Weten we of risico's juist gemanaged worden?
- ▶ Hebben we een alomvattend risico management systeem?



- ▶ Focussen we op de risico's die van belang zijn?
- ▶ Hebben we dubbele of overlappende risicofuncties?
- ▶ Maken we voldoende gebruik van geautomatiseerde controles om risico's te managen?
- ▶ Hebben we de juiste mix van vaardigheden om risico's te managen tegen acceptabele kosten?
- ▶ Maken we optimaal gebruik van IT om risico's te managen?
- ▶ Maken we optimaal gebruik van externe kennis om GRC kosten te drukken?



- ▶ Zijn de risico's die we nemen afgestemd op onze strategie en doelstellingen?
- ▶ Ontvangen we een adequaat rendement op onze investeringen in GRC?
- ▶ Draagt GRC bij tot het verbeteren van onze interne processen?
- ▶ Nemen we de juiste risico's om een concurrentie voordeel te behalen?
- ▶ Werkt risicomangement vertragend of helpt risicomangement bij het bereiken van onze doelstellingen?

# Observaties in Risk Management

## Wat wij zien bij onze cliënten

### Bedrijven ...

#### Geven minstens 30% teveel uit aan Risk Management

- ▶ Verborgene kosten
- ▶ Inefficiënte Risk Management activiteiten
- ▶ Overlap en redundantie

#### Niet gefocused op kern risico's en waardecreatie

- ▶ Kapitaalstructuur en strategie
- ▶ Nieuwe markten en productontwikkeling
- ▶ Fusie en overname

#### Falen te anticiperen en reageren op onvoorziene risico's

- ▶ Risico's niet geïntegreerd met planning en performance management
- ▶ Risico blootstelling in grote initiatieven en programma's
- ▶ Gebrek aan afstemmen en communicatie op alle niveaus in de organisatie

#### Risk Management blijft een zorg

**Lacunes**— CEO's en CFO's geven aan dat hun risico supervisie processen onvolwassen zijn en onvoldoende geëquipeerd om te anticiperen op snelle verandering in risico's

**Extern toezicht**— RvB en RvC geven aan dat zij geconfronteerd worden met nauwlettend toezicht op hun Risk Management vanuit toezichthouders en externe belanghebbenden

**Waarde**— 82% van de institutionele beleggers zijn bereid premium te betalen voor bedrijven die transparant zijn en effectief Risk Management bedrijven

**Silo's** — 73% van de bedrijven hebben zeven of meer separate risico functies welke onafhankelijk van elkaar opereren

**Efficiëntie**— 62% van de bedrijven veronderstellen dat zij meer risico dekking kunnen bewerkstelligen met minder investeringen, door betere afstemming en coördinatie

# Toonaangevende bedrijven transformeren hun risico landschap in een strategisch voordeel

## door...

Verstevigen van risico bestuur

Inbedden van Risk Management principes

Integreren van verscheidene risk functies

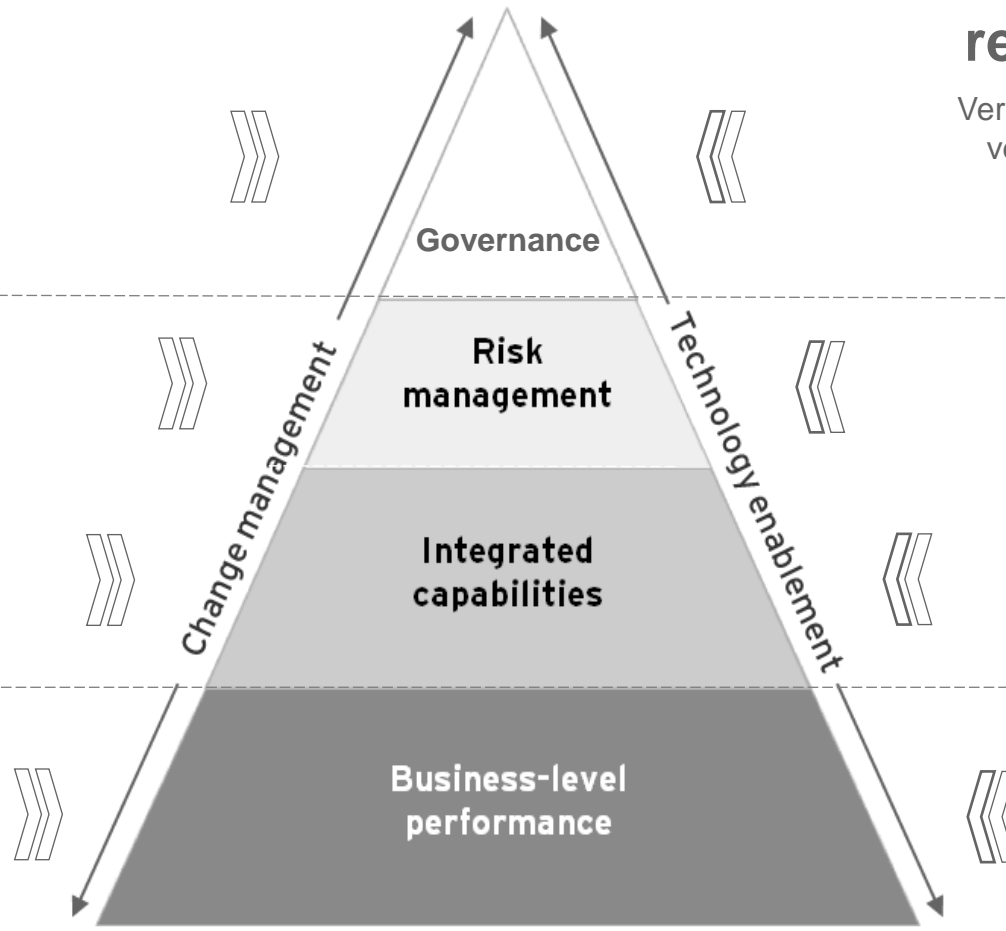
Verbeteren van business level performance

## resultierend in...

Verbeterde zichtbaarheid, verantwoordelijkheid en transparantie richting belanghebbenden

Risk Management dat strategische doelen ondersteund

Kostenefficiënt Risk Management wat business performance ondersteund



EY Risk Performance Model

---

---

# Real Estate & Risk Management

- **Fraudepreventie**
- Capital Programs

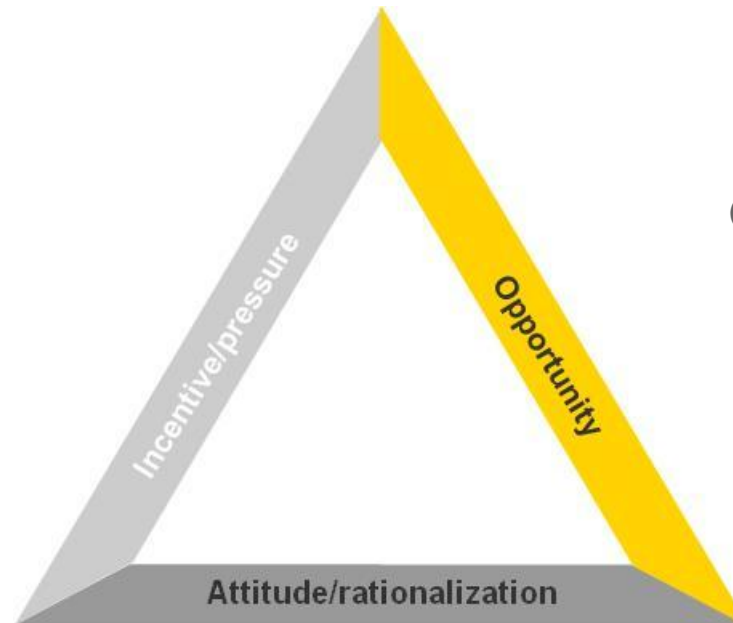
# Real Estate & Fraudepreventie

## Fraude voorwaarden

---

### Druk

- ▶ Prestige
- ▶ Privé-situatie
- ▶ Geld



### Gelegenheid

- ▶ Procedures
- ▶ AO/IC
- ▶ Toezicht
- ▶ Instabiele organisatie

### Houding / rationalisatie

- ▶ “Tone at the top”
- ▶ Niet-realistische targets

# Real Estate & Fraudepreventie

## Risicofactoren bouw- en vastgoedontwikkeling

---

- ▶ Vastgoedontwikkeling kapitaal intensief/speculeren
- ▶ Normenkader vastgoedontwikkeling niet eenduidig (ondoorzichtige markt)
- ▶ Ontbreken van risico-inventarisatie en integriteitmanagement
- ▶ Single-point-of-value/ kennisniveau t.b.v. vastgoedontwikkeling
- ▶ Arena waar publiek en privaat samenkomen
- ▶ Aantrekkingskracht criminaliteit
- ▶ Internationale elementen
- ▶ Verwerving grondposities/planontwikkeling
- ▶ Calculatierisico, aanbesteding- en inkooprisico, realisatierisico

# Real Estate & Fraudepreventie

## Mogelijke frauderisico's

---

### 1. Generieke frauderisico's

- ▶ Inkoop- en aanbestedingen
- ▶ Belangenverstrengeling
- ▶ Betalingsverkeer (in- en uitgaand)
- ▶ Personeelsproces
- ▶ Speculaties/Treasury

### 2. Specifieke frauderisico's sector/bedrijf

- ▶ .....
- ▶ .....

