Deloitte.

Omvang grondposities gemeenten verder afgenomen

Gemeenten lopen minder financiële risico’s op bouwgrond dan in 2008

Juni 2020

De Nederlandse vastgoedmarkt had nog maar amper vijf vette jaren aan waardestijgingen achter de rug en de volgende crisissen dien(d)en zich aan. In 2019 kwamen door de PAS-uitspraak van de Raad van State en de aangescherpte PFAS-regelgeving vele bouwprojecten in stil te liggen. Ook dit jaar kreeg de maatschappij te maken met een nieuwe crisis. Dit keer niet één met een financiële of milieutechnische oorsprong, maar één door het stilleggen van de economie ter bescherming van de (wereld)volksgezondheid. In de vorige crisisjaren (2008-2014) hebben gemeenten veel verlies geleden op aangekochte gronden.

Door het welbekende kwantitatieve en kwalitatieve woningtekort dat zich de afgelopen jaren heeft ontvouwd, is het de vraag hoe het gemeentelijk grondbeleid en de omvang van de gemeentelijke grondposities zich hebben ontwikkeld tijdens de conjuncturele hoogtijdagen. Is de gemeente als (be)sturend orgaan in het grote gat tussen vraag en aanbod gesprongen door actieve grondproductie? En kunnen de komende (crisis)jaren wederom grote gemeentelijke verliezen worden verwacht? Of is de opgave meer en meer aan de markt gelaten en vangt zij straks de klappen op? Kunnen gemeenten daarbij nog een rol spelen en zo ja welke?

Deze analyse is op eigen initiatief van Deloitte Real Estate als input voor maatschappelijke en beleidsmatige discussie.

Introductie

Deloitte Real Estate heeft in het verleden meermaals een monitor gepubliceerd over de grondposities bij gemeenten. De laatste monitor dateert van augustus 2018 en bespreekt de balansposities van de grootste 71 gemeenten in Nederland tot en met eind 2017. Voorliggende monitor bespreekt de ontwikkelingen van de balansposities van alle 355 (stand 2019) gemeenten van 2010 tot en met eind 2018.

Onderstaande tabellen geven een overzicht van de in dit onderzoek relevante balansposten van de gemeentelijke jaarrekeningen tot en met 2018. De aan de hand van openbare gemeentelijke jaarrekeningen verzamelde, financiële gegevens van 2018 en 2019 (IV3) zijn afgezet tegen de cijfers van voorgaande jaren om de ontwikkelingen in grondposities zichtbaar te maken.

Overzicht relevante balansposten (o.b.v. jaarrekeningcijfers gemeenten, database Deloitte)

Totalen in € mln.	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
BIE[1]	8.021	8.087	8.368	7.679	7.414	7.259	6.735	6.357	5.314
NIEGG	3.654	3.373	2.556	2.341	1.923	1.353	-	-	-
Voorziening verliesgevende grondexploitaties	-	-	3.866	3.811	3.992	4.035	4.694	3.021	2.974
Algemene Reserve	11.231	10.929	10.405	5.961[2]	6.182	6.532	6.969	7.218	7.205

Overzicht grondverkopen en -aankopen grondexploitaties (o.b.v. Iv3-data)

Totalen in € mln.	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Baten grondverkopen	1.943	1.896	1.959	1.435	1.677	1.974	2.096	2.361	2.572	2.056
Lasten grondaankopen	860	602	756	447	529	315	302	203	248	179
Ratio lasten/baten	44%	32%	39%	31%	32%	16%	14%	9%	10%	9%

In de eerste plaats kan uit bovenstaande posten worden opgemaakt wat het geïnvesteerde vermogen in grondposities op de gemeentelijke balansen is, ofwel het bedrag dat nog terugverdiend zou moeten worden door uitgifte van bouwrijpe kavels. In principe betreffen dit de bouwgronden in exploitatie (BIE) onder de voorraden en de strategische grondposities onder de MVA (voorheen NIEGG).

