

23

# De Vastgoedlezing 2012

Grondbeleid zonder geld  
**drs. J.H. Gerson**

## **De Vastgoedlezing 2012**

Grondbeleid zonder geld

*Observaties vanuit 35 jaar Amsterdamse praktijk*

Hans Gerson

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG  
De Vastgoedlezing 2012

Grondbeleid zonder geld

*Observaties vanuit 35 jaar Amsterdamse praktijk*

Hans Gerson

Amsterdam, Amsterdam School of Real Estate  
(Boekenreeks; 23)  
ISBN 978-90-73440-23-4  
Trefw.: De Vastgoedlezing 2012

Uitwerking van de voordracht, zoals uitgesproken ter gelegenheid van de jaarvergadering van de Amsterdam School of Real Estate, op 6 december 2012.

Copyright © 2012

Niets uit deze opgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaand toestemming van de Amsterdam School of Real Estate, Jollemanhof 5, 1019 GW AMSTERDAM.

## Hans Gerson

Hans Gerson (1947, Den Haag) studeerde economie en planologie aan de Universiteit van Amsterdam. Na afstuderen en militaire dienst trad hij op 1 april 1975 in dienst bij de gemeente Amsterdam. Na enkele beleidsfuncties op het gebied van de ruimtelijke ordening te hebben vervuld, volgde hij in 1984 Jacques Kwak op als Hoofd Grondzaken op het stadhuis, als rechterhand van wethouder Jan Schaefer.

Begin 1990 werd hij Hoofd Bedrijfshuisvesting bij het Gemeentelijk Grondbedrijf Amsterdam, waar hij vervolgens in september 1990 tot Algemeen Directeur werd benoemd, als opvolger van Henk Koers.

In 2000 maakte hij de overstap naar het Havenbedrijf waar hij oorspronkelijk tot september 2009 Algemeen Directeur zou blijven. Echter, op voordracht van wethouder Lodewijk Asscher werd hij op 1 april 2009 door de gemeenteraad van Amsterdam benoemd tot wethouder voor Verkeer en Vervoer, inclusief NoordZuidlijn en Taxizaken, Monumentenzorg en Volkshuisvesting in de vacature die ontstaan was door een tussentijds vertrek van wethouder Herrema.

Na afloop van zijn wethouderschap trad hij in juni 2010 in dienst bij de Wibautgroep van het Projectmanagementbureau, van waaruit hij ging functioneren als projectdirecteur Noordwaarts en Zuidelijke IJoevers.

In zijn lange carrière bij de gemeente Amsterdam heeft hij zich met diverse grote projecten bezig gehouden, zoals de ontwikkeling van de IJoevers en het Arenagebied in Amsterdam Zuidoost. Tevens trad hij namens de gemeente op als bouwheer voor het Muziekgebouw aan het IJ en de laatste fase van de nieuwbouw van het Stedelijk Museum.

Hij vervult een aantal nevenfuncties op een breed terrein: voorzitter Amsterdam Cruise Port, bestuurslid van de Stichting Hollandsche Schouwburg, van de Stichting Zaanse Schans en van de Stichting Meesteropleiding Coupeur.

## De Vastgoedlezing

Jaarlijks biedt de Amsterdam School of Real Estate aan een erkende deskundige de mogelijkheid om zijn of haar visie te geven op de maatschappelijke betekenis van een vastgoedvraagstuk. Dit platform geniet bekendheid onder de naam 'De Vastgoedlezing'. De Vastgoedlezing beoogt theorie en praktijk dichter bij elkaar te brengen. Uitgangspunt is het geven van een onafhankelijke analyse, vrij van belangenbehartiging of politieke doeleinden, maar met maatschappelijke relevantie. Voorwaar geen eenvoudige opgave, aangezien vastgoedvraagstukken zich doorgaans kenmerken door de nodige – vaak tegengestelde – belangen. De lezing vraagt van de vastgoeddeskundige om voor even de eigen belangen te laten voor wat ze zijn en een objectieve analyse te geven van de maatschappelijke gevolgen van vastgoedbeslissingen. Het waarmaken van deze hoge ambitie die de Vastgoedlezing kenmerkt, vormt voor de spreker een grote uitdaging.

De Amsterdam School of Real Estate is bij uitstek het podium om zo'n uitdaging te faciliteren. Het overbruggen van de kloof tussen theorie en praktijk vormt immers een van de bestaansredenen van het instituut, waarin de Universiteit van Amsterdam, de vastgoedsector en het Rijk nauw samenwerken. De Vastgoedlezing is een karakteristiek moment waarop de drie partijen elkaar ontmoeten, met als doel de discussie over een voor Nederland belangrijk vastgoedthema een waardevolle stap verder te brengen. Het slaan van een brug tussen theorie en praktijk kan vanuit twee kanten worden geïnitieerd. Aan de ene kant van de brug staat de wetenschapper of beleidsmaker, die zijn kennis en visie naar de praktijk wil vertalen. Aan de andere zijde van de symbolische brug bevindt zich de ervaringsdeskundige die een verantwoorde onderbouwing aan zijn visie wil geven.

## Inhoud

1. Inleiding .....	7
2. Crisis, welke crisis? .....	9
3. De positie van de grondbedrijven nader bezien .....	15
4. Perspectieven voor de toekomst .....	17



## 1. Inleiding

Bij de voorbereiding van deze lezing bedacht ik mij dat het tijdstip en onderwerp wel op een bijzondere manier samenhangen.<sup>1</sup>

Ik stel me zo voor dat de toehoorders op de middag van 6 december 2012 toch heel tevreden bij elkaar zitten. De Sinterklaascadeaus zijn uitgepakt, men heeft genoten van het kunnen schenken en het in dank aanvaarden, wellicht ook genoten van de huisvljijt, gedichten en surprises. Hoezo crisis?

Ik ga er daarbij, vrijwel ongemerkt, vanuit dat de aloude Sinterklaastraditie – een merkwaardig fenomeen waar ons kleine landje uniek in is – ook de aanval van de crisis moeiteloos heeft overleefd. Net zoals eerder de al dan niet gecombineerde aanvallen van EU-regels, Anglo-Amerikaanse Kerstman en andere globalisering tendensen.

Overmand door deze gevoelens van traditie, nostalgie en tevredenheid is een eerste reactie op het verzoek, een bespiegeling te wijden aan de gevolgen van de crisis voor het grondbeleid, te roepen: "Welke crisis"?

Dit punt komt straks als eerste aan de orde.

Vervolgens zal ik ingaan op de positie van de verschillende spelers op de vastgoedmarkt en in hoeverre zij hun gedrag willen of zouden moeten aanpassen in de huidige omstandigheden.