# Real Estate & Fraudepreventie

## Kenmerken vastgoedfraude

---

- ▶ Financiële ondernemingen en dienstverleners die als ingang fungeren
- ▶ Belangenverstrengeling (o.a. personen belast met de leiding en governance)
- ▶ Onduidelijke geldstromen
- ▶ Verbondenheid met (georganiseerde) criminaliteit: vastgoed instrumenteel voor andere doelen
- ▶ Sleutelfiguren (met dubbelrol)
- ▶ Meerdere overdrachten op dezelfde dag/ korte periode

---

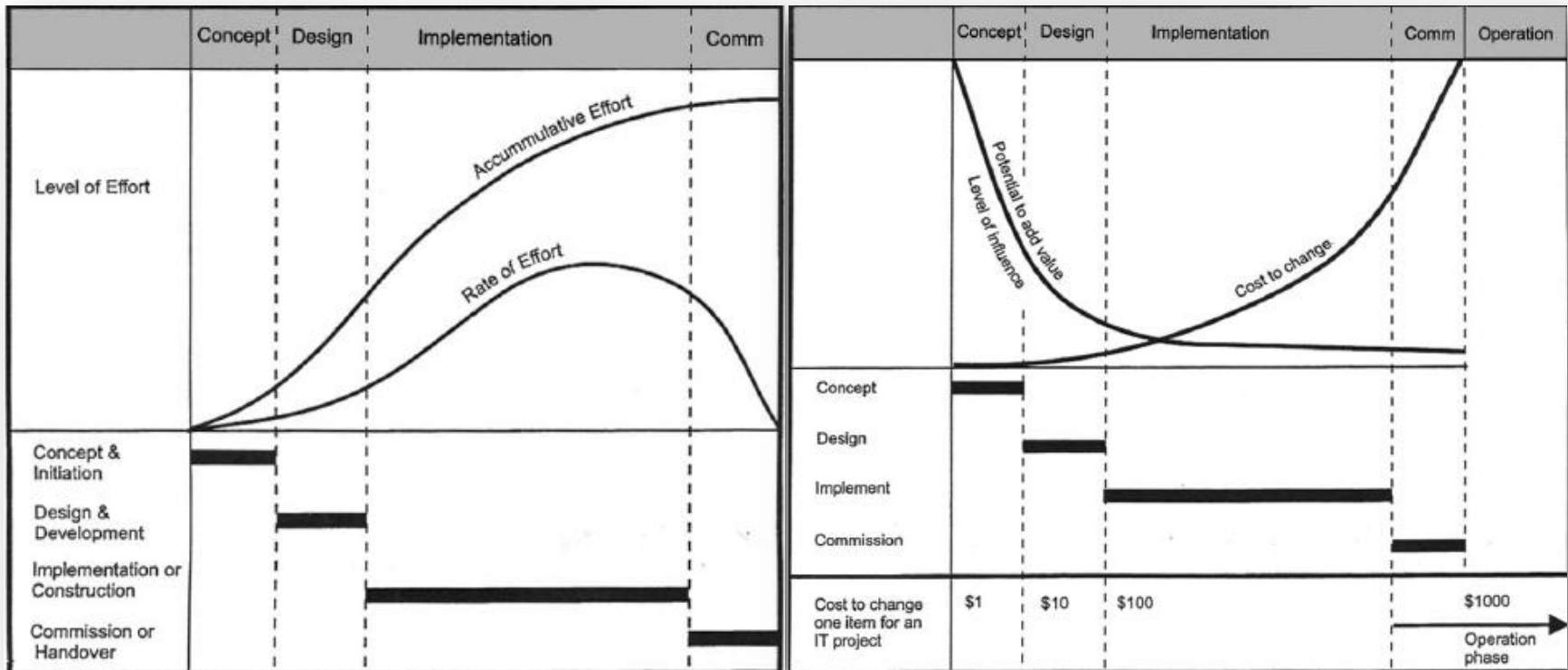
---

# Real Estate & Risk Management

- Fraudepreventie
- **Capital Programs**

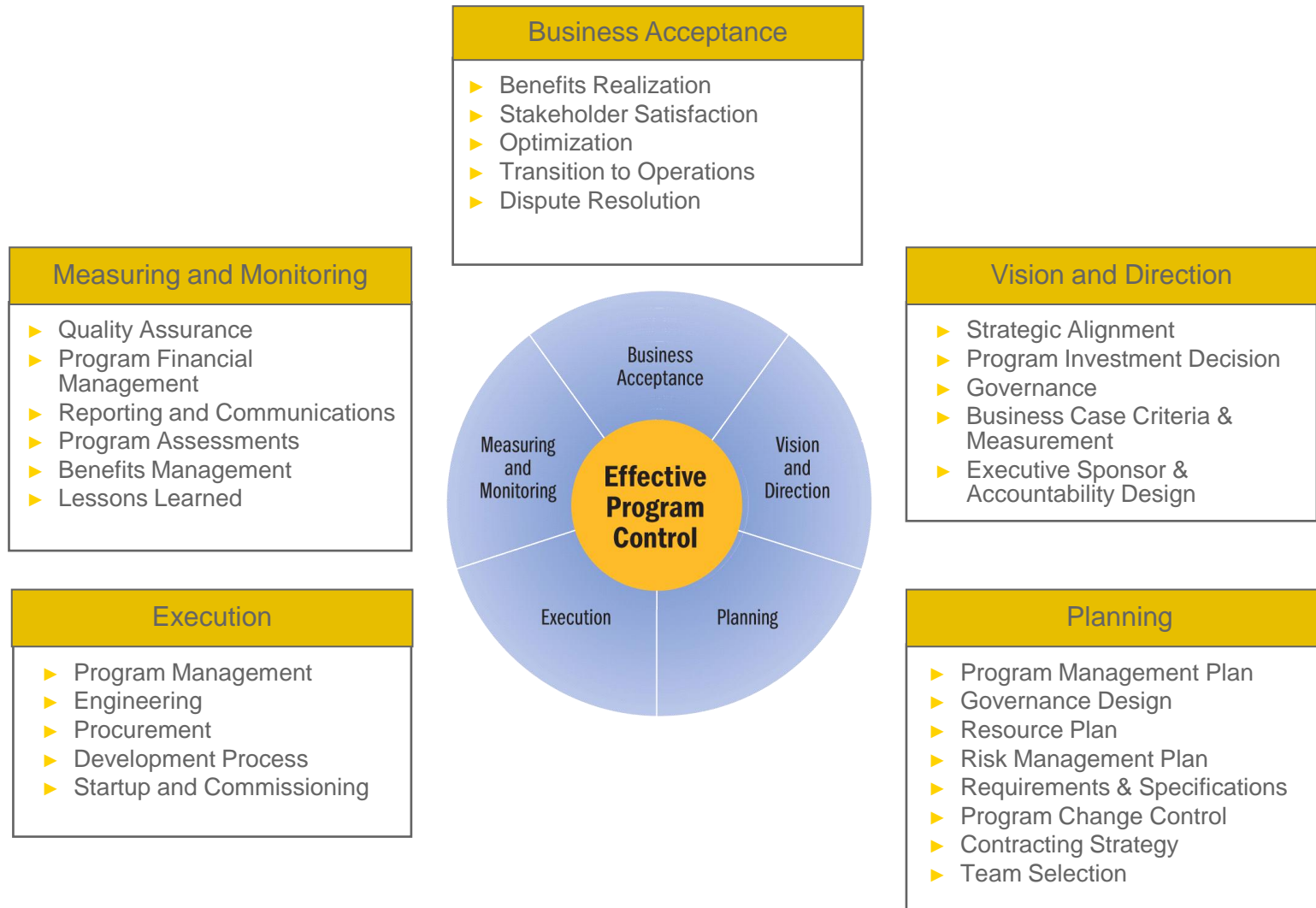
# Real Estate & Capital Programs

## Managen van risico, inspanning en kosten



# Real Estate & Capital Programs

## Effective Program Control Framework





## Wilt u meer weten?

**Tonny Dekker**

*Partner*

+31 6 290 84 348

[tonny.dekker@nl.ey.com](mailto:tonny.dekker@nl.ey.com)