In de tweede plaats hebben we gekeken naar de ontwikkeling in grond aan- en verkopen door Nederlandse gemeenten (in het kader van grondexploitaties). De meeste cijfers in dit artikel hebben betrekking op jaarrekeninggegevens tot en met 2018. De cijfers uit de gemeentelijke jaarrekeningen van 2019 zijn per april 2020 nog niet beschikbaar. Het overzicht hieruit kan pas na de zomer opgesteld worden. Wel is het mogelijk om door middel van de zogenoemde IV3 cijfers (die door gemeenten aan het CBS worden aangeleverd) te zien hoe de ontwikkeling is van uitgaven (lasten) aan grondaankopen en inkomsten (baten) uit gronduitgiften, ook

[1] Balanswaarde na saldering boekwaarde met verliesvoorzieningen ('voorziening voorraden') en reeds genomen winsten (niet in tabel).
[2] De afname van de algemene reserves in 2013 van € 4,4 miljard wordt voor € 4,3 miljard verklaard door een gewijzigde balanspresentatie van de gemeente Amsterdam. De algemene reserve van de gemeente Amsterdam was in 2012 € 4,5 miljard en bestond voor het overgrote deel uit vooruit ontvangen erfpachtcanons over gronden uitgegeven in erfpacht. Dit was geen vrij besteedbare reserve.

voor 2019. Uit de hoogte en ontwikkeling van de baten en lasten ten behoeve van grond kan opgemaakt worden of gemeenten in de praktijk een meer faciliterend en passief of actief grondbeleid (zijn gaan) voeren over de afgelopen jaren.

Gezien de huidige economische ontwikkelingen als gevolg van het coronavirus, kan de vraag worden opgeworpen of gemeenten juist wel of niet actiever zouden moeten worden nu private partijen in de bouw- en ontwikkelsector naar verwachting meer problemen zullen krijgen met liquiditeit, financiering en het kunnen nemen van risico’s op bouwprojecten. Anderzijds zullen als gevolg van de coronacrisis naar verwachting ook veel gemeenten te kampen krijgen met begrotingstekorten.

Impact regelgeving

Strategische gronden/voorheen NIEGG
In de tabel is te zien dat de post NIEGG niet meer bestaat per 2016. Deze post betrof in het verleden vooral de verwervingsprijzen van aangekochte grondposities (vermeerderd met bijkomende kosten, planvoorbereidingskosten en rente) waarbij vooruit werd gelopen op een ontwikkeling in de toekomst. Er was nog geen bestemmingsplan gereed voor de transformatie van de gronden en in de financiële crisis werd onduidelijk of en wanneer dat überhaupt nog zou gebeuren. De balanswaarde was daarmee enigszins speculatief te noemen en onduidelijk was of en zo ja in hoeverre de geactiveerde kosten nog zouden kunnen worden terugverdiend. Dit heeft geleid tot wijziging in de regelgeving, waardoor deze post uiteindelijk geheel is vervallen. Deze gronden zijn per 2016 conform regelgeving overgeheveld naar de materiële vaste activa (MVA) wanneer geen direct ontwikkelperspectief bestond, of zij werden al dan niet vervroegd in exploitatie gebracht waardoor ze naar de BIE verplaatsten.

Vanaf ultimo 2019 dienen gemeenten de boekwaarde van de voormalige NIEGG (de zogenaamde "koude gronden") te toetsen aan de marktwaarde van deze gronden tegen de geldende bestemming op het moment van de marktwaardetoets. Enkel onder voorwaarden mag de waarde van de toekomstige bestemming voor de marktwaardetoets worden gehanteerd. Dit geldt uitsluitend bij woningbouwlocaties, vastgelegd door de gemeenteraad, waarvan de (deel-) grondexploitaties binnen afzienbare tijd starten en enige betrokkenheid bestaat van Provincie of Rijk (de zogenaamde "warme gronden"). In deze post zit daarmee na 2019 slechts nog een beperkt tot geen risico; de waarde op de balans weerspiegelt vanaf dan geen speculatieve toekomstverwachting meer. Tot slot kan de jaarlijkse rentelast op deze strategische grondposities niet worden toegevoegd aan de boekwaarde en komt ten laste van de gemeentelijke exploitatie. De strategische koude en warme gronden zijn vanaf 2016 in tegenstelling tot het verleden geen aparte balanspost meer en niet beschikbaar in onze database. Wel is de waarde per gemeente uit de toelichting op de balans te halen.

