

JAARBERICHT 2008 | CRISIS IS KANS

AM'

AM, NATUURLIJK DUURZAAM

Inspirerende en duurzame leefomgevingen bedenken en ontwikkelen, dat is de passie van AM. Wij betrekken actief alle belangen en belanghebbenden in een open planproces om de soms verborgen kracht van locaties te benutten. Wij doen dit creatief, professioneel, eigenzinnig en vol bezieling.

In samenwerking met overheden, woningcorporaties, maatschappelijke organisaties en consumenten ontstaan hierdoor bijzondere en kwaliteitsrijke gebieden om in te wonen, werken, winkelen en recreëren. AM zorgt hiermee voor kwaliteit van ruimte én kwaliteit van leven.

Duurzaamheid is een belangrijk strategisch thema voor AM. Onder de noemer 'Natuurlijk Duurzaam' zorgen wij ervoor dat onze projecten hoge prestaties leveren ten aanzien van energie, klimaatbestendigheid, natuurontwikkeling en -behoud en cultuurhistorie. Zo voorzien wij onze projecten waar mogelijk van duurzame energieconcepten. De voordelen hiervan, in termen van milieu, comfort, gezondheid en besparing, zijn evident. Energie vormt dan ook het visuele thema van dit jaarbericht.

JAARBERICHT 2008 | CRISIS IS KANS

EEN KANSRIJKE MARKT IN CRISIS

In een tempo dat niemand voor mogelijk had gehouden, is de Nederlandse vastgoedmarkt in 2008 gekanteld. Groei heeft plaats gemaakt voor krimp, dynamiek voor stilstand. Waar de problematiek met de slechte hypotheke in de Verenigde Staten ruim een jaar geleden een op zich staand verschijnsel leek, ver weg van de florerende Nederlandse economie, resulteerde deze in een domino-effect. De *subprime* problemen leidden tot de kredietcrisis en resulteerden vervolgens in een wereldwijde recessie.

Wij schrijven nu juni 2009. De kredietcrisis heeft de Nederlandse vastgoedmarkt stevig in de greep. Geld stroomt niet meer, financiële instellingen lijken op hun handen te zitten. Het vertrouwen van consumenten en producenten is laag. Door het uitstel van grote financiële beslissingen draait de markt op een laag volume. Opvallend is dat vooral wordt geredeneerd en geacteerd vanuit bedreigingen en wantrouwen. Maar crisis levert niet alleen problemen op, het is ook een kans. Met open oog voor de bedreigingen richten wij ons daarom in deze beschouwing bij het jaarbericht van AM op de kansen die deze ongekende crisis biedt.

Opvallend is dat vooral wordt geredeneerd en geacteerd vanuit bedreigingen en wantrouwen. Maar crisis levert niet alleen problemen op, het is ook een kans.

De achtbaan 2008

Om het geheugen op te frissen: de Nederlandse vastgoedmarkt leek begin 2008 de lijn door te trekken van het marktbeeld in 2007. Op de woningmarkt gold de verwachting van een blijvend grote vraag bij een afvlakking van de grote prijsstijgingen in eerdere jaren. Een verder herstel van de kantorenmarkt werd voorzien en een winkelmarkt die zou profiteren van de toenemende consumentenbestedingen.

Ook bij AM was er aanleiding voor gematigd optimisme. Zo hadden wij het voorafgaande jaar 2007 opnieuw afgesloten met een *all time high* resultaat, mede vanwege de verkoop van een recordaantal woningen. Aan het recordjaar 2007 ging bij AM een periode van meer dan een decennium jaarlijkse groei vooraf.

Maar al gedurende het eerste kwartaal van 2008 werd duidelijk dat de *subprime* hypotheek, in pakketten verpakt en als financieel product verkocht, meer gevolgen zouden hebben dan alleen een heftige dip in de Amerikaanse woningmarkt. De financiële sector bleek hiervoor wereldwijd gevoelig, met als gevolg overheidsinterventies om (systeem)banken overeind te houden, een groot wantrouwen in deze sector, stagnatie van financiële transacties en oplopende risicopremies. Intussen is de bancaire crisis in alle hevigheid overgeslagen naar andere sectoren. En het consumentenvertrouwen – essentieel voor de woningmarkt – is zwaar aangetast.

