

stichting **forum** voor  
stedelijke vernieuwing

PROJECTONTWIKKELAARS EN  
STEDELIJKE VERNIEUWING

## PROJECTONTWIKKELAARS EN STEDELIJKE VERNIEUWING

Verslag Breed Beraad gehouden op 3 april 2014

Drs. J.W. Custers / Custers Teksten

## INHOUD

VERSLAG	4
DEELNEMERS	12
AGENDA	14
ENKELE GEGEVENS OVER HET FORUM VOOR STEDELIJKE VERNIEUWING	17
BESTUUR	21

VERSLAG

*Projectontwikkelaars in de woning- en utiliteitsbouw hebben in de afgelopen decennia een belangrijke rol gespeeld in de ontwikkeling van de steden. De laatste jaren is – door de crisis en enkele structurele ontwikkelingen – de wereld van de stedelijke vernieuwing en de projectontwikkelaars ingrijpend veranderd. Ontwikkelaars werden geconfronteerd met forse omzetzdalingen. Met een doorgaans kleinere organisatie zetten de overlevers de tering naar de nering. Nieuwe business-modellen en een scherpere focus op de wensen van de klant maakten het mogelijk nog steeds goede projecten met voldoende rendement te ontwikkelen. Ook in de toekomst zullen ontwikkelaars hun toegevoegde waarde blijven behouden. De ontwikkelwereld zal wel blijvend veranderen, met kleinschaligere projecten, nieuwe coalitiepartners en een grotere variatie in financieringsconstructies en risicoverdeling. Voor de stedelijke vernieuwing is de nieuwe ontwikkelwerkelijkheid niet per definitie gunstig, concludeerde het Breed Beraad. Grote, complexe en ambitieuze binnenstedelijke projecten zullen in de toekomst moeilijker van de grond komen.*

## **Terugblik**

Welke gevolgen heeft de crisis gehad voor de projectontwikkelaars? Het algemene beeld is dat de sector sterk is gekrompen. De kantoorontwikkelingen zijn vrijwel gestopt, er zijn spelers weggefallen, andere hebben fors ingeleverd in omzet en personeel (over de hele linie gemiddeld grofweg de helft), business-modellen veranderden drastisch (van sterk aanbodgericht naar sterk gericht op de behoeften van de eindgebruiker) en er kwamen nieuwe partijen in beeld (gericht op niche-markten, met minder risico's). Als de ontwikkelingen aan de hand van de ervaringen van de deelnemers aan het Breed Beraad verder worden uitgewerkt, ontstaat het volgende beeld.

- *Weggefallen spelers.*  
Partijen die zich vóór de crisis vooral richtten op grote, ingewikkelde binnenstedelijke herontwikkelingsprojecten of de herstructurering van grootschalige winkelcentra zijn voor een deel weggefallen (ING, MAB). Andere partijen in deze markt hebben hun activiteiten in ons land sterk teruggeschroefd en hebben zich geconcentreerd op buitenlandse markten, waar nog wel groei was en/of waar de voorwaarden om te ontwikkelen gunstiger en makkelijker zijn dan in Nederland. Daar behaalden zij de laatste jaren dan ook hun hoogste omzetten en winsten.
- *Grote ontwikkelende bouwbedrijven.*  
Bij de ontwikkelende bouwbedrijven is de insteek van de projectontwikkeling verschoven. Stond voor de crisis een zo hoog mogelijk rendement voorop, tijdens de crisis werd het minstens zo belangrijk om door ontwikkelingen het bouwbedrijf aan het werk te houden. De ontwikkelpoot en bouwpoort zijn daardoor meer geïntegreerd gaan opereren. Voor deze bedrijven is, met de scherpere eisen van de banken, ook de lengte van de balans belangrijker geworden en de wijze waarop die in de markt kan worden gefinancierd.
- *Faillissementen.*  
Er zijn in de crisis bedrijven failliet gegaan. Vaak waren dit bedrijven die zich specialiseerden in één activiteit, die gevoelig was voor de crisis en veranderingen in de financiering. Een voorbeeld is de ontwikkeling van vooral met vreemd vermogen gefinancierde business parken. Met teruglopende huurinkomsten en uitblijvende nieuwe ontwikkelingen ontstaan snel problemen. De waarde van de gronden en de panden daarop zijn ook veel hoger dan die van nog niet ontwikkelde gronden, terwijl er geen nieuwe functies voor zijn te vinden. Dat verhoogde het risico nog verder.
- *Kleinere ontwikkelende bouwbedrijven.*  
Kleinere (ontwikkelende) aannemers zijn de laatste jaren op grote schaal omgevallen. Veel van deze bedrijven, vaak familiebedrijven met een sterke binding met hun personeel, hadden op eigen risico een bescheiden ontwikkelportefeuille (soms met grondposities, soms in risicovol commercieel vastgoed) opgebouwd, mede om hun werknemers aan het werk te houden. Deze bedrijven terden in de crisis eerst in op het eigen vermogen en grepen vervolgens te laat in. Doordat het onderpand door de crisis plots veel minder waard werd, konden ze niet meer aan de eisen van de financiers voldoen en vielen ze om. Bij grotere (ontwikkelende) bouwbedrijven heeft dit veel minder gespeeld. Zij bleken doorgaans wel in staat tijdig risicovolle delen van de onderneming af te kappen.