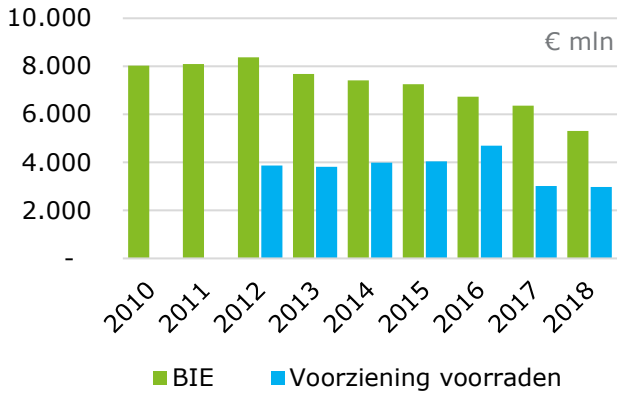
Winstneming/POC
In onze eerdere publicaties vormden de wijzigingen van de commissie BBV (Besluit begroting en verantwoording) ten aanzien van de verslaggevingsregels een belangrijk element van de analyse, zoals ook het voorbeeld van de verschuiving van de NIEGG hierboven. De laatste grote wijziging in de verslagleggingsregels dateert van 2017: de introductie van de POC-Methode (Percentage of Completion). Met de toepassing van de POC-methode moet winst worden genomen op basis van een eindprognose over een aantal jaren. Dit geldt ook wanneer de gerealiseerde kosten op dat moment nog hoger zijn dan de gerealiseerde opbrengsten. In dergelijke gevallen leidt tussentijdse winstneming tot een toename van de boekwaarde waardoor ook het risicoprofiel van de grondexploitatie toeneemt. In onze vorige monitor schatten wij de totale winstneming op basis van de POC op ca. € 1 miljard in 2017. In dat jaar werd de POC ingevoerd en was een inhaaleffect zichtbaar aangezien het volledige Percentage of Completion tot en met 2017 in dat jaar genomen moest worden. De jaarlijkse groei van dit percentage zal nadien beperkter zijn geweest aangezien een grondexploitatie doorgaans vaak wel 10 tot 15 jaar duurt. De winstneming over 2018 dient eveneens uit de toelichtingen op de balansen te worden gehaald en is niet door ons in beeld gebracht.

De introductie van de POC-methode beperkt de mogelijkheden om voorzichtigheidshalve een buffer te behouden in grondexploitaties. Aan de ene kant worden dus risico's verlaagd door voornamelijk gronden te waarderen zonder speculatief toekomstperspectief, aan de andere kant is de buffer in de grondexploitaties zelf tot op zekere hoogte verdwenen. Naast de ontwikkeling in geïnvesteerd vermogen brengt dit rapport daarom in kaart hoe de reserveposities en de verliesvoorzieningen van de onderzochte gemeenten zich hebben ontwikkeld.

Bouwgronden in exploitatie

Zoals te zien in de grafiek lijkt de omvang van de Bouwgronden In Exploitatie in 2018 versneld te zijn afgenomen, ten opzichte van de dalende trend die in 2012 is ingezet. In totaal is ten opzichte van dat jaar de omvang van de BIE met ruim 36% gedaald van bijna € 8,4 miljard naar € 5,3 miljard eind 2018.[3] In 2018 bedroeg de afname circa 16%, ten opzichte van 2017. De cijfers van 2017 en 2018 betreffen echter de cijfers inclusief winstneming, zoals hiervoor benoemd. Zonder correctie voor winstneming zou de boekwaarde van de bouwgronden in exploitatie naar schatting circa € 1 miljard lager liggen. De versnelde daling zoals zichtbaar wordt in 2018 is dus feitelijk al in 2017 ingezet. Gecorrigeerd voor winstneming gaat de afname 2012-2018 naar schatting richting de 50% (van bijna € 8,4 miljard naar circa € 4,3 miljard).

Een verklaring voor de versnelde daling in BIE, is de krapte op (met name) de woningmarkt die zich vertaalt in toenemende aantallen grondverkopen en (in gevallen) hogere grondprijzen. Die toenemende opbrengst uit grondverkopen zien we ook terug in de IV3 cijfers over 2018, waarbij opvalt dat de opbrengsten uit grondverkoop in 2019 weer lager zijn (zie volgende paragraaf). Eerdere dalingen komen door de passievere ('faciliterende') rol van gemeenten, gezien de eerdere financiële afwaarderingen en risico's, zoals is gebleken uit onze eerdere analyses.