U zult mij hopelijk niet euvel duiden dat ik mijn lezing zal afsluiten met beschouwingen over de positie van de gemeentelijke grondbedrijven en het Amsterdamse meer in het bijzonder.

Mijn afkomst kan en wil ik zeker niet in deze bijzondere omgeving van de Amsterdam School of Real Estate Vastgoedlezing verloochenen.

Tenslotte is het Amsterdam Grondbedrijf, zoals ik altijd bescheiden placht te zeggen, het grootste gemeentelijke grondbedrijf ter wereld.

<sup>1)</sup> De tekst van deze lezing was afgerond voordat het regeerakkoord Rutten/Samsom definitief was. Hoe verleidelijk ook, ik heb er vanaf gezien alsnog bij verschillende punten in te gaan op de nieuwe beleidsvoornemens.





## 2. Crisis, welke crisis?

De vraag zo stellen is misschien merkwaardig. Hoewel, als we het hebben over het algemene economische en sociale klimaat, valt op hoe verschillend men kennelijk kan oordelen over dezelfde situatie. Enerzijds zijn er niet de minsten, die betogen dat het roer nu echt om moet. Uitputting van natuurlijke grondstoffen, dreigende overbevolking, toenemende ongelijkheid, escalerende militaire conflicten etc. En dan hebben we het nog niet over de Eurocrisis dichterbij huis, onbetaalbare pensioenen, oplopende jeugdwerkloosheid etc.

Anderzijds zijn er ook genoeg signalen dat het eigenlijk beter gaat dan ooit tevoren: de stijgende levensverwachting als maatstaf van algemeen welzijn en welvaren, het toenemende milieubewustzijn etc. En met als klap op de vuurpijl; het toekennen van de Nobelprijs voor de Vrede aan de EU. De zeer uiteenlopende reacties op dit besluit onderstrepen aardig mijn stelling hoe lastig het is de huidige situatie eenduidig te interpreteren.

Maar laten we dichterbij huis blijven: hier bij de jaarlijkse vastgoedlezing moet het natuurlijk gaan om de crisis in het vastgoed. Op dit terrein lijkt het mij lastiger vol te houden dat er niets aan de hand is. Mocht ik, als overtuigd optimist, nog even mijn kop in het zand willen steken, dan werd die kans mij snel ontnomen, door uw Algemeen Directeur, Leo Uittenbogaard. Om mij bij de voorbereiding van de lezing te helpen, stuurde hij mij een kleine bloemlezing van recent verschenen artikelen in de diverse vakbladen. Bij het vluchtig beschouwen van de koppen werd mij de laatste illusie ontnomen "Op de hete blaren van de overmoed", "Grondbedrijven in zwaar weer", "Kansen in Crisistijd" – de toon is duidelijk gezet. Maar wij Nederlanders houden er niet van om bij de pakken te gaan neerzitten en koppen als "Biedt de crisis ook voordelen en kansen?", "Naar een nieuwe grondhouding" en "Terug naar de kern" geven aan dat er ook wel strategische vergezichten te bedenken zijn, die weer hoop bieden. En mensen, die enigszins vertrouwd zijn met mijn opvattingen, zullen niet verbaasd zijn als ik op het eind van mijn lezing hierop terugkom.

De vastgoedcrisis is dus een feit. Vele cijfers en indicatoren geven het aan. Ik zal er niet uitgebreid op ingaan, maar stip slechts het volgende aan.

Opvallend is dat de crisis op alle deelmarkten toeslaat. Om te beginnen natuurlijk de kantorenmarkt. Vroeger hield ik nog wel een grafiek bij van de varkenscyclus op de kantoormarkt. Omdat het wat langer duurt een kantoor te realiseren dan een varken te laten groeien, kende de cyclus niet 1-jarige intervallen maar zo'n 7 jaar. Het was daarbij geruststellend dat de tijden van stagnatie steevast gevolgd werden door tijden van bloei. De huidige overmaat is echter zo groot en de groeiverwachtingen zo gering, dat ik ervan uitga dat de gouden tijden van weleer niet meer terugkomen. De leegstand in Nederland was eind 2011 opgelopen tot 7 miljoen m<sup>2</sup>, ofwel 14% van de voorraad. Dit kan je dus geen frictie meer noemen. Sommige experts zien een verdere daling in de vraag naar kantoorruimten door afnemende beroepsbevolking, nieuwe manieren

van werken en de drang tot kostenbesparing bij grote kantoorgebruikers (waaronder de overheid).

Op winkelgebied is de situatie nog wat diffuus, hoewel de signalen dat hier echt forse overcapaciteit dreigt, steeds sterker worden. Onduidelijk is nog hoe precies de toename van het online winkelen uitpakt. Zo las ik laatst over de nieuwste trend, dat online bestelde artikelen toch ter plaatse bij een vestiging ofwel winkel geheten, worden afgehaald. Dus minder groei van grootschalige distributiecentra en pakketjesbezorgers, en wat meer perspectief voor de winkel. In Vastgoedmarkt van oktober 2012 wordt uitgebreid op de verschillende ontwikkelingen ingegaan. In de Amsterdamse situatie zien we veel en bijzondere dynamiek. Leefde tot voor kort het idee dat met name de Amsterdamse binnenstad het zeer moeilijk zou krijgen door de toenemende schaalvergroting, nu lijkt het tijd te keren. Wat ik maar even voor het gemak middelgrote vestigingen van internationale ketens noem, slagen er toch in, in de binnenstad passende ruimten te vinden. En mede gevoed door de nog steeds groeiende stroom toeristen, blijkt de koopkracht genoeg te groeien om die bijzondere winkels, en in hun kielzog ander soort detailhandel, een goede toekomst te bieden. Anderzijds moeten we ook onderkennen dat wijkwinkelcentra het soms heel moeilijk hebben.

Tenslotte, en wel heel bijzonder, is de situatie op de woningmarkt. Ook hier hebben we in het verleden pieken en dalen gekend, maar de huidige stagnatie is toch wel heel bijzonder. De nieuwbouw productie is ingezakt van 80.000 woningen per jaar tot minder dan 40.000. Daar komt bij dat ook landelijk steeds grotere verschillen gaan ontstaan. Tot voor kort onbekende begrippen als krimpgebieden behoren nu al tot het vakjargon. En aan de andere kant kennen we in Amsterdam een verschijnsel dat zich na 1900 alleen tijdens de twee wereldoorlogen heeft voorgedaan: een stijging van de gemiddelde woningbezetting! En ook nu nog zet de groei van de bevolking door; wellicht heeft Amsterdam eind 2012 al meer dan 800.000 inwoners. Anders gezegd: het saldo van geboorte/sterfte en vestiging/vertrek is al jaren fors positief, terwijl er de laatste jaren steeds minder woningen bijkomen. Dit kan erop duiden dat als gevolg van gewijzigde economische omstandigheden een halt wordt toegeroepen aan de toenemende ruimteconsumptie (wat mij als grondboer verdriet, maar mij als calvinist plezier doet). In het algemeen is het gevoel dat in regio's als de Amsterdamse sprake is van uitgestelde vraag, en als de huidige onzekerheden verholpen zijn, en er weer enig licht aan het einde van de economische tunnel is gekomen, dat dan de effectieve vraag naar woningen weer (fors) zal toenemen. Of zich weer prijsexplosies als in het verleden zullen voordoen, is zeer de vraag. Het lijkt mij waarschijnlijker dat het grote aanbod en toch wel gewijzigde perspectieven een eventuele prijsstijging veel gematigder zal doen verlopen.