- *Ontwikkende beleggers.*  
Er zijn nog maar weinig beleggers die ook op volle schaal ontwikkelen, niet alleen voor de eigen maar ook voor andere portefeuilles. Dat heeft deels ook te maken met een andere toetsing van de risico's van pensioenfondsen door De Nederlandse Bank. Dit heeft de business-modellen doen veranderen en de ontwikkelomzet doen dalen. In het algemeen hoeven deze partijen zich minder zorgen te maken over de crisis. Het gaat hen immers in de eerste plaats om de waardeontwikkeling op lange termijn, voorbij de crisis.
- *Corporaties.*  
Veel corporaties waren voor de crisis actief als risicodragend ontwikkelaar, vaak in aparte vennootschappen. Ze deden graag mee met de grote spelers op de grond- en ontwikkelmarkt. Dat is inmiddels ingrijpend veranderd. De risicodragende ontwikkel-activiteiten zijn geheel gestopt, weer binnen het bedrijf gehaald, sterk ingekrompen en/of de risico's zijn beperkt. De focus is verlegd naar het bestaande vastgoed en de vernieuwing daarvan. Daarbij wordt anders dan vroeger meer gewerkt vanuit een marktwaardemodel, en niet meer vanuit de bedrijfswaarde. Nieuwbouw speelt een veel minder grote rol in de vastgoedactiviteiten van corporaties. Dit sluit aan op de algemene trend waarin herbestemming van vastgoed meer aandacht krijgt en nieuwbouw minder.
- *Ontwikkelaars in kleine niche-markten.*  
Kleinere ontwikkelende partijen met een kleine portefeuille in belegging zijn in de crisis doorgedaan. Kleinschalige binnenstedelijke ontwikkelingen, gekoppeld aan beleggingsproducten, zijn qua aantal wel wat afgenomen, maar de daarin actieve bedrijven blijven met een lagere omzet overeind. Juist hier zijn ook nieuwe spelers actief geworden, die zich met succes richten op niche-markten, zoals de herontwikkeling van leegstaande kantoorpanden. Zij besteden veel aandacht aan kleine ontwikkelingen op goede locaties in de stad. Met een duidelijk concept en goed inzicht in de klanten die ze bedienen, behalen ze nog altijd uitstekende rendementen.
- *Meer financiering door de eindgebruikers.*  
Ontwikkelaars, zeker de kleinere, zoeken de financiering van hun ontwikkelingen in toenemende mate bij de eigenaren c.q. gebruikers van het vastgoed. Zij zoeken bijvoorbeeld problematische winkelcentra op en proberen daar toegevoegde waarde te creëren door de eigenaren een goed business concept voor de herontwikkeling aan te bieden. Voor de financiering dragen de eigenaren dan zelf zorg.
- *Meer particulier geld.*  
Een nieuwe ontwikkeling is de intrede van particulier geld van private fondsen, vaak uit het buitenland (de Angelsaksische landen voorop), die graag willen beleggen in vastgoed. Van de huidige markt van 75 tot 80 miljard aan institutionele vastgoedfinanciering kan dit tot 10% gaan uitmaken. In de toekomst mag een verdere toename worden verwacht, nu banken steeds minder aan vastgoedfinanciering doen. De toestroom van 'nieuw geld' kan een stimulans betekenen voor de projectontwikkeling. De nieuwe financiers zijn op zoek naar een goed product en een manager die hen in de lokale markt kan helpen.
- *Opkomst collectief particulier opdrachtgeverschap.*  
In de nieuwbouw is er een sterke opkomst van collectief particulier opdrachtgeverschap. Bedrijven die altijd dicht op de klant hebben gewerkt, haken makkelijker op deze ontwikkeling in dan ontwikkelaars die voorheen veel aanbodgericht werkten.
- *Meer specialisatie, vakmanschap en efficiency.*  
De meeste ontwikkelaars zijn meer gaan focussen, qua segment en werkgebied. Men richt zich ook meer op projecten die al op korte termijn wat opleveren, al dan niet in de vorm van stabiele kasstromen. Alleen grotere ontwikkelaars kunnen het zich nog veroorloven daarnaast ook te werken aan moeilijke projecten met een lange doorlooptijd. Dit kan gevolgen hebben voor de steden in Nederland, omdat moeilijke projecten hierdoor minder snel van de grond komen. Ontwikkelaars zijn verder efficiënter gaan werken. Vooral procesmanagers, die de grote projecten moesten draaien, zijn op grote schaal verdwenen. De nadruk in het werk is daardoor weer meer komen te liggen op het 'echte vak' en op ondernemerschap, en minder op het proces. Dit heeft tot een herprofessionalisering van het vak geleid.