De bedragen onder BIE betreffen netto bedragen, dat wil zeggen na aftrek van de verliesvoorzieningen ('voorziening voorraden' in grafiek). Voorzieningen worden getroffen om (verwachte) verliezen op grondexploitaties af te dekken. De cijfers met betrekking tot de verliesvoorzieningen zijn pas vanaf 2012 beschikbaar in onze database. Na een lichte stijging van de verliesvoorzieningen in 2014 en 2015 en een sterke stijging in 2016, lijkt de trend te keren. In 2017 was een forse daling van 36% waarneembaar. In 2018 daalt de voorziening voorzichtig verder met 1,5%. Deze beperkte vrijval van voorzieningen kan samenhangen met reeds langlopende grondexploitaties die ondanks de aangetrokken markt verlieslatend blijven door bijvoorbeeld de relatief hoge bouwkosten van dit moment en/of door grondexploitaties waarbij de grondopbrengsten vastliggen in contracten en deze dus beperkt profiteren van de aangetrokken markt. Ook kunnen nieuwe verliesgevende projecten zijn gestart.

Zoals eerder besproken zijn de voormalige NIEGG per 2016 onderdeel geworden van de post "MVA – gronden en terreinen". Eind 2015 bedroeg de post NIEGG van alle Nederlandse gemeenten € 1,35 mld. Onderstaand verloopoverzicht van de balanswaarde MVA 2015 tot en met 2018 betreft de volledige positie gronden en terreinen en dus niet uitsluitend het gedeelte voormalige NIEGG. De cijfers NIEGG tot en met 2015 en de cijfers MVA – gronden en terreinen vanaf 2016 zijn hierdoor lastig op elkaar aan te sluiten. Toch geeft de sterke positieve ontwikkeling van de MVA vanaf 2016 een indicatie dat er een toename is van strategische grondposities bij gemeenten. Hier zijn echter geen harde conclusies over te trekken aangezien het een samengestelde post betreft. Daarom is gekeken naar de aankoop- en verkoopcijfers van gemeenten op basis van Iv3 (zie hierna).

Verloopoverzicht balanspost MVA – gronden en terreinen, 2015 tot en met 2018

Totalen in € mln.	2015	2016	2017	2018
Gronden en Terreinen (MVA)	12.023	13.448	14.248	14.919

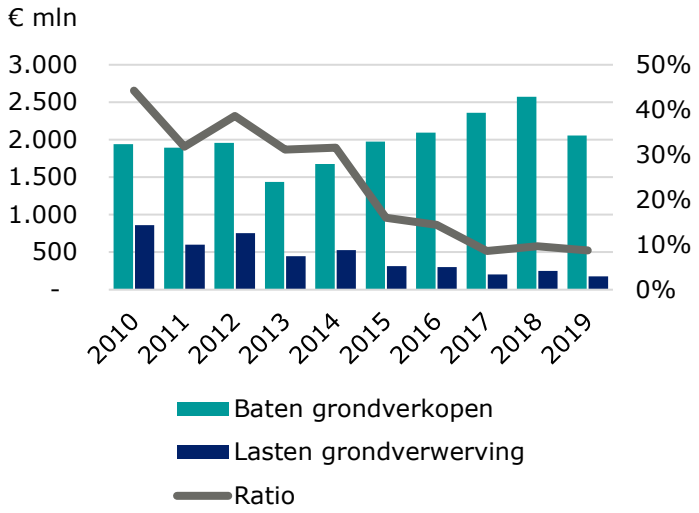
[3] Bedrag is inclusief negatieve boekwaarden Amsterdam (€ 458 mln) en Rotterdam (€ 156 mln).

Het is goed denkbaar dat een deel van de voormalige NIEGG alsnog in productie kan worden genomen en dan kan worden overgeheveld van MVA naar BIE, mits er een concreet ontwikkelperspectief en nieuwe bestemming voor gaat gelden. Enerzijds is het voor gemeenten aan te raden deze grondposities regelmatig vanuit die bril te bezien en/of verkoop in huidige bestemming te overwegen als niet tot ontwikkeling wordt overgegaan op afzienbare termijn, om gezien de woningdruk productie op gang te houden. Anderzijds hebben afboekingen reeds plaatsgevonden, is de rente historisch laag en kan de ontwikkeling op termijn onder regie van de gemeente bijdragen aan een integrale en evenwichtige binnenstedelijke ontwikkeling en de menging van 'zoet en zuur'.