**Frank Leenders**

*Sr. Manager*

+31 6 290 84 462

[frank.leenders@nl.ey.com](mailto:frank.leenders@nl.ey.com)



# Vastgoedfinanciering en PPS

# Ernst & Young Real Estate

## Onze dienstverlening

	Real Estate Valuation & Business Modeling	Transaction Real Estate Services	Strategic Real Estate Advisory Services	Real Estate Project Finance & Infrastructure Advisory
Real Estate Advisory Services	<p><b>Valuation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Waarderingen t.b.v. vastgoedportefeuilles of complexe vastgoedobjecten volgens nationale en interne regelgeving/voorwaarden</li> <li>▶ Marktwaardeberekening</li> <li>▶ Plausibiliteitstest van berekeningen en bestaande waarderingen</li> </ul> <p><b>Business Modeling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Model review</li> <li>▶ Model development</li> <li>▶ Monte Carlo simulaties</li> <li>▶ Scenario testing</li> </ul>	<p><b>Mergers &amp; Acquisitions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Aankoop en verkoop van vastgoedeniteiten en -portefeuilles</li> <li>▶ Strategisch M&amp;A-advies</li> </ul> <p><b>Capital Markets and P-t-P</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ophalen van gelden voor aankoop of herfinanciering van vastgoedinvesteringen</li> <li>▶ Arrangeren van leningen voor aankoop of herfinanciering van vastgoedinvesteringen</li> <li>▶ Leveren van strategisch real estate asset backed financieringsadvies</li> </ul> <p><b>Due Diligence (DD)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Vendor en Buyer DD</li> <li>▶ Analyse van potentiële transactiewaardes</li> </ul>	<p><b>Corporate RE Management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Strategieontwikkeling en optimalisatie van organisatorische structuren</li> <li>▶ Adviesdiensten voor vastgoedadvies-leveranciers</li> </ul> <p><b>Risico analyse en feasibility</b></p> <p><b>International Location Advisory</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Expansie, consolidatie en relocatiestrategieën</li> <li>▶ Ondersteuning bij de acquisitie van sites en bijbehorende faciliteiten</li> <li>▶ Benchmarken van locaties</li> <li>▶ Locatieselectie</li> <li>▶ cluster development</li> </ul>	<p><b>Voor private consortia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bid management advies gedurende de tenderprocedure</li> <li>▶ Commerciële &amp; financiële analyse &amp; advies</li> <li>▶ Financiële optimalisatie &amp; modellering</li> <li>▶ Ophalen en structureren van financiering</li> <li>▶ Closing</li> </ul> <p><b>Voor de publieke sector:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Procurement</li> <li>▶ Marktfeedback en evaluatie van opties</li> <li>▶ Pre-qualification</li> <li>▶ Documentatie &amp; shortlisting</li> <li>▶ Tendermanagement &amp; onderhandelingen</li> <li>▶ Closing</li> </ul>
TAS	▶ Financial advisory zoals transaction support, restructuring, transaction integration			
Tax	▶ Tax advisory zoals Business Tax, Human Capital, Indirect Tax, International Tax en Transaction Tax			
AABS	▶ Advisory met betrekking tot balance sheet, income statement en international auditing			

Integrated Approach Through Interdisciplinary Teams

# Content

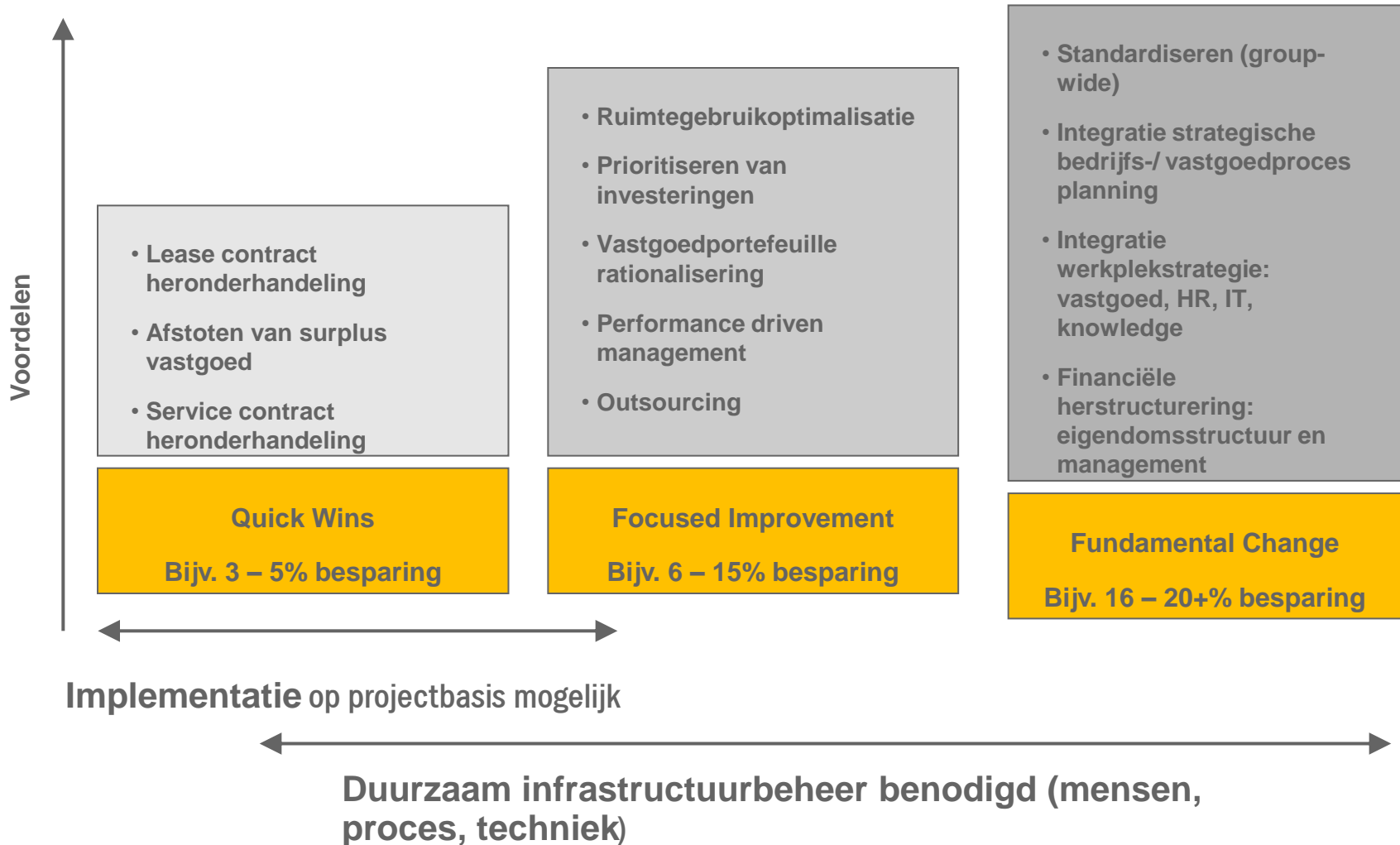
---

- 1 **Hoe om te gaan met vastgoed en de financiering ervan ?**
- 2 En quid link naar de uitdagingen voor infrastructuur en PPS ?