Krimp

In Nederland is de economie in het eerste kwartaal van 2009 met 4,5% gekrompen ten opzichte van het eerste kwartaal een jaar eerder; de grootste daling sinds de Tweede Wereldoorlog. Het Centraal Planbureau voorziet voor heel 2009 een krimp van rond de 5%. De export en de investeringen zijn meer dan 10% teruggevallen, de huishoudens hebben minder besteed. Het vertrouwen is weg, de onzekerheid groot.

De gevolgen voor met name de woningmarkt zijn aanzienlijk. In 2008 zijn circa eenderde minder nieuwbouwwoningen verkocht dan in 2007. Het eerste kwartaal van 2009 geeft een halvering van het aantal

verkopten aan. Daarbij dragen starters in belangrijke mate bij aan het in beweging houden van de markt. Doorstromers die zich willen verbeteren maar daarvoor hun huidige woning moeten verkopen, zijn *en masse* terughoudend.

Ook in de markt voor commercieel vastgoed is sprake van stagnatie. De onzekerheid op de beleggingsmarkt is groot. De verwachting is dat deze nog wel even zal voortduren. Banken zijn ook hier terughoudend met het verstrekken van kredieten. Als zij hiertoe al bereid zijn, dan is het tegen hogere risicopremies. Zij kijken veel meer naar de toekomstwaarde van het gebouw en de locatie dan naar het afgesloten huurcontract. Kantoorgebruikers stellen, mede vanwege de grote onzekerheid over de economische vooruitzichten, grote beslissingen over bedrijfshuisvesting uit. Bedrijfsverhuizingen zullen eerder voortkomen uit krimp en reorganisaties dan uit groei.

De echte gevolgen van de crisis voor de werkgelegenheid zullen naar onze inschatting echter pas vanaf de tweede helft van 2009 ten volle voelbaar worden.

Overgangsjaren

De eerste ontslagrondes in Nederland hebben zich al voorgedaan. De echte gevolgen van de crisis voor de werkgelegenheid zullen naar onze inschatting echter pas vanaf de tweede helft van 2009 ten volle voelbaar worden. Met de verwachting dat daadwerkelijk herstel zich pas vanaf 2011 aandient. Dit jaar en volgend jaar worden dus overgangsjaren, die als het goed is straks als louterend zullen worden ervaren omdat in deze periode de fundamenten zullen worden gelegd voor nieuwe (markt)verhoudingen.

Naast het nemen van defensieve maatregelen hebben wij de veranderende markt aangegrepen om een offensief en oplossingsgericht programma door te voeren, teneinde de kwaliteit van werken verder te verbeteren.

AM in 2008

In reactie op de veranderende marktomstandigheden heeft AM – evenals vrijwel alle branchegenoten – vanaf het tweede kwartaal van 2008 maatregelen genomen om het kostenniveau van de onder-

neming in overeenstemming te brengen met het teruglopende aantal verkopen. Naast een stevige besparing op de algemene kosten had dit ook consequenties voor de personele omvang van ons bedrijf. Na een forse groei van de activiteiten – en daarmee van het aantal medewerkers – in de voorafgaande jaren, werd de formatie in 2008 en begin 2009 teruggebracht met in totaal circa 130 arbeidsplaatsen. Naast het nemen van deze defensieve maatregelen hebben wij de veranderende markt aangegrepen om een offensief en oplossingsgericht programma door te voeren, teneinde de kwaliteit van werken in de gewijzigde markt verder te verbeteren. Wij verwachten markt-herstel bij verscherpte concurrentieverhoudingen. Woonconsumenten zullen (nog) meer kiezen voor *value for money*. Omdat hun inkomensperspectief voorlopig matig en onzeker is, wordt het een belangrijke opgave nieuwbouwwoningen concurrerend te laten zijn én blijven ten opzichte van de bestaande voorraad.