De hiervoor beschreven ontwikkelingen hebben hun uitwerking op de verschillende spelers op de vastgoedmarkt niet gemist. Architectenbureaus hebben zware klappen gekregen en krimpen fors in en/of proberen in het buitenland (China) nog aan werk te komen. Het aantal faillissementen in

de bouw is flink gestegen, deels nog gecamoufleerd of deels opgelost door overname door grotere en nog gezonde bedrijven. Ook de meubelen en woninginrichtingbranche maakt zware tijden door. Niet geheel duidelijk is het effect op de Doe Het Zelf zaken – in tijden dat men verhuizing naar een nieuwe woning uitstelt, wil nog wel eens het klussen in de oude woning toenemen.

En dan – voor het bouwen van al dit mooie vastgoed heeft men natuurlijk grond nodig – en met de afname van bouwactiviteiten neemt natuurlijk ook de vraag naar bouwgrond af. Wij kunnen hierbij een onderscheid maken tussen nog onbebouwde gronden en bebouwde gronden. Bij die onbebouwde gronden ging het in het verleden vooral over agrarische gronden, die overtollig werden of waar de druk van de verstedelijking zo groot werd dat het wel zeer aantrekkelijk werd het agrarisch gebruik te staken. In verstedelijkte gebieden kan het ook gaan over terreinen die hun specifieke infrastructurele betekenis verliezen; grootschalige havengebieden, militaire terreinen en soms vliegvelden (Soesterberg, Ypenburg / Berlijn, Tempelhof). En laat ik, zeker voor de Nederlandse situatie een bijzondere categorie bouwrijpe grond niet vergeten: water. We kennen allemaal het bekende gezegde: "God schiep de wereld, en de Hollanders hun eigen land". En hoewel, net als de duim van Hans Brinker, die ons land van verdrinkingsdood redde, iets wat overdreven – een kern van waarheid zit er zeker in. En qua grondwaardesystematiek ook bijzonder interessant. Zo strijden de gemeente Amsterdam en het rijk al jaren over de waarde van het water waar de bouwlocatie IJburg is voorzien. En dan vergeeft ik maar even voor het gemak de discussie over de grondwaarde onder de woonboten in de Amsterdamse grachten, die om mysterieuze redenen nog steeds niet beslecht is!

De laatste categorie loopt als het ware vloeiend over in de bebouwde gronden, waarbij omvangrijke sloop- en bouwrijpmaakactiviteiten aan de orde zijn voordat weer sprake is van bouwrijpe grond.

Ik laat hier nu maar de bekende discussie uit de tijd van de omslag van groeikern naar compacte stad beleid maar achterwege. Door voorstanders van de compacte stad werd toen terecht betoogd dat die bouwrijpe ogenschijnlijk goedkope agrarische gronden helemaal niet "echt bouwrijp" of goedkoop waren omdat de ontsluiting ervan hoge kosten voor nieuwe weg/spoorweg infrastructuur met zich bracht.

In theoretisch opzicht is het onderscheid tussen onbebouwde en bebouwde grond niet zo relevant omdat in beide gevallen de waarde van de grond via de residuele grondwaardetheorie kan worden bepaald. Ik ga ervan uit dat ik in dit illustere gezelschap het principe van de residuele grondwaarde niet nader hoeft uit te leggen. Net als velen voor mij kan ik toch de verleiding niet weerstaan om onze oude leermeester Ricardo aan te halen, die zo mooi en bondig zei: "Graan is niet duur omdat grond duur is, maar grond is duur omdat graan duur is".

In mijn jonge jaren droomde ik nog dat er in Nederland een echt ruimtelijk ordeningsbeleid gevoerd zou worden, met schaarste aan grond, juiste bedrijf op de juiste plaats, met als gevolg hoge grondprijzen waarmee dan weer ingrijpende infrastructurele maatregelen betaald konden worden. Excursies naar echte steden als Londen, New York en Tokyo waren aan de orde van de dag, en wij leerden er van grondquotes van wel 80%. Maar al bij het begin van de eerste Nederlandse toplocatie de Zuidas, heb ik in een artikel uiteen gezet waarom de Nederlandse volksaard en handelsgeest zich niet leent voor een echt schaarste beleid. Het is net als bij de varkenscyclus (en wellicht ook bij de discussie over de hypotheekrenteaftrek) we weten diep in ons hart wel dat het anders moet en kan – maar de belangen van verschillende deelnemers spelen zo op elkaar in dat we toch keer op keer in de fout gaan.

De crisis op de vastgoedmarkt met afnemende vraag en dalende prijzen treft vastgoed en grondbezitters in gelijke mate. Zij zien hun bezit in waarde dalen, en zullen moeten afboeken. Beleggers, bouwbedrijven, ontwikkelaars met grondposities en onverkochte woningen, grondbedrijven zitten allemaal min of meer in hetzelfde schuitje.



△ Het NDSM-terrein: Kraanspoor, Hema, Scheepsbouwloods en hellingen: vele vormen van gebiedsontwikkeling



### 3. De positie van de grondbedrijven nader bezien

Voor het gemak ga ik hierbij uit van grond in de ruime zin van het woord, dat wil zeggen gronden, al of niet bebouwd, die verworven zijn om er in de toekomst een andere bestemming aan te geven. Nu zijn er veel partijen op de grondmarkt actief, die ik maar even ruwweg in zes categorieën indeel.

1. Oorspronkelijke eigenaren, niet geïnteresseerd in realisatie van een nieuwe functie;
2. Eigenaren die hun "eigen huis" willen bouwen;
3. Gemeentelijke grondbedrijven, die middels actieve grondpolitiek de realisatie van gewenste bestemmingen willen bevorderen, al dan niet met als nevendoelelstelling een rendabele exploitatie;
4. Private beleggers, die met oog op realisatie van vastgoedbeleggingen gronden verwerven (lange termijnbelang);
5. Projectontwikkelaars/bouwbedrijven, die door het nemen van grondpositie hun eigenlijke taak zeker willen stellen;
6. Handelaren, die als tussenpersoon, meestal tussen categorie 1 en één van de andere spelers, optreden met als doel een marge tussen inkoop en verkoopprijs.