# Hoe uw financieringsuitdagingen aan te pakken

## “Maximaliseer de potentie van uw vastgoedkapitaal”



---

# Hoe de uitdagingen in financiering te benaderen

## “Maximaliseer de potentie van uw vastgoedkapitaal”

---

- ▶ Vrijmaken van vastgoedkapitaal door het genereren van gelden via meer alternatieve financieringen (EIB step in, institutionele investeerders, mezzanine)
- ▶ Onafhankelijke ‘exit readiness’ studie
- ▶ Verhogen van de waarde van de onderneming door bvb. scheiding vastgoed versus de operationele activiteiten, bestuderen acquisitie/verkoop en herontwikkelingspotentieel.
- ▶ Verhogen van productiviteit (locatieselectie, werkplekinnovatie, verlagen van ziekteverzuim)

# Hoe de uitdagingen in financiering te benaderen

## “Maximaliseer de potentie van uw vastgoedkapitaal”

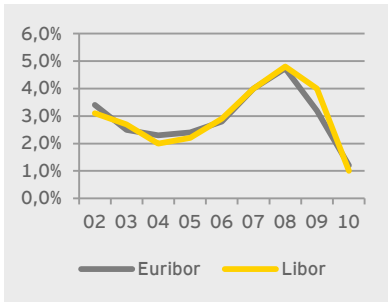
---

- ▶ Verlagen van de kosten (werkplek, accommodatie, facility)
- ▶ Beheersen van risico's (inflexibiliteit van voorraad, ongeschikte locatie, waardevermindering, milieuaspecten, procesrisico vastgoedontwikkeling)
- ▶ Verhogen van flexibiliteit (organisatorisch, technisch, financieel)
- ▶ Aanpassen van de cultuur (werkplekinnovatie, communicatie)
- ▶ Markt (imago, selling points, verkoopstrategie)

# Quid de financiële markten?

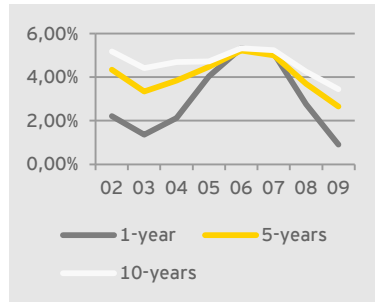
## De Nederlandse vastgoedmarkt

Euribor, Libor



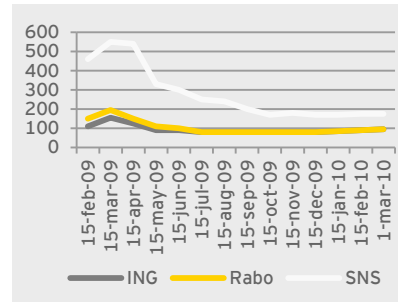
Source: www.homefinance.nl

Interest rate swap: fixed rate



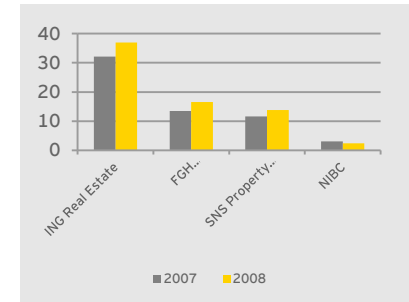
Source: Federal reserve

Credit Default Swap spreads (5 yr senior): indication of funding costs



Source: CB Richard Ellis, Commercial Real Estate Debt

Outstanding volume in EUR (x 1.000.000.000)



Source: Judi Seebus, Closed for business

### Geschiedenis:

- ▶ In 2007, op de top van de markt, lagen de financieringsniveaus en marges respectievelijk op LTV ratio's van 80% en de rentemarges waren lager dan 100 basispunten
- ▶ Van origine zijn er 3 sterke lokale spelers in de Nederlandse markt voor kredietverlening: ING Real Estate (onderdeel van ING, SNS Property Finance (onderdeel van SNS Reaal), FGH Bank (onderdeel van Rabobank)

### Vandaag:

- ▶ **Buitenlandse investeerders:** Veel hebben zich teruggetrokken sinds de crisis. Duitse 'Landesbanken' zijn nog deels actief in het marktsegment van lower gearing (<65% LTV) en onderhandelen tussen EUR 15 en 20 miljoen omdat zij voordeel halen uit goedkopere herfinanciering op de 'Pfandbrief' markt .
- ▶ **Convenants:** Het LTV-niveau is verlaagd naar 60-70% met marges tussen 150-300 basispunten. (mede door Basel III)
- ▶ Financiering voor vastgoed(ontwikkeling): Moeilijk, vragen een gedegen voorbereiding en vereisen algemeen een substantieel voorverhuur van het vastgoed. Vereisten met betrekking tot de kwaliteit van onderliggend vastgoed zijn strenger geworden.
- ▶ **Relatiebankieren:** De 3 grootste financieringspartijen in de Nederlandse markt focussen op bestaande klanten. De markt is, ten opzichte van voorgaande jaren, veranderd van een transactiegedreven naar een relatiegedreven markt.
- ▶ **De-stressed sales:** minder dan verwacht zolang rentes kunnen blijven betaald worden. Mezzanini of equity maar issue rendement 1000-1500 bp).

# Quid de financiële markten?

## De vooruitzichten

---

- ▶ De markten: 2010 toonde een stabilisatie van de financiële markten. Dit heeft geresulteerd in een verlaging van marges en enige stijging van LTV ratio's, maar komen niet meer op historische niveaus
- ▶ Cash is King: de primaire focus van kredietverlener blijft cash flow, kwaliteit van onderliggend vastgoed en kwaliteit van de sponsor
- ▶ **Risico aversie:**
  - ▶ Meer risicovolle projecten waar substantieel marktrisico mee gepaard gaat blijft lastig te financieren
  - ▶ Verwacht wordt dat investeerders moeilijkheden zullen blijven ondervinden bij financieringen groter dan € 30 miljoen. Financiering van grote projecten enkel in club deals of in 'syndicated loans' om het risico te verlagen

# Quid de financiële markten?

## De vooruitzichten

---

### ▶ **Investeerders landschap:**

- ▶ De vraag en activiteit onder (meer locale) vastgoedinvesteerders neemt toe. Dit leidt mogelijk tot (her)intrede van (nieuwe) financieringspartijen op de Nederlandse markt, maar voorzichtig.
- ▶ Anderzijds verdwijnen buitenlandse investeerders door focus op eigen markten
- ▶ Grote internationale kredietverleners (RBS, JP Morgen, Credit Suisse) focussen op pan-Europese corporate deals en sale & lease back transacties
- ▶ De Europese CMBS markt heeft nog geen duidelijke signalen van herstel getoond
- ▶ “Herfinancierings”- gap: ca 50% van uitstaande €900 miljard loopt volgende 2-3 jaren af
- ▶ Alternatieven dringen zich op en zullen niet uitblijven (mezz, Europese gelden, familiale groepen, etc.)

# Content

---

- 1 Hoe om te gaan met vastgoed en de financiering ervan ?
- 2 **En quid link naar de uitdagingen voor infrastructuur en PPS ?**



# De infrastructuur markt en PPS

- ▶ Overheden over de hele wereld richten zich in toenemende mate op Publiek Private Samenwerking (PPS) voor “Design, Build, Finance & Operate” van publiek infrastructuur
- ▶ Het is onwaarschijnlijk dat PPS de traditionele wijze van infrastructuurfinanciering en –ontwikkeling zal vervangen. Toch kan het een belangrijk instrument voor overheden zijn om tekorten in infrastructuur te overbruggen.
- ▶ Wat is PPS?
  - ▶ Een PPS-structuur wordt over het algemeen opgezet om een “stand alone” entiteit te creëren, gefinancierd en uitgbaat door de private sector
  - ▶ Voor een actief wordt een aparte structuur opgezet, en vandaar uit zal het ter beschikking worden gesteld aan de overheid, in ruil voor een terbeschikkingstellingvergoeding voor de geleverde diensten