Het verbeterprogramma 'B-Smart' draait dan ook om financiële deskundigheid, een samenwerkingsgerichte attitude en het vakmanschap om 'slim' producten te ontwikkelen in overeenstemming met de marktvraag. Derhalve is er niet alleen aan gewerkt om AM crisisbestendig te maken, maar tevens voor de toekomst sterker te positioneren. Over de hele breedte van de organisatie zijn deze uitdagingen positief en voortvarend opgepakt. Het organisatiemodel voorziet

er bovendien in snel en flexibel te kunnen inspelen op een weer groeiende markt.

Samenwerking binnen BAM

Het vertrouwen in het herstel van de markt op de middellange termijn is tevens uitgedrukt door Koninklijke BAM Groep. Dit concern was met 51% grootaandeelhouder in AM en heeft overeenkomstig de eerder uitgesproken voornemens de resterende 49% van de aandelen overgenomen van ING. Nadrukkelijk heeft de Raad van Bestuur van BAM daarbij laten weten vertrouwen te hebben in AM, dat als werkmaatschappij binnen het BAM-concern onder eigen naam en identiteit door zal gaan. Wij zijn blij met het vertrouwen dat BAM heeft in de toekomst van onze onderneming en zien met plezier uit naar de komende jaren waarin AM binnen het BAM-concern de markt verder kan bedienen.

Door de noodzakelijke kostenoperaties waarbij de formatie in overeenstemming is gebracht met de marktverwachtingen, het verbeterprogramma B-Smart en het onderdeel zijn van Koninklijke BAM Groep, is AM goed gepositioneerd om haar meerwaarde te blijven bewijzen als bedenker en ontwikkelaar van inspirerende en duurzame leefomgevingen met bijbehorende producten waar de markt niet alleen vandaag, maar ook morgen en overmorgen naar vraagt.

VAN CRISIS NAAR KANS

De weerbarstige markt is een gegeven. Het heeft geen zin om de oren te laten hangen naar de krimp, wel om te trachten de crisis te benutten als kans. Daarbij geholpen door de onvermijdelijk beperkte maatregelen die de overheid op verschillende niveaus neemt om de negatieve effecten van de economische crisis te dempen. AM is langs diverse lijnen actief om de uitdagingen die nu worden geboden, te beantwoorden.

Per saldo is er in de woningmarkt in ons land sprake van een conjuncturele vertraging die onvermijdelijk wordt gevolgd door een vergrote inhaalvraag.

Fundamente Nederlandse woningmarkt goed

Allereerst en het meest belangrijk: de vraag-aanbodverhoudingen op de Nederlandse woningmarkt zijn door de crisis niet structureel veranderd. De demografische omstandigheden bepalen de woning-aantallen die nodig zijn. En daarnaast is er de vraag naar een hogere

woonkwaliteit. Kwantitatief blijft de vraag in stand. Ten aanzien van de kwaliteit is er tijdelijk een stagnerende welvaarts-groei. Per saldo is er in de woningmarkt in ons land sprake van een conjuncturele vertraging die onvermijdelijk wordt gevolgd door een vergrote inhaalvraag. Dit laatste leidt ongetwijfeld tot prijsstijgingen als straks de economie weer aantrekt. Op dit moment (juni 2009) is de consensus bij economen dat dit in de tweede helft van 2010 het geval zal zijn. Zo bezien is het beleggen in woningen in de Nederlandse markt van nu een kans. Vandaar dat AM met beleggers afspraken maakt over een op een *opportunity fund* gebaseerde beleggingsstrategie.

Duurzaamheid als blijvend perspectief

Bij een teruglopende economie letten kopers van nieuwbouw-woningen (weer) meer op de portemonnee. AM ziet het uitrusten van haar woningen met duurzame energie-opwekkingsinstallaties als een kans. Wij zijn er van overtuigd dat kopers voor wat betreft hun netto woonlasten voordeel hebben van een duurzaam ontwikkelde woning. Dat voordeel zit overigens ook – op de manier waarop wij het aanpakken – vaak in het extra comfort vanwege de vloerverwarming die onderdeel is van een duurzame energie-opwekkingsinstallatie. En ook gezondheid – een allergeenvrije woning – speelt een rol.

Wij zien het uitrusten van woningen met duurzame energie-opwekkingsinstallaties als een kans. Kopers zullen voor wat betreft hun netto woonlasten voordeel hebben van een duurzaam ontwikkelde woning.