Grondbeleid

Zoals eerder gezegd neemt de omvang van de balanspost bouwgronden in exploitatie bij gemeenten de afgelopen jaren gestaag af. Dit kan enerzijds verklaard worden door de aangetrokken woningmarkt, anderzijds is deze daling het gevolg van afnemende investeringen door gemeenten in grondexploitaties.

De grafiek rechts laat de inkomsten (baten) uit grondverkopen en de uitgaven (lasten) aan grondverwerving van alle gemeenten in Nederland zien over de periode 2010-2019. De gegevens zijn afkomstig uit de onbewerkte Iv3-data die door gemeenten aan het CBS zijn aangeleverd[4].



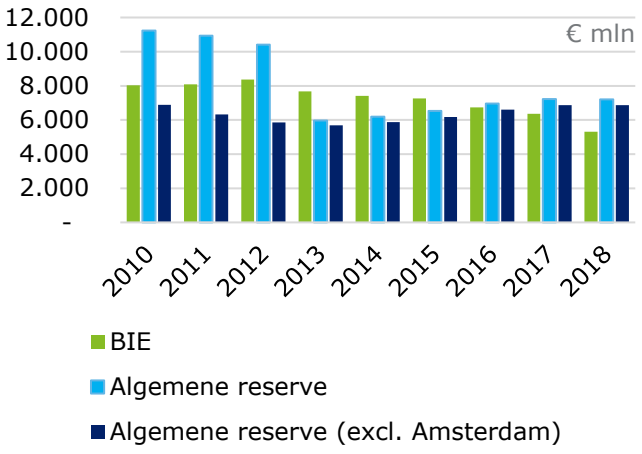
In de grafiek is te lezen dat bouwgronden in de periode 2015-2019 in groten getale verkocht, terwijl de uitgaven aan verwerving met het jaar daalden. Uit deze beperkte aankopen is op te maken dat gemeenten (in de praktijk) een meer faciliterend grondbeleid zijn gaan voeren. De grafiek toont de euro's (niet de meters), waarbij opgemerkt moet worden dat de grondverkoopprijs per m2 (na bouwrijp maken) in de regel hoger ligt dan de grondaankoopprijs per m2. Het is dus allerminst vreemd dat de baten op grond hoger liggen dan de lasten, aangezien er ook nog andere lasten zijn in de grondexploitatie. Duidelijk is echter dat de verhouding (ratio) tussen aan- en verkoop sterk is afgenomen (van 44% in 2010 naar 9% in 2018).

Deze cijfers sluiten aan bij wat beleidsmakers, adviesorganen en toezichthouders voor ogen hadden, met de forse afwaarderingen van de eerste jaren van dit decennium in het achterhoofd. Eerdere geluiden dit jaar, suggereerden dat gemeenten recent weer meer actief grondbeleid voeren, door de opgaven van deze tijd en de verbeterde economische situatie (zie bijvoorbeeld Gebiedsontwikkeling.nu). In 2018 is ten opzichte van 2017 inderdaad weer meer uitgegeven aan grondverwerving. De inkomsten uit grondverkoop blijven ook hun stijgende lijn kennen. In 2019 daalden echter zowel de inkomsten als de uitgaven. De suggestie dat gemeenten zich (weer) meer bezig houden met actief grondbeleid blijkt dus niet direct uit bovenstaande cijfers.

[4] De jaarlijkse cijfers van 2010 t/m 2018 betreffen jaarrekeningcijfers van de tweede plaatsing IV3. Voor 2019 zijn cijfers van het 4e kwartaal (2e plaatsing) gebruikt door het nog ontbreken van de jaarrekeningcijfers. De cijfers betreffen cijfers van de volgende posten: "Lasten grond: L3.3.2" en "Baten grond: B3.3.1" (2010 t/m 2016, oude indeling CBS), "Lasten grond: L3.1" en "Baten grond: B3.1" (2017 t/m 2019, nieuwe indeling CBS). De baten en lasten van zogenoemde 'duurzame goederen' zijn niet meegenomen in de analyse. Hier kunnen aankopen van (te slopen) gebouwen ten behoeve van grondexploitatie onder vallen. Dit betreft echter een verzamelpost waar ook fysieke investeringen onder vallen. Het aandeel gebouwaankopen ten behoeve van grondexploitatie is dus niet uit deze post te destilleren.

Reserves

Reserves kunnen worden aangewend om tegenvallers op te vangen, bijvoorbeeld bij grondexploitaties. Gemeenten kunnen tussentijdse winstneming toevoegen aan een specifieke reserve maar ook aan de algemene reserve.