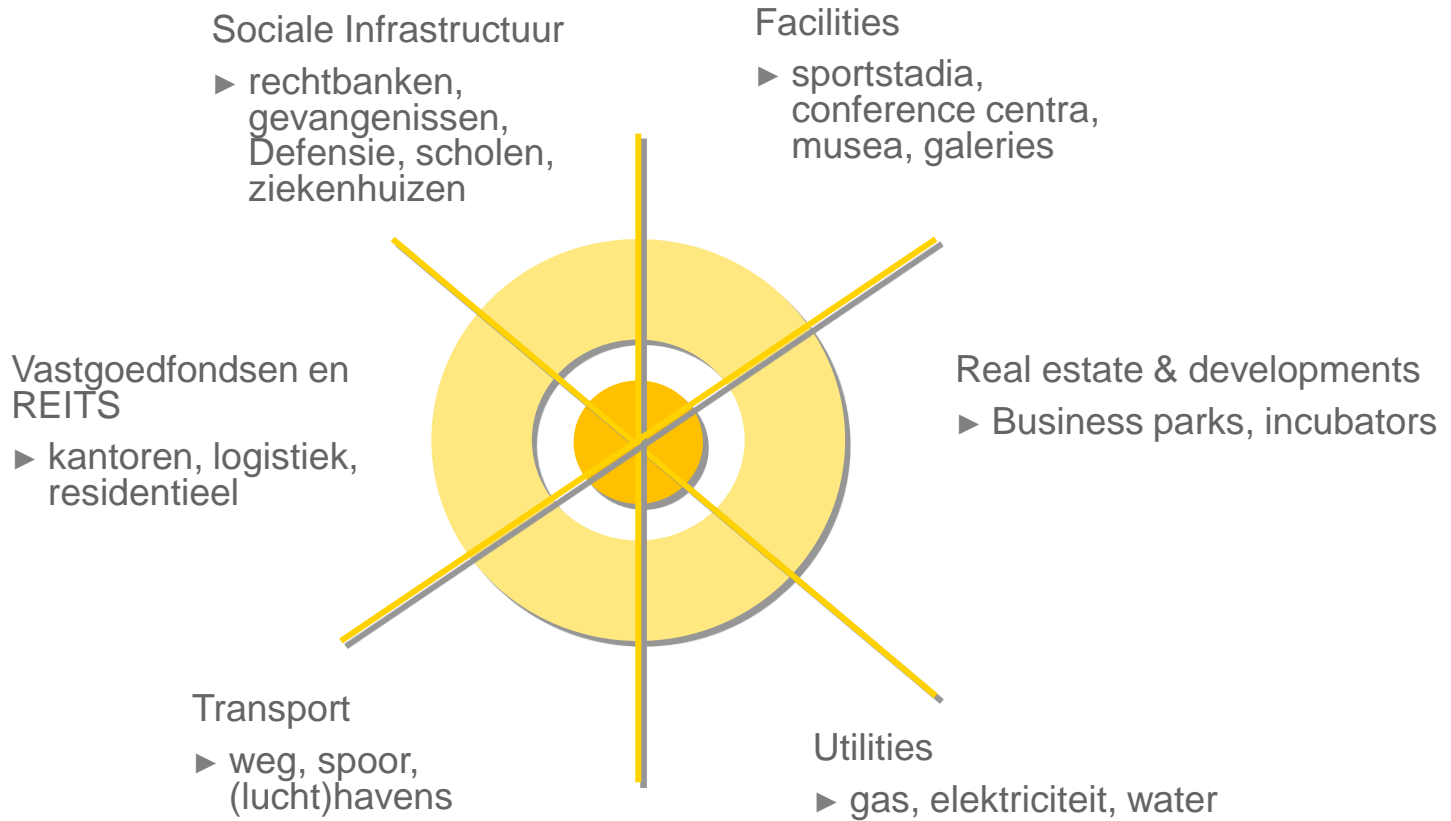
- ▶ Alternatieve wijze van financiering van projecten
- ▶ Introduceert private gelden en diensten aan de publieke sector projecten
- ▶ De publieke sector bepaald en koopt een dienst en dus geen vastgoed (of actief)
- ▶ De private sector levert de service (en activa indien vereist)

- ▶ Kernmerken van PFI/ PPS
  - ▶ Zekerheid rond cash flow
  - ▶ Lange termijn
  - ▶ Gestructureerd product
  - ▶ Grote schaal projecten
  - ▶ Hoge leverage

# De infrastructuurmarkt

## De sectoren

---



---

# Financieringsvraagstukken in de infrastructuurmarkt

---

- ▶ Ook hier speelt ‘Credit crunch’ en staat financiering onder druk:
  - ▶ **Verhoging van de marges en onzekerheid** cq volatiliteit van de modaliteiten – de verhoging van de marges heeft zijn piek gekend en is meer genormaliseerd, maar de voorwaarden opgelegd door investeerders/ bankiers zijn beperkt in de tijd
  - ▶ **Club deals** – Syndicatiemarkt is ‘dood’. De onzekerheid in de syndicated markt heeft geleid tot grotere verschillen in prijsstelling tussen groepen van banken. Dit resulteert in projecten die gefinancierd werden door clubs van banken of MLA’s die sub underwriting groepen creëerden.
  - ▶ **Lagere tickets**, lagere underwriting: meer banken nodig dus minder concurrentie en **kortere tenors**, 30 jaar bestaat vrijwel niet meer

# Financieringsvraagstukken in de infrastructuurmarkt

---

- ▶ **Relatiebankieren** wordt steeds belangrijker – banken zijn terughoudend bij het inzetten van hun gelimiteerde hoeveelheid kapitaal; zij zijn selectiever bij de bepaling van betrokkenheid bij een project. De projecten en deals van reeds bestaande klanten genieten de voorkeur boven die van nieuwe klanten.
- ▶ **Conservatievere financieringsstructuur** met meer equity en risicodragend vermogen
- ▶ Meer liquiditeit inbouwen (maintenance / debt service / working capital reserve accounts) in plaats van zeer efficiënte en strakke financiering
- ▶ Inkorten tenor door review na 7 tot 12 jaar om commitment van de banken te verkorten en daarmee ook liquiditeitsopslagen te vermijden

---

# Tenslotte

---

## Gelijkaardige patronen in de vastgoed en de infrastructuur markt

- ▶ **Volatiel en geen structureel herstel**
- ▶ **Lagere tickets en minder concurrentie**
- ▶ **Relatiebankieren essentieel**
- ▶ **Conservatievere financieringsstructuur** met meer equity, eventuele mezzanine en risicodragend vermogen dringen zich op, lagere LTVs
- ▶ **Meer liquiditeit** inbouwen en activeren (intern vastgoed optimalisatie/ divestments / working capital / debt service / etc.)

# Tenslotte

---

- ▶ **Inkorten tenor** door review na 7 tot 12 jaar om commitment van de banken te verkorten en daarmee ook liquiditeitsopslagen te vermijden
- ▶ Hogere en directere **garanties, duidelijke en verzilverbare mogelijkheid van exit, A-locaties**
- ▶ Duidelijk **belang van risicomanagement** (identificatie, kwantificatie, analyse en beheersing)
- ▶ Frequente **monitoring** en duidelijke communicatie met financiers
- ▶ De **robuustheid en transparantie** van het achterliggende financieel model en/of business case belangrijker om financiering rond te krijgen



# Real Estate Advisory Services

**Tristan Dhondt**


*Partner*

+32 497 480 486

[tristan.dhondt@nl.ey.com](mailto:tristan.dhondt@nl.ey.com)



# De woningmarkt in crisis



# De Nederlandse Woningmarkt *Subprime crisis?*



# De feiten

---

- ▶ De totale waarde van het Nederlands woningen bezit bedraagt ca 1.400 miljard, dat is ruim 2 keer ons BNP
  - ▶ Aantal woningen ruim 7 miljoen waarvan ruim 2 miljoen in bezit woningcorporaties
  - ▶ De hypotheek schuld bedraagt ca 1.000 miljard, woningcorporaties voegen daar een kleine 70 miljard schulden aan toe
  - ▶ De NHG garandeert op dit moment een totaal vermogen van meer dan 110 miljard euro.
- ▶ 50% van alle hypotheeklen zijn aflossingsvrije hypotheeklen.
  - ▶ Bijna 25% van alle hypotheeklen (in euro's) hebben een variabele rente.
  - ▶ Nog eens 30% van de totale Nederlandse hypotheekschuld staat voor 1 tot 5 jaar vast en dient dus op korte termijn geherfinancierd te worden.
  - ▶ Bovendien is de hypotheekschuld enorm. Veel mensen leenden 110% of in sommige gevallen zelfs 120% van de koopsom

# De Nederlandse woningmarkt in diepe crisis

---

- ▶ De prijzen blijven dalen en dus de residuele grondwaarde
- ▶ Hypotheken onder water en verkopen lopen sterk terug
- ▶ Nooit eerder had een potentiële woningkoper de keuze uit zo veel te koop staande woningen
- ▶ Netto vermogen huishoudens daalt en zal in vele gevallen negatief zijn
- ▶ ING Kwartaalmonitor:
  - ▶ Voor de tweede keer sinds de crisis lijkt een herstel van de huizenmarkt niet door te zetten.
  - ▶ Eerst was het de discussie over de renteaftrek, nu zijn het strengere normen en een hogere hypotheekrente die roet in het eten dreigen te gooien.
  - ▶ Zoekgedrag op internet wijst op een afname van het aantal woningverkopen in het lopende kwartaal.
  - ▶ Een nog altijd zeer groot woningaanbod en een stijging van de maandlasten betekenen dat de huizenprijzen dit en volgend jaar nog wat verder kunnen dalen.