Daarom heeft AM in het voorjaar van 2008 bekend gemaakt radicaal de knop om te zetten en in alle projecten duurzame energieconcepten toe te passen. Wij maken ook werk van dit voornemen, mede getuige het feit dat wij thans meer dan 10.000 woningen voorbereiden en realiseren die zijn voorzien van warmte-koude opslag (WKO). De voordelen van WKO zijn evident: een lagere energierekening, een gezonder binnenklimaat, meer wooncomfort (gelijkmatiger temperatuurverdeling en het ontbreken van radiatoren) en *last but not least* een bijdrage aan milieu en klimaat door een beperking van de CO₂-uitstoot.

In de marketing en verkoop van deze projecten met WKO belichten wij de voordelen voor de bewoners consequent en kunnen woonconsumenten daarmee overtuigen van de voordelen. Wij zien de

attitude bij potentiële kopers veranderen van 'onbekend maakt onbemind' naar een positieve keuze voor een woning met een duurzaam energieconcept. Wij geven hiermee tevens uitvoering aan het Lente-akkoord dat in het voorjaar van 2008 is gesloten tussen het Ministerie van VROM en de branche-organisaties.

Tijd voor starters

De afkoeling in de woningmarkt schept betere kansen voor starters. De startersmarkt bestaat echter uit verschillende doelgroepen met verschillende woonwensen. Het komt er op aan wegen te vinden om voor die verschillende wensen financiële oplossingen te creëren. Het risico daarbij is een te grote nadruk op goedkope producten, zodanig dat de geambieerde kwaliteit niet overeind blijft en dat het uiteindelijke product verschaalt. Het ontwikkelen van buurten met te kleine woningen waarin al te zeer is bezuinigd op de uitvoeringskwaliteit – een product dat wellicht op korte termijn interessant lijkt maar op de iets langere termijn zijn aantrekkelijkheid al snel verliest – moet worden vermeden.

Manieren die AM toepast om markt te creëren en nochtans volwaardige producten aan te bieden, zijn het inzetten van mogelijkheden voor deeleigendom (scheiding van de aankoop van grond en opstallen) of uitgesteld eigendom zoals in het concept van de Betaalbare

Koopwoning Zaandam, al dan niet gecombineerd met constructies voor erfpacht. Dit alles om nieuwe woningen voor middeninkomens bereikbaar te houden. Wij hebben hiermee goede ervaringen opgedaan bij diverse projecten, waaronder de Westwijk in Amstelveen.

Vraagondersteuning

Daarnaast tracht AM markt te creëren door vol in te zetten op nieuwe manieren van vraagondersteuning bij woonconsumenten. Vanaf het voorjaar van 2008 blijkt het voor doorstromers in de markt lastig hun bestaande woning te verkopen. Dit weerhoudt velen ervan een nieuw huis te kopen, terwijl de doorstroming in de markt juist gediend zou zijn bij meer dynamiek. Om consumenten hierbij te helpen, heeft AM een inruilgarantie en een overbruggingsgarantie geïntroduceerd. Dit voorkomt dat kopers in de problemen komen indien ze hun oude woning niet verkocht krijgen. Deze garantievoorzieningen zijn bij diverse projecten met succes toegepast.

De afkoeling in de woningmarkt schept betere kansen voor starters. Het komt er op aan voor de verschillende wensen financiële oplossingen te creëren.

Financieel fundament gebiedsontwikkeling

Daarnaast ligt één van de belangrijkste uitdagingen in het op gang houden van de lopende grote gebiedsontwikkelingen, die in de periode 'de Vinex voorbij' de nieuwe generatie ruimtelijke opgaven vormen. AM is bij vele van deze langdurige publiek-private samenwerkingen betrokken. Daarbij is het zaak de grondexploitaties, die toch al vaak zijn dichtgerekend vanuit optimistische marktverwachtingen, financieel niet uit de rails te laten lopen.