In de grafiek rechts lijkt het dat in voorgaande crisisjaren, waar bijna € 3 miljard aan grondwaarde werd afgeboekt en dus de Algemene reserve werd aangewend, de verhouding tussen BIE en Algemene reserve in 2013 voor het eerst negatief werd. Deze afname van de algemene reserves in 2013 van € 4,4 miljard wordt echter voor € 4,3 miljard verklaard door de afname van de algemene reserve van de gemeente Amsterdam in dat jaar, als gevolg van een gewijzigde balanspresentatie. De algemene reserve van de gemeente Amsterdam was in 2012 liefst € 4,5 miljard en bestond voor het overgrote deel uit vooruit ontvangen erfpachtcanons over gronden uitgegeven in erfpacht. Dit was geen vrij besteedbare reserve.

Wanneer Amsterdam wordt uitgesloten van de analyse van de Algemene reserve van Nederlandse gemeenten, zien we een lichte dip in de jaren waarin de vastgoedsector het afgelopen decennium in zwaar weer zat (2011 – 2013). Sinds 2013 zijn de reserves op totaalniveau langzaamaan gegroeid en eind 2018 met in totaal 21% toegenomen. De algemene reserve in 2018 is ten opzichte van 2017 echter nagenoeg gelijk gebleven. De correctie voor winstneming in 2017, circa € 1 miljard, zien wij opvallend genoeg niet terug in een hogere algemene reserve in 2018. Een interessante vraag – hier verder buiten beschouwing – is wat de gemeenten met deze winstneming hebben gedaan. Gemeenten hebben sinds 2017 een hogere algemene reserve dan de omvang van de BIE. Een situatie die zich – gecorrigeerd voor Amsterdam – sinds 2010 niet eerder heeft voorgedaan, waardoor financiële risico’s en/of eventuele nieuwe verliezen op grondposities beter zijn op te vangen.

Conclusies en discussie

De gemeentelijke grondposities zijn eind 2018 ten opzichte van piekjaar 2012 met ruim 36% afgenomen. Gecorrigeerd voor winstneming betreft de afname over de periode 2012-2018 naar schatting zelfs bijna 50%: van bijna € 8,4 miljard in 2012 naar € 5,3 miljard in 2018 minus circa € 1 miljard genomen winst als gevolg van gewijzigde regelgeving. De afname komt voornamelijk door het passievere grond(aankoop)beleid dat gemeenten in de afgelopen jaren hebben gevoerd en de (uit)verkoop van eerder aangekochte gronden. De algemene reserves zijn ten opzichte van de exposure aan grondexploitaties toegenomen. Daarnaast lopen gemeenten vanwege een strakker waarderingsregime – voor zowel de strategische gronden als de grondexploitaties – in principe minder risico's op grote afboekingen bij een volgende crisis.

Ten opzichte van de laatste financiële crisis staan gemeenten er (eind 2018, pré-corona) financieel beter voor. De algemene reserves zijn toegenomen, de omvang van de grondposities is afgenomen en de regelgeving voor de waardering van gronden op de balans is aangescherpt. Bij een eventuele nieuwe vastgoedcrisis is daarmee een kleiner verlies te verwachten bij gemeenten op het geïnvesteerd vermogen in grondposities.

Tegelijkertijd zijn ook de structurele demografische prognoses naar boven toe bijgesteld en blijkt de huidige en toekomstige schaarste aan woningen veel groter te zijn dan in 2008-2013 werd verondersteld. Ook is de gemiddelde LTV van woningeigenaren afgenomen door verplicht aflossen (en waardestijgingen in recente jaren), waardoor bij een prijsdip naar verwachting minder woningen onder water komen te staan dan in 2008, waardoor er minder huiseigenaren zullen zijn die om die reden niet meer bewegen/doorstromen. De effecten voor de komende jaren (mede) als gevolg van corona worden door het EIB geschat op een terugval in de bouwproductie van 15% en een verlies aan banen van 40.000 in de bouwsector.[5] Voor private partijen in de bouw- en ontwikkelsector zou dit mogelijk liquiditeitsproblemen en minder risicogeneigdheid ten aanzien van gebiedsontwikkelingen kunnen betekenen. Anderzijds zullen als gevolg van de coronacrisis naar verwachting ook veel gemeenten te kampen krijgen met begrotingstekorten.