De goede luisteraar kan wellicht een zekere morele rangorde in mijn opsomming bespeuren. Ik haast mij te zeggen dat dit geheel van het eigen morele denkkader afhangt. Strikte aanhangers van het vrije marktprincipe van Adam Smith's onzichtbare hand tot Ayn Rand's morele geschriften zien met name in de laatste categorie de handelaar een essentiële en lovenswaardig figuur. Het maximale profijt voor het individu waarbij de daarbij gehanteerde methoden en ingezette middelen van meer of minder belang zijn, leidt in die filosofie tot de hoogste graad van algemene welvaart.

Waarbij de overheid zich vooral niet teveel met de zaken moet bemoeien, laat staan een actieve rol op de grondmarkt zou moeten spelen.

Een andere school, waarbij ik mijzelf meer thuisvoel, houdt het erop dat grond een zo essentiële grondstof is dat individuele winst hier moet wijken voor collectieve belangen. In deze kringen worden de handelaren uit categorie 6 ook wel met de weinig vleiende naam, speculant, aangeduid. Achtergrond voor de gedachte dat de overheid een stevige vinger in de grondmarkt-pap zou moeten hebben, is het idee dat juist door overheidsinvesteringen (aanleg van infrastructuur, groenvoorzieningen, vliegvelden, cultuur/onderwijsinstellingen etc.) de waarde van gronden sterk beïnvloed wordt. En nauw verwant hiermee is de typische Nederlandse situatie bij de strijd tegen het water dat gronden alleen zeker gesteld kunnen worden als er sprake is van sterke collectieve drang. Een dijk werkt



alleen als iedereen meedoet, en zich ook aan de regels houdt. Deze variant op het meer bekende Hans Brinker verhaal heb ik meermalen in Amerika moeten houden, om enigszins de positie van het Amsterdams Grondbedrijf (eigenaar van ca. 80% van alle grond in Amsterdam) te kunnen uitleggen. Dit was in de begintijd van de Jsoeverontwikkeling, toen ik met Wethouder Jan Schaefer waterfrontontwikkelingen in Baltimore, Boston en New York ging bestuderen. U kunt zich voorstellen dat bovenstaand verhaal tezamen met de imposante figuur van Jan Schaefer in keurig gewassen spijkerpak een bijzondere indruk op onze Amerikaanse gesprekpartners maakte. Gelukkig waren de tijden van Mc Carthy net voorbij want anders waren we waarschijnlijk tot ongewenste vreemdeling verklaard.

Terug naar de verschillende grondeigenaren en het motto van deze lezing: Grondbeleid zonder geld. Ik hoop dat u mij het niet euvel wil duiden maar voor het vervolg van mijn betoog ga ik er gemakshalve vanuit dat mijn visie op de wereld de juiste is. Of beter en voorzichtiger geformuleerd: ik zal, vanuit mijn ervaringen van de afgelopen 35 jaar in dienst van het Amsterdamse Grondbeleid schetsen hoe bij een grondbeleid zonder geld (beter gezegd met minder geld), de verschillende partijen zich het beste kunnen ontwikkelen. In hun eigen belang en in het algemeen belang.

#### 4. Perspectieven voor de toekomst

Het is opvallend dat in de mij toegezonden artikelen een vrij algemeen beeld naar voren komt hoe wij uit de crisis zouden moeten komen. Reeds aan het begin van mijn betoog heb ik gewezen op de optimistische toon van sommige schrijvers: "Sterker uit de crisis" – "Nieuwe kansen door de crisis" etc. De grondtoon hierbij is "terug naar de kern". Dat komt goed uit want dat is ook voor mij een leidende gedachte. Ik bevind mij hierbij in goed gezelschap van kameraad Lenny Vulperhorst, die in 2009 hier de Vastgoedlezing hield. Zijn observaties betroffen meer de bouwmarkt, maar het is zeer interessant te lezen hoe trefzeker zijn analyse al drie jaar geleden was. Zoals vaak met zijn bijdrage (ik herinner mij hem nog levendig als adviseur van de Stichting Ruigoord, die in een bittere strijd verwickeld was met het toen onder mijn leiding staande gemeentelijk havenbedrijf) zal niet iedereen even enthousiast gereageerd hebben.

Bij de uitwerking hierna zal overigens blijken dat niet iedereen hetzelfde onder de kern verstaat.

Ik gebruik de hiervoor geschetste indeling in zes categorieën, om te bezien wat terug naar de basis zou kunnen inhouden.

Ten eerste, de oorspronkelijke grondeigenaren. In algemene zin geldt dat de druk op deze sector sterk is afgenomen. Volgens onderzoek van Royal Haskoning/DHV en het kadaster hebben de gemeenten in Nederland gezamenlijk 10.000 ha overtollige grond. Er is sprake van een ongelijke verdeling over het land, in sommige delen zal de grond nooit meer bebouwd worden. Voor grote steden en steden met een regionale functie zou op termijn weer een tekort kunnen dreigen. Maar zelfs in Amsterdam is nu voorlopig de druk van de ketel. Dat wordt aardig geïllustreerd door de recente gesprekken met de Rijksoverheid over de toekomstige bestemming van het Marine Complex aan het Oosterdok. Waar in het verleden rond soortgelijke grote locaties als het PTT complex op het Oosterdokseiland en het Shellcomplex aan de Noordelijke IJeuvers nog felle prijsonderhandelingen met als resultaat te hoge aankooprijzen (gelet op de verlieslijdende grondexploitaties) plaatsvonden, nu is er een beschaafd en verstandig gesprek op gang gekomen. Natuurlijk moet het complex straks een reële opbrengst kennen, maar dat kan best nog eens 5 à 10 jaar in de toekomst liggen, met een eerlijke verdeling tussen Rijk en gemeente. In het verleden zijn verhitte debatten gevoerd over hoe de waarde van gronden in dit soort situaties zou moeten worden vastgesteld. Maar ik heb me er voorlopig mee verzoend dat wat in een kabinet Den Uyl/van Agt niet lukte, ook bij Rutte/Samsom geen kans zal maken. En daarbij wil ik straks deze zaal ongeschonden verlaten, dus snel over naar de volgende categorie.