**De woningmarkt zit volledig op slot**

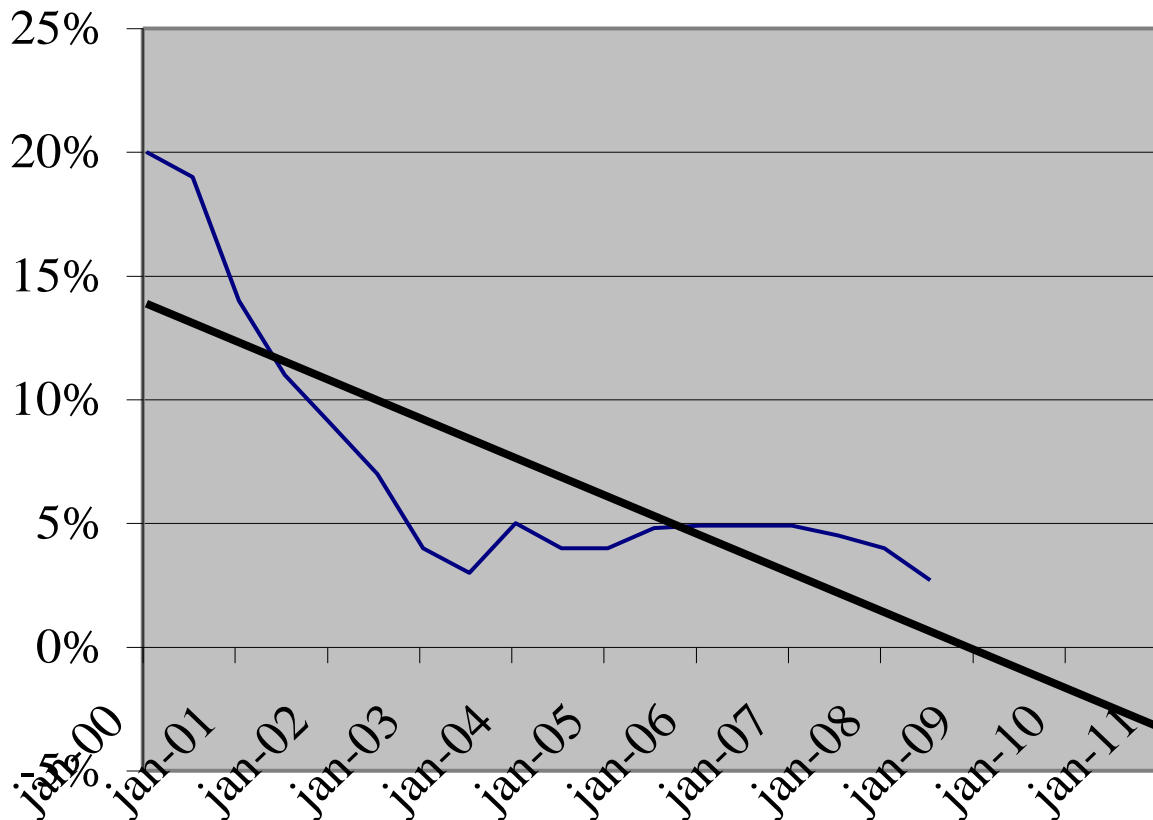
# Partijen zijn het roerend met elkaar eens

---

- ▶ Rabobank voorspelt dat de huizenprijzen dit jaar nog verder gaan dalen. De bank verwacht een daling van ongeveer 2 procent. Volgens de bank is de 'afnemende betaalbaarheid' van woningen de belangrijkste oorzaak van de daling.
- ▶ Ook voor 2012 wordt een daling verwacht van ruim 2%; dat zou de totale waardedaling op ca 10% zetten
- ▶ De woningmarktdip van 2009 gaat in 2012 op herhaling. Dit voorspelt Calcasa.
- ▶ NVB verwacht double dip

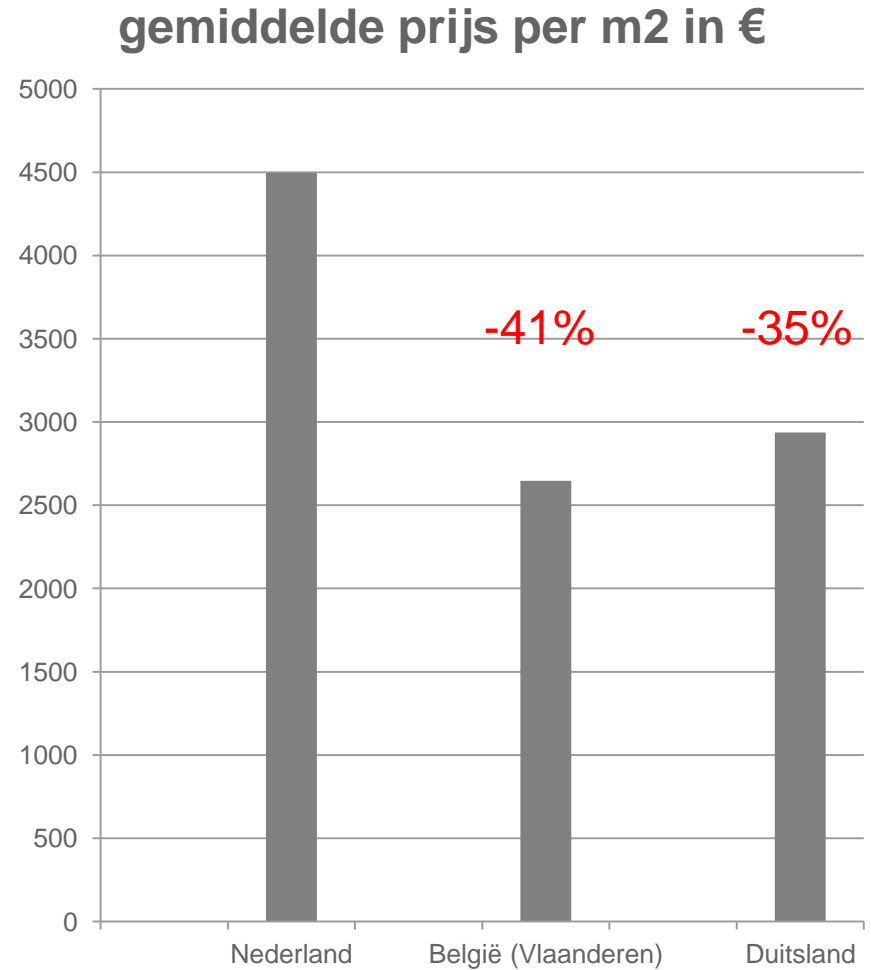
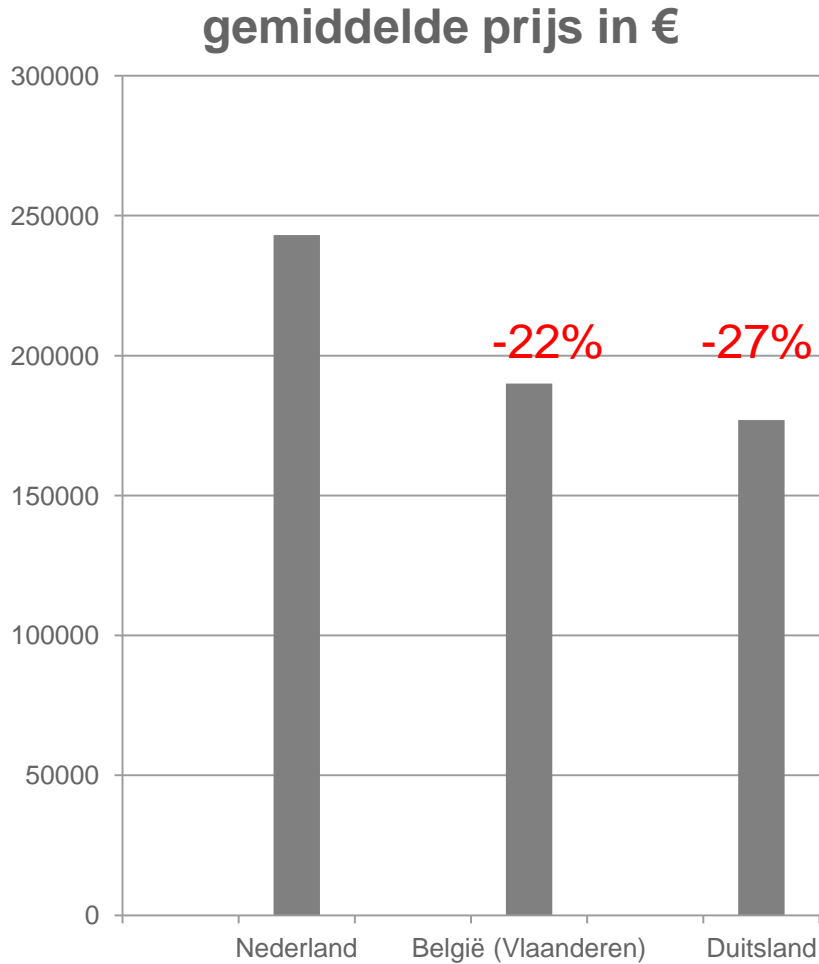
**Het einde is nog niet in zicht.**

# Ontwikkeling huizenprijzen – terugblik naar September 2008 (EY seminar in Neercannes)



Deze lineair regressie is door EY in september 2008 opgesteld. We zagen het dus gewoon aankomen!