De woningbehoefte is en blijft echter aanwezig: er zijn op dit moment nog circa 300.000 huishoudens die een (andere) woning nodig hebben. Dat is mede de reden dat het EIB een sterke opleving van de bouwsector verwacht circa twee jaar vanaf nu. De vraag rijst dan of en in hoeverre gemeenten – daar waar nodig – de mogelijkheid hebben en willen nemen om grondposities van private partijen over te nemen om langjarige investeringen in gebiedsontwikkelingen veilig te stellen en daarmee een terugval in bouwproductie (deels) te voorkomen. Financiering blijft mogelijk en goedkoper voor gemeenten dan voor private partijen, naast dat de opgave om een groot woningtekort in te lopen – met name in het betaalbare segment – blijft bestaan.

Gaan er kansen ontstaan voor gemeenten met nu nog beperkte grondposities om gebiedsontwikkeling en daarmee een deel van de bouwproductie draaiende te houden? Dat zal uiteraard afhangen van de financiële mogelijkheden van private ontwikkelaars en gemeenten, de beleidsmatige en politieke keuzen en de regionale behoefte. Maar het is een vraag die het verdient in ogenschouw te worden genomen door gemeentebesturen. Niet alleen de exposure op grond is minder dan bij de vorige crisis, ook de regelgeving is op veel punten strenger en het risico-bewustzijn is groter.

Het is van belang dat nieuwe ontwikkellocaties gereed zijn op het moment dat de ontwikkel- en bouwsector weer gereed is. Oftewel, gemeenten ga door met planvorming, planontwikkeling en de aankoop van gronden en zorg dat er voldoende bouwlocaties beschikbaar blijven. Investeer anti-cyclisch om te voorkomen dat de bouw te ver wegzakt en om een snelle doorstart te ondersteunen.

[5] https://www.eib.nl/publicaties/arbeidsmarkt/notitie-vooruitzichten-voor-de-bouw-na-de-coronacrisis/

Contact

Deloitte Real Estate is met circa 75 adviseurs één van de grootste vastgoedadviseurs van Nederland. Met onze kennis van de markt, projectervaring en (inter)nationale netwerk, kan Deloitte Real Estate vrijwel alle organisaties in binnen- en buitenland adviseren over vastgoed, infrastructuur en ruimtelijk-economische vraagstukken. Een onderdeel van de dienstverlening van Deloitte Real Estate is het adviseren van overheden en marktpartijen in het bepalen en optimaliseren van hun rol en positie in gebiedsontwikkeling.

Daarnaast adviseren wij over PPS, ondersteunen bij waardering, financiering en transacties van vastgoedprojecten en –portfolio's en staan (vastgoed)organisaties bij in hun strategievorming.
Deloitte Real Estate heeft bovendien een leidende positie als het gaat om blockchain technologie in real estate is daarnaast actief in data analytics en duurzaamheid (energietransitie, klimaatadaptatie, circulariteit, mobiliteit, gezondheid).

Voor meer informatie verwijzen wij naar www.deloitte.nl/realestate

De gebruikte Deloitte database met jaarrekeningcijfers van Nederlandse gemeenten wordt bijgehouden door Deloitte Audit, het team van Audit partner Rein-Aart van Vugt.

Auteurs: Frank ten Have, Hielke Bos, Yvon Lustenhouwer en Noura Hzami

Frank ten Have is per 1 juni 2020 met zijn Deloitte-pensioen gegaan en per die dezelfde datum wethouder geworden in de gemeente Midden-Delfland. Hij was als partner jarenlang actief op o.a. het terrein van gebiedsontwikkeling, grondexploitaties en gemeentefinanciën. Zijn opvolger is Lennert Middelkoop.

Frank ten Have Partner (tot 1 juni 2020)	**Hielke Bos** Manager	**Yvon Lustenhouwer** Consultant
	T:+31 (0)88 288 3233 M: +31 (0)6 8201 2455 HielkeBos@deloitte.nl	T:+31 (0)88 288 2425 M: +31 (0)6 3044 6133 YLustenhouwer@deloitte.nl

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.nl/about to learn more.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our network of member firms in more than 150 countries serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte's approximately 264,000 people make an impact that matters at www.deloitte.nl.

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

© 2020 Deloitte The Netherlands

Designed by CoRe Creative Services. RITM0471609