De tweede categorie betreft de eigenaren, die hun eigen huis, op hun eigen grond willen bouwen. Het is de bekende categorie van de zelfrealisatie. In sommige landen met een andere sociaal-economische structuur is dit een vrij bekend fenomeen. Om het maar neutraal te zeggen, met deze categorie is

niets mis, maar een belangrijke rol in stedelijke gebiedsontwikkeling zullen zij niet spelen.

De derde categorie, de stedelijke grondbedrijven, laat ik even tot het eind rusten. Ik spring even over naar de pure handelaren in grond, dat wil zeggen tussenpersonen, die niet zelf geïnteresseerd zijn in enige realisatie. In tijden van hoog conjunctuur treden zij naar voren, maar in het huidige crisisklimaat spelen zij geen rol meer. Wellicht hebben zij nog grondposities uit het verleden, maar dan zullen zij blij zijn dat er überhaupt nog een koper voor te vinden is. Geholpen door de lage rentestand kunnen ze het nog even uitzingen, maar vrolijk zal hun lied niet zijn.

De projectontwikkelaars/bouwbedrijven keren terug naar hun oorspronkelijke taak, en zullen ook proberen op een nette manier van hun gronden af te komen. Projectontwikkelaars pur sang zullen zich weer richten op waar ze goed in kunnen zijn; het vinden van originele oplossingen voor complexe problemen. Het weinige geld dat ze hebben, zullen ze daaraan besteden. Soms zullen ze steun zoeken bij een krachtige moeder, zoals de MAB groep bij de Rabobank of AM bij de BAM. Maar een krachtige moeder maakt niet altijd gelukkig zoals het avontuur van de eertijds vermaarde ontwikkelaars MBO en Nationale Nederlanden laat zien. Eerst succesvol omgevormd en opgenomen in het grote bank/verzekeringsconglomeraat ING, om vervolgens bruut om zeep gebracht te worden door een al dan niet terecht teleurgestelde moeder. Soms ben je blij een eenvoudige gemeenteambtenaar te zijn gebleven.

Maar er blijft gelukkig ook genoeg ruimte voor de onafhankelijke pure projectontwikkelaar –hij zal wellicht meer dan vroeger via competities en prijsvragen werk moeten binnenhalen. De recente procedure voor de Toren Overhoeks laat zien dat dit tot zeer inspirerende resultaten kan leiden. Helaas maken de moderne regels rond mededinging en staatssteun het heel moeilijk (of dat is tenminste de mening van de juristen die zich hierover uitlaten) om als gemeente ook gewoon een project één op één te gunnen aan een partij, die bewezen heeft in een goede kwaliteit/prijs verhouding, en op een betrouwbare, integere wijze werk te leveren. Er gloort echter hoop, want in Amsterdam gaan we in een aantal gebieden, waaronder de Noordelijke Joevers proeven doen met simpelere selectiemethoden. Een speciaal woord wil ik hier wijden aan de woningcorporaties, die zich de laatste tien tot vijftien jaar meer en meer tot projectontwikkelaar hebben ontwikkeld.

In het verre verleden, toen de wereld nog overzichtelijk was, had je binnen de gemeente Amsterdam het grondbedrijf, de dienst Volkshuisvesting en de dienst Ruimtelijke Ordening. Onze collega's van Volkshuisvesting deden precies dat – volkshuisvesting- en een belangrijk middel hierbij waren de woningcorporaties. Voorwaarden, waaronder de volkshuisvesting plaatsvond, stonden vast, inclusief de grondprijzen en iedereen wist waar die aan toe was. En voor de zekerheid had de gemeente nog een eigen woningbedrijf, die een belangrijke rol speelde in de Amsterdamse volkshuisvesting. In 2000 verruilde ik het directeurschap van

het grondbedrijf voor dat van de Haven en verloor ik mijn vrienden een beetje uit het oog. En in die afgelopen tien jaar hebben zich grote veranderingen voorgedaan. Het Amsterdamse woningbedrijf werd voor een onbekend bedrag verkocht aan een stichting, die nu Ymere heet en zijn werkterrein over vele gemeenten heeft verspreid. Maar corporaties gingen ook de markt op, namen speculatieve grondposities in, gingen in allerlei soorten cultureel en maatschappelijk vastgoed, met als klap op de vuurpijl de aankoop van een asbestvol zeeschip. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat de gemeentelijke overheden dit allemaal zagen gebeuren, en ook hebben aangemoedigd. Maar hoewel enkele van mijn beste vrienden bij corporaties werken, geloof ik dat het roer radicaal om moet.

Om met kameraad Vulperhorst te spreken: terug naar de kern, heren. Eenvoud. Degelijkheid. Betrouwbaar en meer van dat soort ouderwetse waarden. En het lijkt me goed om de grondposities in te leveren bij de betrokken gemeenten, behalve dat de gemeenten nu geen geld meer hebben om die aankopen te financieren.

De private beleggers vormen natuurlijk een zeer bont gezelschap, maar ik wilde me nu even beperken tot twee groepen: de grote pensioenfondsen en een nieuw opkomende groep van particuliere beleggers, die in elk geval in Amsterdam weer interesse krijgen om in woningen te beleggen. Het valt niet te ontkennen dat het vastgoed door een aantal recente affaires enigszins aan populariteit heeft ingeboet bij de serieuze mensen, die zich o.a. bezighouden met het beheren van uwen mijn pensioengelden. Daarbij komt dat al eerder een trend is ingezet waarbij de pensioenfondsen en verzekeraars niet meer rechtstreeks in vastgoed belegden, maar via tussenvehikels zoals Alterra, Vesteda, Amvest, Syntrus Achmea en dergelijke partijen.

Door deze ontwikkelingen wordt het iets moeilijker om zoals in de jaren zeventig een rechtstreeks beroep op een pensioenfonds als het ABP te doen. Ik herinner me nog goed hoe de al eerder opgevoerde Jan Schaefer het ABP aanspoorde om de gelden, die tenslotte door het grote aantal Amsterdamse ambtenaren bij hen belegd werden, dan ook in Amsterdamse woningen te steken. En zo kwamen de bekende ABP arrangementen tot stand. En ook in Rotterdam, onder leiding van een andere Jan (Doets), die gelukkig nog wel in ons midden is, kwamen soortgelijke arrangementen tot stand.

En zonder dat er sprake is geweest van enig vooroverleg werd ik bij de voorbereiding van deze lezing aangenaam getroffen door uitspraken van de directeur Vastgoed van Syntrus Achmea, Henk Jagersma. Op het jubileumsymposium van de WPM groep in oktober 2012 verklaarde hij dat de beleggers weer meer het voortouw moeten nemen bij gebiedsontwikkeling. Hij heeft het over een nieuwe tijd die aanbreekt, een nieuwe collectiviteit 2.0 waarin meerdere partijen zich gaan bezighouden met waardebehoud, met gebouw en gebiedsbeheer, om het smeden van nieuwe coalities.