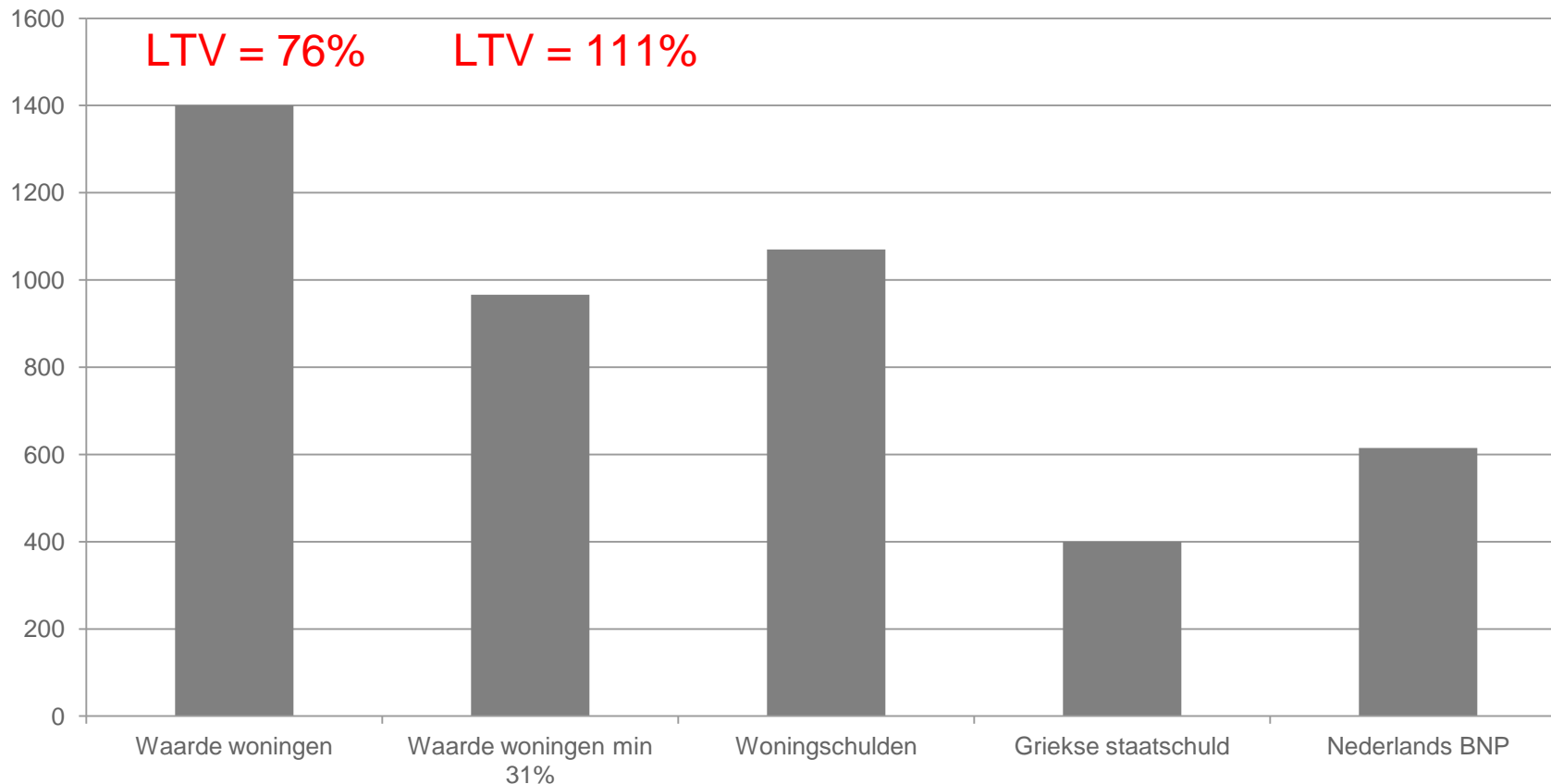
# Hoe ver kunnen we nog zakken?



**Behoorlijk ver dus! Gemiddeld 31%**

# De kille cijfers op een rij

## Bezittingen en schulden in miljarden euro's



**Werkelijke cijfers zijn slechter aangezien ook hypotheekvrije woningen mee zijn genomen. In De USA was de gemiddelde LTV van de subprime leningen 90%. Nederlands subprime probleem?**

# Conclusies

---

- ▶ Einde van de daling van huizen prijzen is nog niet in zicht
- ▶ Banken verschaffen nauwelijks hypotheeklen op nieuwbouw omdat ze onzeker zijn over de waarde
- ▶ Bouwproductie stagneert hierdoor
- ▶ Dalende koopkracht omdat bezitters hun onderpand in waarde zien dalen
- ▶ Meer wanbetalers
- ▶ Meer voorzieningen banken
- ▶ Overheid boekt af op grondposities, waarbij volgens de tweede kamer verliezen kunnen oplopen tot € 3,0 miljard
- ▶ Ook de bouw kampt met latente verliezen op posities

# Mogelijke oplossingen

---

- ▶ In ruil voor rentekorting, aflossingsvrije hypotheeken omzetten in aflosbare hypotheeken
- ▶ Afschaffing overdrachtsbelasting
- ▶ In stand houden hogere NHG
- ▶ Afschaffen maximum spaarhypotheek
- ▶ Doorstromen faciliteren door inruil mogelijk te maken tegen bijvoorbeeld 90 procent taxatiewaarde (nationaal inruilpotje).

**Of moet de BV Nederland een verlies nemen wat op kan lopen tot honderden miljarden euro's?**



**En nu, want dit is nog niet  
alles?**

Hoe stem ik mijn beleid hierop af?

# Kenmerken ontwikkelingen woningmarkt

---

- ▶ Veel
- ▶ Complex
- ▶ Politiek gevoelig
- ▶ Incidenteel/Structureel
- ▶ Beperkt beïnvloedbaar
- ▶ Interpretatie vanuit eigen beeldvorming



# Niet alleen Economisch, maar ook (woningcorporaties)

---

- P**olitiek: sturingsrol overheid
- E**conomisch: waardeontwikkeling vastgoed, inflatie
- S**oc.-Cultureel: doelgroep sociale huurder, werkterrein
- T**echnologisch: domotica
- E**cologisch: milieu (bodemverontreiniging, duurzaam)
- D**emografisch: gezinsverdunning, bevolkingskrimp

# Beleid formeren, inrichten en bijsturen

---

## ▶ **Vraagstelling:**

- ▶ Welke koers gaan wij varen? ('richten')
- ▶ Waar moeten wij goed in zijn? ('inrichten')
- ▶ Hoe blijven wij op koers? ('verrichten')

## ▶ **Opgebouwd als volgt:**

- ▶ Richten: strategie/beleidsbepaling => scenario's
- ▶ Inrichten: competenties
- ▶ Verrichten: interne en externe controle

# Scenario's: 4 toekomstbeelden voor Woningcorporaties



# Richten: Welke koers gaan wij varen?

## **Staatwoningbedrijf (Functionalisme)**

- ▶ Strakke overheidssturing: hoge eenvormige bouwproductie, voorgeschreven herstructurering
- ▶ Vermogensovermaatheffing als dwanginstrument
- ▶ Vpb afgeschaft
- ▶ Corporaties uitvoerder overheidsbeleid
- ▶ Bredere dienstverlening: vastgoed en leefbaarheid
- ▶ Lage huren, huurtoeslag en hypotheekrenteaf trek