Aan de hand van de veranderde markt vraagt het zaak eerst te bepalen welke ontwikkelingen kansrijk (te maken) zijn. Vervolgens dient goed te worden beoordeeld of het programma vanuit de realiteit van vandaag en morgen haalbaar is. Daarnaast is het een uitdaging deze majeure ontwikkelingen goed te faseren en om de infrastructuur op een intelligente manier te verweven in het plan. De wijze waarop dit in samenwerking met de overheid voor Meerstad in Groningen is gebeurd, is een goed voorbeeld voor de manier hoe hiermee bij grote gebiedsontwikkelingen elders in het land zou kunnen worden omgegaan. Met een gemeenschappelijke en heldere doelstelling voor de lange termijn op het netvlies – waarin de partijen zich niet hebben laten ontmoedigen door de tegenwind van dit moment – is het project op een slimme manier gefaseerd en is het programma op onderdelen gewijzigd.

De participatie in langjarige gebiedsontwikkelingen wil dan ook niet zeggen dat de rollen en verantwoordelijkheden tijdens het gehele proces hetzelfde zouden moeten blijven. Hier dient zich de vraag aan welke partijen het voortouw moeten nemen bij het op orde houden van de financiën voor de lange termijn en voorkomen dat de economische crisis het financiële fundament aantast onder plannen als de Waalsprong in Nijmegen, Schuijtgroaf in Arnhem en Vathorst in Amersfoort.

Van defensief naar offensief

Dit zijn defensieve strategieën om ervoor te zorgen dat de grote ruimtelijke opgaven niet stagneren en onder hun eigen gewicht bezwijken. De kritischer markt dwingt daarnaast tot een andere manier van werken bij de opstalontwikkeling en –realisatie. Een offensieve manier die AM toepast om markt te creëren, is wat wij noemen 'smart' ontwikkelen; slimme, uitgekende plannen maken die door een rationele bouwwijze kostenefficiënt kunnen worden gerealiseerd en tegen aantrekkelijke prijzen kunnen worden aangeboden. Waar vroeger werd gedacht in grote bouwseries, is het nu zaak kleine series aan te bieden en de bouw verder te faseren.

Dit dwingt ons tot slimmere productontwikkeling; efficiënter ontwikkelen en realiseren, mede door op een andere manier

samen te werken met bouwpartners. De markt vraagt immers minder ingewikkelde en bouwtechnisch goed uitvoerbare concepten, zodat de bouwkosten beperkt kunnen blijven. Daarnaast is het zaak om bij gebiedsontwikkelingen opnieuw naar programma én stedenbouw te kijken. Wat wordt de komende jaren door woonconsumenten gevraagd? Hoe is dat in lopende plannen in te passen?

Het is zaak bij gebiedsontwikkelingen opnieuw naar programma én stedenbouw te kijken. Wat wordt de komende jaren door bewoners gevraagd?

Successen doorvertalen naar overige regio's

AM legt zich er als landelijk werkende partij met regionale vestigingen bovendien op toe leermomenten in de ene regio door te vertalen naar een andere regio. We zijn sinds jaar en dag met succes actief (gebleven) in de economisch minder sterke gebieden, waar desondanks sprake is van goede marktkansen. Zo zijn we in Zeeland met het regiokantoor AM Zeeland de grootste aanbieder in deze provincie om de kwaliteitsvraag die in deze woningmarkt bestaat te bedienen

met producten die beantwoorden aan de lokale vraag. Het motto 'Krimp is kans' wordt hier al langer in de praktijk gebracht.

In 2009 en de komende jaren zal dus veel aandacht uitgaan naar het ontwikkelen van slimme plannen in goedkopere prijsklassen met een uitgekiende plattegrond. Producten die niet alleen in krimpregio's, maar overal tegemoet komen aan de prijskritische vraag. Zo won AM de prijsvraag met het plan Hofland-Oost in Montfoort op basis van de beoordelingscriteria grondbieding, ontwerpqualiteit, duurzaamheid en keuzevrijheid. Hofland-Oost is een kwalitatief en marktconform plan voor circa 100 woningen dat op het scherpst van de snede is ontwikkeld voor de lokale markt. Met de toepassing van het milieuvriendelijke warmte-koude opslagsysteem, de differentiatie, de architectonische en ruimtelijke kwaliteit is het een voorbeeldplan in de huidige markt.