△ Overhoeks en Tolhuistuin: Groot en kleinschalige ontwikkeling in één hand

Henk Jagersma ziet hierbij, eerlijk gezegd, ook een rol voor een terugtrekkende overheid, een overheid die bv. niet altijd en overal voor de inrichting en het beheer van de openbare ruimte hoeft te zorgen.

Die laatste observatie moet ik nog even rustig verwerken, maar ik ben zo overtuigd van het grote belang van een grotere betrokkenheid van beleggers dat ik bereid ben een aantal van mijn stokpaardjes over de rol van de overheid tenminste ter discussie te willen stellen.

En ook hier zal het bij de uitwerking gaan om het op juiste wijze vormgeven van de details, en zoals niet onbekend krijgen Henk en ik de kans onze theorieën in de praktijk vorm te geven bij een bijzonder fraai en spannend project in Amsterdam Noord (De revitalisatie en uitbreiding van het stadsdeel winkelcentrum aan het Buikslotermeerplein naast het toekomstige beginpunt van de NoordZuidlijn).

Van de zes categorieën spelers op de grondmarkt heb ik er nu al vijf gehad. Blijft over de positie van de gemeentelijke grondbedrijven. Met zoals gezegd speciale aandacht voor Amsterdam.

Het valt niet te ontkennen, ook de gemeentelijk grondbedrijven maken zware tijden door. Leverden zij in de gouden jaren forse bijdragen aan de gemeentelijke financiën, nu is de tijd van afboeken, verlies nemen en bijpassen uit de gemeentelijke middelen gekomen. Dit leidt er ook direct toe dat de aloude discussie over actief of passief grondbeleid weer oplaait.

In het artikel "Op de hete blaren van de overmoed - hoogtijdagen van actieve grondpolitiek voorbij" wordt hoogleraar vastgoed- en locatieontwikkeling Erwin van der Krabben aangehaald, die meent dat het evident is dat het afgelopen moet zijn met het actieve grondbeleid. Hij zegt onder meer: "De risico's zijn veel te hoog en maatschappelijk niet langer te verkopen. Overal elders in de wereld komen projectontwikkelaars en bouwondernemers met eigen plannen en verwerven zij zelf de benodigde grond. Lokale overheden kunnen dan nog een flinke vinger in de pap hebben. Via bestemmingsplannen kunnen gemeenten nog steeds regie voeren. En met instrumenten als onteigening kunnen ze bepaalde ontwikkelingen bevorderen of juist tegenhouden".

Als man van de praktijk ben ik geneigd te denken dat de hoogleraar hier toch wel erg optimistisch is over de mogelijkheden om echt regie te voeren met bestemmingsplannen en onteigeningsprocedures. Wij weten allen hoe complex en stroperig dergelijke procedures zijn, nog even afgezien van de meer principiële argumenten voor een actief grondbeleid, die ik al eerder noemde. Maar dat gemeenten moeten oppassen hoe zij met hun grondbedrijf omgaan, daarin heeft Van der Krabben natuurlijk gelijk.

Maar ook een man met wie ik ooit zij aan zij stond op de Amsterdamse grondbeleid barricades, en die ook in Rotterdam en bij marktpartijen de nodige ervaringen heeft opgedaan, kortom Gobert Beijer, toont zich niet meer zo'n voorstander van een actief grondbeleid. Zijn stelling is nu dat

overheden er niet zijn om marktrisico's te dragen, ze zouden de kennis hiervoor ontberen. In het themanummer van S+RO over de crisis in het grondbeleid schreef hij een artikel met de prikkelende titel "Passief grondbeleid in een kleinere markt".

Wel lijkt hij een uitzondering te maken voor grote projecten al dan niet gekoppeld aan grote infrastructurele ingrepen, zoals de A2 Maastricht of het Zuidas dok in Amsterdam.

Gelukkig vind ik een belangrijk persoon aan mijn zijde, de immer actieve hoogleraar en praktijkman Friso de Zeeuw die zich een warm aanhanger van het actieve grondbeleid toont. Net als ik wijst hij op de specifieke achtergronden van het Nederlandse grondbeleid: "Actief grondbeleid is diep in de Nederlandse cultuur verankerd", om te volgen met "Het is niet slecht mijs selectief toegepast, professioneel aangestuurd, met een behoorlijk risico reserve en met grijpgrage handen van de gemeentelijke politiek op de rug gebonden".

Zoals gezegd doet het mij als simpele drs., goed dat mijn eigen ideeën door weer een andere hoogleraar zo krachtig worden onderschreven. De opmerking over het monddood willen maken van de gekozen bestuurders beschouw ik maar als een slip of the pen. Ik kan me niet voorstellen dat een rechtgeaard democraat als Friso dit echt meent. In mijn opvatting komt goed beleid, en dus ook grondbeleid, tot stand door een goed samenspel tussen het professionele apparaat en een politiek alert bestuur. In deze opvatting is bureaucraat een eretitel, zoals ik al vaker heb betoogd. Successen uit het verleden zijn geen garantie voor de toekomst, maar laat ik ter afsluiting een aantal in mijn ogen geslaagde voorbeelden van actieve grondpolitiek noemen. Ten eerste de stadsvernieuwingsaanpak in de jaren 70 en 80. Zonder de grootschalige verwerving van de particuliere eigendommen was het nooit mogelijk geweest de vernieuwing zo planmatig te laten verlopen. Een tweede voorbeeld betreft de reconstructie van het verouderde tuinbouwgebied Sloten tot de woonwijk Nieuw Sloten, oorspronkelijk beoogd als Olympisch dorp voor de spelen van 1988. Nog zie ik de zaaltjes vol met wantrouwige tuinders, die wilden weten wat de gemeente precies wilde. Maar eigenlijk kwam het hen goed uit; de oudere tuinders kregen zo toch nog een redelijke vergoeding voor hun opstallen, en de jongere tuinder kreeg een behoorlijke verhuiskostenvergoeding en hulp bij het vinden van een veel betere kavel in Flevoland. En de gemeente kon vervolgens zeer efficiënt bouwrijp maken en via een gericht uitgiftebeleid de woonwijk tot stand brengen. Een derde en laatste voorbeeld is de verwerving van het Westerdokseiland van de Spoorwegen. Amsterdam en NS deden al jaren zaken met elkaar waarbij NS, gronden nodig voor spooruitbreiding, makkelijk van de gemeente kon overnemen, en omgekeerd de gemeente overtollige NS gronden op redelijke gronden kon verwerven. Dit proces werd toen nog niet door andere kopers doorkruist of verstoord. En ook hier kon de gemeente heel planmatig en efficiënt het terrein bouwrijp maken en in hapklare en overzienbare brokken aan marktpartijen uitgeven.