## **Maatschappelijke en zakelijke woonondernemer (Jugendstil)**

- ▶ Overheid stelt alleen kaders voor huisvesting doelgroep
- ▶ Horizontaal toezicht
- ▶ Geen staatssteun, wel integrale Vpb
- ▶ Brede dienstverlening voor gehele woningmarkt gericht op wonen en leven
- ▶ Focus op maatschappelijk en financieel rendement
- ▶ Uitfasering huurtoeslag en hypotheekrenteaf trek
- ▶ Inkomensafhankelijke huurderskorting uit corporatievermogen

## **Beheercorporatie (Delftse School)**

- ▶ Rijksoverheid bepaalt, corporaties voeren uit
- ▶ Vermogensovermaatheffing
- ▶ Vpb afgeschaft
- ▶ Corporaties wijkbeheerder voor gemeente
- ▶ Smalle dienstverlening: huisvesting lage inkomensklassen
- ▶ Lage huren, huurtoeslag en hypotheekrenteaf trek

## **Vastgoedontwikkelaar (Nieuwe Zakelijkheid)**

- ▶ Overheid eist garanties voor 'marmere n' onderkant
- ▶ Horizontaal toezicht
- ▶ Geen staatssteun, integrale Vpb
- ▶ Focus op beheer en ontwikkeling vastgoed voor duurzame woonomgeving
- ▶ Focus op vastgoedwaarde rendement
- ▶ Uitfasering huurtoeslag en hypotheekrenteaf trek; wel korting op markthuursprijs
- ▶ Inkomensafhankelijke huurkorting uit corporatievermogen

# Strategische keuzes en opties

---

- ▶ Commitment voor gekozen scenario
  
- ▶ Strategische opties voor
  - ▶ Markt
  - ▶ Organisatie
  - ▶ Bedrijfsvoering

# Strategische opties: Markt

	Functionalisme	Jugendstil	Delftse School	Nieuwe Zakelijkheid	[Uw bedrijf]
Investeren in commercieel vastgoed	□ □ ■	□ ■ ■	□ □ □	■ ■ ■	□ □ □
Investeren in maatschappelijk onroerend goed	■ ■ ■	□ ■ ■	□ □ ■	□ □ ■	□ □ □
Ontwikkelen maatschappelijke diensten	■ ■ ■	■ ■ ■	□ □ ■	□ □ ■	□ □ □
Ontwikkelen woondiensten	□ ■ ■	■ ■ ■	□ □ □	□ □ ■	□ □ □
Uitbesteden activiteiten	■ ■ ■	■ ■ ■	□ □ ■	□ ■ ■	□ □ □
Verbreden doelgroep	■ ■ ■	■ ■ ■	□ □ □	□ ■ ■	□ □ □
Verbreden geografische scope	□ □ □	□ ■ ■	□ □ □	■ ■ ■	□ □ □
Investeren in duurdere woningen	□ □ □	□ ■ ■	□ □ □	■ ■ ■	□ □ □

# Strategische opties: Organisatie

	Functionalisme	Jugendstil	Delftse School	Nieuwe Zakelijkheid	[Uw bedrijf]
Klant centraal stellen	<input type="checkbox"/> ■ ■ ■	■ ■ ■ ■	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ■	■ ■ ■ ■	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Fuseren	<input type="checkbox"/> ■ ■ ■	<input type="checkbox"/> ■ ■ ■	<input type="checkbox"/> ■ ■ ■	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ■	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Investeren in allianties/samenwerking parnte	<input type="checkbox"/> ■ ■ ■	■ ■ ■ ■	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ■ ■ ■	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Opting out	<input type="checkbox"/> ■ ■ ■	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	■ ■ ■ ■	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Investeren in de relatie met gemeente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ■	■ ■ ■ ■	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ■	■ ■ ■ ■	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Beleggen van middelen (bankfunctie)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ■ ■ ■	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ■ ■ ■	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Verstrekken kredieten (bankfunctie)	■ ■ ■ ■	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ■	<input type="checkbox"/> ■ ■ ■	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Focussen op maatschappelijke waarde	■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ■	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ■	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

# Strategische opties: Bedrijfsvoering

	Functionalisme	Jugendstil	Delftse School	Nieuwe Zakelijkheid	[Uw bedrijf]
Investeren in wijkontwikkeling	■ ■ ■	■ ■ ■	□ □ ■	□ □ ■	□ □ □
Innovatie in huisvestingsvormen	□ □ ■	□ ■ ■	□ □ □	■ ■ ■	□ □ □
Projectontwikkeling	□ ■ ■	■ ■ ■	□ □ ■	■ ■ ■	□ □ □
Investeren in grondposities	□ □ ■	□ ■ ■ ■	□ □ □	■ ■ ■ ■	□ □ □
Vernieuwen woningen	□ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■	□ □ ■	■ ■ ■ ■	□ □ □



# Verrichten: Hoe blijven we op koers?

---

- ▶ Interne omgeving
  - ▶ Corporate Governance
  
- ▶ Externe omgeving
  - ▶ Strategisch controle raamwerk

# Interne omgeving



Onzekerheden	Indicator	Waarden	Consequentie	Relevante scenario's	Opties corporatie
Politiek	Kleur kabinet	Rechts	Marktwerking en normalisatie	Jugendstil, Nieuwe Zakelijkheid	Diversiteit in aanbod: naast sociale huisvesting ook duurdere huisvesting
		Sociaal-links	Handhaving en bescherming sociale doelgroep	Functionalisme, Delftse School	Uitbreiding sociale huisvesting
Economie	Waarde-ontwikkeling woningen	Hoog	Investeringsruimte voor maatschappelijke taken	Functionalisme, Jugendstil	Investeren in maatschappelijk onroerend goed
		Laag	Geen investeringsruimte voor maatschappelijke taken	Delftse School, Nieuwe Zakelijkheid	Investeren in waardebehoud woningen, minimalisatie kosten
Sociaal	Leefbaarheid	Hoog	Afname aantal wijken met leefbaarheidsproblemen	Jugendstil, Nieuwe Zakelijkheid	Investeren in leefbaarheid wijken, afstemming vraag en aanbod
		Laag	Toename aantal wijken met leefbaarheidsproblemen	Functionalisme, Delftse School	Herstructureringsprojecten voorstellen
Technologisch	Innovatie	Hoog	Toepassing innovatie woonvormen, domotica	Jugendstil, Nieuwe Zakelijkheid	Ontwikkelen levensloopbestendige woningen, ontwikkelen woondiensten
		Laag	Standaardisatie, vereenvoudiging	Functionalisme, Delftse School	Verhoging bouwvolume, verlaging kostprijs
Ecologisch	Milieunormen	Hoog	Daling aantal bouwlocaties, toename bouweisen energieneutraal bouwen	Jugendstil, Nieuwe Zakelijkheid	Vernieuwen woningen en bestaande bouwlocaties optimaliseren.
		Laag	Toename aantal bouwlocaties, goedkoper kunnen bouwen door minder energie eisen	Functionalisme, Delftse School	Verhoging bouwvolume, verlaging bouwkosten
Demografisch	Ontwikkeling bevolking	Hoog	Verdergaande groei bevolking, stabilisering vergrijzing, stabilisering eenpersoonshuishoudens	Functionalisme, Jugendstil	Verhoging bouwvolume, vergroting inzet bestaande huisvesting, handhaving bestaand vastgoed
		Laag	Stagnerende bevolkingsgroei, toenemende vergrijzing, stijging eenpersoonshuishoudens	Delftse School, Nieuwe Zakelijkheid	Beperking doelgroep sociale huisvesting, projectontwikkeling (afstemming vraag en aanbod onder andere door sloop)

# Conclusie

---

- ▶ Orden de externe ontwikkelingen door scenario's
- ▶ Definieer beleid en zorg voor breed commitment
- ▶ Zorg dat u voldoet aan de vereiste competenties
- ▶ Monitor de interne en externe ontwikkelingen en pas uw beleid hierop aan

**Richten, Inrichten Verrichten. Wij ondersteunen u graag.**



# Real Estate - Woningcorporaties

**Wichert van Olst**

*Partner*

+31 6 21 25 16 90

[wichert.van.olst@nl.ey.com](mailto:wichert.van.olst@nl.ey.com)