Publiek-private samenwerking in crisistijd

Als de economische crisis in onze markt iets heeft duidelijk gemaakt, is dat overheden en marktpartijen elkaar nodig hebben. Er is overheden veel aan gelegen om grote gebiedsontwikkelingen aan de gang te houden, omdat stagnatie forse nadelige gevolgen heeft op de terreinen van financiën, economie, ruimtelijke ontwikkeling en volkshuisvesting. Marktpartijen zijn vanuit hun belang – een maatschap-

pelijk verantwoorde winst maken en de continuïteit veilig stellen – evenzeer gebaat bij het op gang houden van de vastgoedproductie. Wij hebben gezien dat de forse tegenwind heeft geleid tot nieuwe en inventieve vormen van samenwerking, zonder dat er overigens sprake is van steunmaatregelen van de overheid voor de markt; deze moet immers de eigen broek ophouden.

Als de economische crisis in onze markt iets heeft duidelijk gemaakt, is dat overheden en marktpartijen elkaar nodig hebben.

Zo partneren wij als bedrijf met overheden die met ons samen de crisis te lijf willen en bedenken daarbij in *co-makership* nieuwe oplossingen. De herintroductie van stedelijke erfpacht als financieringsoplossing in Rotterdam is daarvan een voorbeeld. De financiering van het project Calypso – een gebouw van 400 appartementen waar AM actief bij betrokken is – is een eerste succes. In Arnhem (Schuytgraaf) zijn wij als co-maker betrokken bij een inkoopfonds voor bestaande woningen. Elders werken wij samen aan een erfpachtconcept voor starters.

Op deze manieren worden gebiedsontwikkelingen gemodelleerd naar de huidige tijd. Zo werkt AM ook met gemeenten samen in een constructie waarin het eigendom van de gronden bij de gemeente ligt en de grondexploitatie en de bijbehorende risico's bij AM. De overheid speelt een belangrijke rol bij de financiering, maar de risico's blijven bij de markt. De voortgang en het financiële fundament van gebiedsontwikkelingen blijven gewaarborgd, echter zonder grote extra risico's voor deze gemeenten.

Rijksmaatregelen stimuleren woningbouw

Daarnaast verwelkomen wij op zichzelf het pakket maatregelen dat minister Van der Laan (Wonen, Wijken en Integratie) in mei bekend heeft gemaakt om de woningbouw op gang te houden, werkgelegenheid te behouden, de duurzaamheid te vergroten en de schade voor eigenaren-bewoners te beperken die door de crisis en buiten hun schuld in betalingsproblemen komen. Met een budget van € 300 miljoen worden in 2009 en 2010 gemeenten, ontwikkelaars, (sociale) verhuurders en bouwers in staat gesteld om zoveel mogelijk door te blijven bouwen. Daarnaast is het bereik van de Nationale Hypotheek Garantie tijdelijk verruimd. In combinatie met eigen handelen en in samenwerking met de andere overheden gaan we daarmee de crisis te lijf.

Welke leermomenten zal de crisis opleveren voor het verder werken aan 'mooi Nederland' en het realiseren van de ambities van de Nota Ruimte?

De crisis voorbij

Los van al deze maatregelen de recessie goed door te komen, dient zich onvermijdelijk de vraag aan wat de crisis aan leermomenten zal opleveren voor het verder werken aan 'mooi Nederland' en het realiseren van de ambities van de Nota Ruimte. Het aflopen van de Vinex-periode dwong sowieso al tot bezinning op werkwijzen bij de (meer op herontwikkeling en meer op steden georiënteerde) uitvoering van deze nota. De noodzaak voor meer duurzame ontwikkeling vraagt eveneens een andere aanpak. *Business as usual* bij project- en gebiedsontwikkeling na de kredietcrisis is dus geen optie. De crisis is daarmee het vertrekpunt voor een zoektocht naar nieuwe publiek-private verhoudingen en bijbehorende nieuwe coalities. Onze partners kunnen daarbij op een actieve bijdrage van AM blijven rekenen.

Directie AM

Peter Noordanus Rein van Steeg Peter Krop Henri de Pater

AM'