△ Westerdokseiland: Strakke sturing in de goede tijd leidt tot optimaal resultaat



Nu ik heb vastgesteld dat er zeker een plaats is en blijft voor een actief grondbeleid is natuurlijk nog de vraag hoe dit beleid in te vullen in deze bijzondere tijden. Wees gerust, ik was de titel van mijn lezing: "Grondbeleid zonder geld" niet uit het oog verloren.

In mijn opvatting is er een simpele succesformule voor het actieve gemeentelijke grondbeleid, en die bestaat uit drie pijlers: Grond, Geld en Geduld – en de grootste van hen is Geduld.

Wat nu als er geen geld meer zou zijn – dan blijf je mooi zitten met je grond en geduld. Maar zo erg is het nu ook weer niet: er is nog genoeg geld, alleen wat minder en het komt niet zo makkelijk beschikbaar. Het recept voor het nieuwe grondbeleid moet naar mijn mening de volgende elementen bevatten:

- A. *Minder plannen en minder plankosten***
- B. *Naast cost voor de baet ook baat voor de kosten***
- C. *Oog voor nieuwe coalities***
- D. *Meer klantgericht***
- E. *Voorzichtig afwaarderen***

Ik zal deze elementen hierna kort toelichten:

**A. *Minder plannen en minder plankosten***

Minder plannen betekent twee dingen: ten eerste is het een logisch gevolg van afnemende marktvaart; en als het goed en rigoureuus gebeurt, en dan liefst in regionaal verband, kan het ook een hernieuwde poging zijn om schaarste te creëren en zodoende op termijn weer tot hogere grondprijzen te komen. En ten tweede leidt het schrappen van plannen natuurlijk ook tot een besparing van kosten en tot een betere focus voor bestuurders en ambtenaren op de plannen waar nog echt kansen liggen. De kostenbesparing is ook mogelijk bij de voorbereiding van plannen die nog wel doorgaan. Zo is in Amsterdam gebleken dat besparingen van tussen de 25% en 50% mogelijk zijn.

## **B. Naast cost voor de baet ook baat voor de kosten**

In Amsterdam heeft het gemeentebestuur begin 2010 al een commissie van externe deskundigen ingesteld, die advies moest uitbrengen over het te voeren grondbeleid, en met name over de werking van het vereveningsfonds. In deze commissie Wijntjes zaten ook de in deze kringen niet onbekende heren Bodewes en Fleischeuer. Een belangrijke aanbeveling van de commissie was dat er veel meer op kassaldo per jaar (of maximaal drie jaar) gestuurd moet worden dan op een theoretisch saldo op eindwaarde in de verre toekomst. Dit nieuwe principe is met kracht in Amsterdam ingevoerd, en wel zodanig dat het soms lastig is belangrijke investeringen vanuit de grondexploitatie gefinancierd te krijgen.

Overigens is het van belang te beseffen dat veel ruimtelijke investeringen helemaal niet vanuit een grondexploitatie gefinancierd worden. In de metropool Amsterdam gaat het daarbij om (Rijks) investeringen in infrastructuur (NZlijn, verbinding Schiphol-Almere, dokmodel Zuidas, Centraal Station), investeringen op Schiphol (3 à 6 miljard) de zeehaven (3 miljard), van Kennisinstellingen (1,5 miljard) en van de energiesector (1,5 miljard). Hoezo, geen geld??

## **C. Oog voor nieuwe coalities**

Hiervoor verwijs ik naar hetgeen ik hiervoor over de rol van de grote beleggers gezegd heb, en met name de nieuwe rol die zij, uit wel begrepen eigen belang, kunnen spelen bij gebiedsontwikkeling. Voor wat betreft de woningbouw kan daarbij ook gedacht worden aan een nieuwe groep, die van de zelfbouwers, alleen of in groepsverband. Met zelfbouw voor particulieren op een eigen kavel is buiten Amsterdam, en met name, in Almere, al veel ervaring opgedaan. Vanwege de te bereiken dichtheden is deze aanpak voor sterk verstedelijkte gebieden niet goed toepasbaar: hier zal het meer op groepvorming en gestapelde bouw aankomen. Onze stedenbouwkundige plannen en de bijzondere Nederlandse gewoonte niet meer voor je huis te sparen maar vooral alles te willen financieren, betekenen evenzo vele uitdagingen. Het enthousiasme van de betrokkenen, met ondermeer nieuwe kansen voor architecten als bouwheer, zouden toch al deze barrières moeten kunnen overwinnen.



△ Ridderspoorweg in de Buiksloterham: Essentiële voorinvestering

## **D. Meer klantgericht opereren**

Ook ik zal moeten toegeven dat de gemeentelijke overheid, ook in het Amsterdamse, er in het verleden wel erg vanuit ging dat wij wisten wat goed was voor de mensen. Het inspelen op nieuwe wensen, zoals de net genoemde groep zelfbouwers is niet iedereen gegeven. En ook met professionals als de nieuwe actieve fondsbeleggers zullen wij nadere afspraken moeten gaan maken over wie wat doet in gebiedsontwikkeling. Of beter gezegd: hoe wij elkaar kunnen inspireren tot nieuwe manieren van waardeontwikkeling te komen. Overigens kan ik niet nalaten een kanttekening te maken bij teveel "hosanna" over klantgericht werken. Het is namelijk mijn ervaring dat een gemeente of gemeentelijk grondbedrijf meerdere klanten heeft, die lang niet altijd hetzelfde willen, of wiens verlangens zelfs tegenstrijdig zijn. Vaak is het zo dat men voor het eigen initiatief een maximum aan vrijheid en flexibiliteit wil, maar dat de buurman zich natuurlijk wel aan de regels moet houden. En dan wordt al snel, en mijns inziens terecht, gekeken naar de overheid voor richtinggevende uitspraken. Dan maar iets minder terugtreden bij nader inzien.

## **E. Slimme financieringen**

Slim en financiers kan wellicht de verkeerde indruk wekken. Ik haast mij te zeggen, dat ik hiermee bedoel: terug naar normaal, iedereen terug naar kerntaak en meer van zulke beschouwingen, die eerder in mijn betoog al aan de orde zijn geweest. In grote lijnen komt het erop neer dat gemeentelijke grondbedrijven zich op grond moeten concentreren, en de beleggers in vastgoed zich op de gebouwen zouden moeten richten.

En dan komt een andere pijler van het Amsterdamse grondbeleid om de hoek kijken: het mooie erfpachtsysteem. Dit ingenieuze systeem, dat overigens ook door private partijen toegepast kan worden – zie bv Engeland waar kerk en koningshuis grote delen van Londen in leasehold hebben uitgegeven – zorgt ervoor dat beleggers zich renterisico's en hoge financieringslasten verbonden met grondaankoop, kunnen besparen. Ook kan erfpachtbeleid, mits goed en professioneel toegepast, een belangrijke bijdrage leveren aan goed gebiedsbeheer en stabiele waardeontwikkelingen, doordat in het algemeen belang veel vergaande verplichtingen aan gebouweigenaren kunnen worden opgelegd dan via bestemmingsplannen of andere publiekrechtelijk instrumenten. Zelfs de bekende vastgoed professional Cor van Zadelhoff die verder niet bekend staat als een van mijn linkse vrienden, kwam zelf met geslaagde voorbeelden van erfpachtbeheer in een mooi pleintje in de Londense City.

## **F. Voorzichtig afwaarderen**

In de recente discussies over het actieve gemeentelijk grondbeleid wordt gemeenten vaak het verwijt gemaakt dat zij onvoldoende verlies nemen op hun grondposities en of zij hun grondprijzen niet voldoende verlagen.

Dit zal natuurlijk van geval tot geval verschillen, en ik denk dat er wel een kern van waarheid in zit. Maar tegelijkertijd wil ik ter afsluiting van mijn betoog even terugkeren naar het kernelement in het gemeentelijk grondbeleid (met of zonder geld), namelijk: Geduld. Zeker in stedelijke gebieden is grond een artikel wat schaars zal zijn en blijven. En wij moeten er dus verstandig en met geduld mee omgaan. In het recente verleden zijn we op onderdelen zeker doorgeschoten. Mede door rolverwarring zijn er verwachtingen gewekt, die niet konden worden waargemaakt. Maar nu het even tegenzit, moeten we oppassen niet naar de andere kant door te schieten. Ook nu geldt dat niets zo moeilijk te voorspellen is als de toekomst. Het verleden heeft al vaak bewezen dat gronden, die al waren afgeschreven, opeens weer een nieuwe en nuttige bestemming vonden. Bekend is het Zand van Joop: grootschalig aangekochte landbouwgronden in Amsterdam West, bestemd voor industrieën, die er nooit kwamen. Op tijd werd de boekwaarde bevroren en rentebijdragen stopgezet. Maar twintig jaar later bleek de Amsterdamse haven een ongekende bloei door te maken, en kon de groei moeiteloos opgevangen worden op die gronden, waar men tot voor kort geen raad mee wist.

En dan de ringspoorbaan in West: Jarenlang een vreemd zandlichaam, dat om mysterieuze reden of door grootste visie van ouderwetse stadsontwikkelaars er jarenlang maar verloren bij lag. Totdat de Schiphollijn in beeld kwam – met in eerste instantie een gepland eindpunt op het Museumplein. Als jong ambtenaar mocht ik midden jaren zeventig hiervoor de inspraakprocedures begeleiden. Als snel bleek dat een eindpunt Museumplein om allerlei redenen niet zo'n geweldig idee was. En toen bleek de baan om West ineens het ei van Columbus, met de ontwikkeling van allerlei nevencentra als mede gevolg. Kortom, juist in deze wat moeilijker tijden is er alle reden voor een actief gemeentelijk grondbeleid, en als er minder geld is, moeten we meer geduld hebben.

*De activiteiten van de Amsterdam School of Real Estate worden mede mogelijk gemaakt dankzij de financiële steun van de Stichting voor Wetenschappelijk Onderwijs en Onderzoek in de Vastgoedkunde (SWOOV)*



De Amsterdam School of Real Estate

- *het academisch instituut voor vastgoedkunde*
- *brengt onderwijs, onderzoek en informatie samen*
- *vormt de brug tussen theorie en praktijk*

bezoekadres  
 Jollemanhof 5  
 1019 GW Amsterdam  
 postadres  
 Postbus 140  
 1000 AC Amsterdam

www.asre.nl  
 e info@asre.nl  
 t 020 668 11 29  
 f 020 668 03 61

*Onze donateurs*

- |  |  |                                     |
|--|--|-------------------------------------|
| 3W Vastgoed BV                               | ECORYS Nederland BV                                | SADC                                |
| Aberdeen Asset Management                    | Ernst & Young Real Estate Group                    | Savills Nederland BV                |
| ACM Vastgoed Groep BV                        | FGH Bank N.V.                                      | Schiphol Real Estate BV             |
| Ahold Vastgoed BV                            | Funda NV   | SNS Property Finance                |
| Altera Vastgoed                              | G&S Vastgoed                                       | SPF Beheer BV                       |
| AM BV  | Haags Ontwikkelingsbedrijf                         | Stadgenoot                          |
| AMVEST                                       | Heijmans Vastgoed BV                               | Stec Groep                          |
| ASR Vastgoed Ontwikkeling                    | Houthoff Buruma                                    | Strabo BV                           |
| ASR Vastgoed Vermogensbeheer                 | ING Real Estate Finance                            | Syntus Achmea Real Estate & Finance |
| Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij B.V. | IPMMC Vastgoed                                     | TBI Holdings BV                     |
| Bemog Projectontwikkeling B.V.               | IVBN   | The IBUS Company                    |
| Boekel De Nerée NV                           | KPMG Accountants                                   | Uni-Invest                          |
| Bouwfonds Property Development               | Lexence NV   | Van Doorne                          |
| Bouwinvest                                   | Loyens & Loeff NV                                  | Van Wijnen Holding N.V.             |
| Brink Groep                                  | MAB Development                                    | Vesteda Groep BV                    |
| CBRE Global Investors                        | Mayfield Asset and Property Management BV          | Volker Wessels Vastgoed             |
| CBRE Netherlands                             | Mitros   | Wereldhave NV                       |
| Colliers International                       | MN   | WPM Groep                           |
| Corio  | NautaDutilh  | Yardi Systems BV                    |
| De Brauw Blackstone Westbroek                | NEPROM   | Ymere                               |
| Deloitte                                     | NSI  |                                     |
| Delta Lloyd Vastgoed                         | NS Vastgoed BV                                     |                                     |
| DTZ Zadelhoff                                | NVM  |                                     |
| Dura Vermeer Groep NV                        | Ontwikkelingsbedrijf Gemeente Amsterdam            |                                     |
| DVP Bouwprojectmanagers & Vastgoedadviseurs  | Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam                     |                                     |
|  | PGGM   |                                     |
|  | Provast  |                                     |
|  | PwC  |                                     |
|  | Rechtstaete vastgoedadvocaten & belastingadviseurs |                                     |
|  | Redevco Europe Services BV                         |                                     |