- *De invloed van grondposities.*  
Ontwikkelaars met grote grondposities zonder een daarop afgestemd financieringsvehikel hebben grote financieringsvraagstukken gehad in de laatste jaren (en/of zullen dat bij herkapitalisaties in de toekomst nog krijgen); ontwikkelaars zonder grondposities zijn daarvan gevrijwaard gebleven. De grondposities hebben echter niet tot faillissementen geleid, wel tot afboekingen.
- *Werken in moeilijke markten.*  
Ontwikkelaars die al voor de crisis actief waren in moeilijke wijken en daarvoor veel creativiteit moesten inzetten, hebben van de crisis minder last gehad. Sterker nog: door hun ervaring met moeilijke projecten en samenwerken met gemeenten en corporaties, zijn ze nu vaak een interessantere partij om mee te werken.
- *Ontwikkelaars in grote concerns.*  
Voor ontwikkelaars die onderdeel waren of zijn van een groter concern, lagen de overlevingskansen in de laatste jaren anders. Hoe meer het moederconcern vanuit eigen vermogen werkt(e), hoe meer rust voor de ontwikkelende dochter en hoe beter eventuele overtollige grond- en vastgoedposities konden/kunnen worden opgevangen. Een nog grotere buffer ontstaat als de moeder actief is in andere takken van de bouw, de infrastructuur voorop. Daar staat tegenover dat de problemen in de projectontwikkeling bij de moederconcerns wel de vraag doen rijzen of projectontwikkeling wel bij hun core business hoort. Dat vertrouwen is niet zo maar hersteld.  
Wanneer het moederconcern een bank is, is de financiering in het algemeen nog minder een probleem. Deze vindt dan doorgaans binnen het bedrijf zelf plaats. Daar staat tegenover dat deze ontwikkelende bedrijven last hebben van de werkzaamheden die banken moeten verrichten in het kader van de Europese stresstest.

## Vooruitblik op de stedelijke vernieuwing

Welke ontwikkelingen zijn de komende jaren in de steden te verwachten? Een overzicht op de verschillende gebieden.

- *Politiek.*  
De recente gemeenteraadsverkiezingen bevestigen de trend van de sterke opkomst van lokale partijen. De stabiliteit wordt er daarmee niet groter op. Dat is ongunstig voor diepte-investeringen op de lange termijn. Zo zullen de door lokalen gedomineerde gemeentebesturen minder geneigd zijn grotere projecten te initiëren en daarbij ontwikkelaars in te schakelen, mede ook omdat raadsleden geen enkele voeling hebben met de besluiten die daarbij moeten worden genomen. Hier komt nog bij dat de aandacht van gemeenten in de komende tien jaar sterk uit zal gaan naar de zorg. Dit zal naar verwachting leiden tot lagere investeringen in het fysieke domein en een verdere verschuiving naar kleinere projecten.
- *Demografie.*  
De krimp in Nederland is qua omvang niet te vergelijken met die in ons omringende landen. De komende 25 jaar blijft de bevolkingsomvang vrij stabiel. De steden blijven groeien: Amsterdam met 60.000 inwoners, Utrecht met 100.000 inwoners. Ook steden in de ring rond de Randstad blijven licht groeien. Wonen in de stad is weer 'hip', omdat het staat voor dynamiek en creativiteit. De steden zuigen de omgevingen leeg, precies omgekeerd aan de suburbanisatie die tot tien jaar geleden gebruikelijk was. Jongeren gaan in de steden studeren en blijven daar. Ook keren veel kinderen van allochtonen die eerder naar buitenplaatsen verhuisden, weer terug naar de stad. Ergens tussen 2020 en 2025 zal er overigens ook in de steden een omslag komen van vergroening naar vergrijzing. Al deze ontwikkelingen hebben consequenties voor de specifieke woonproducten die voor de verschillende (nieuwe) doelgroepen moeten worden ontwikkeld. Deze zullen in toenemende mate binnen de stad moeten worden aangeboden. Steeds vaker gaat het hierbij om niche-producten op bijzondere locaties.  
Of de bevolkingsgroei in de steden één op één moet worden vertaald in meer woningen is overigens nog maar de vraag. De huishoudensvorming is minder een vaststaand gegeven dan de nominale bevolkingsgroei. Huishoudensvorming is ook afhankelijk van economische omstandigheden en (het vertrouwen in) de betaalbaarheid van het wonen. In Amsterdam stijgt de gemiddelde woningbezetting op

dit moment, vooral omdat mensen het zich niet meer kunnen veroorloven om hun kinderen al op hun 21<sup>e</sup> zelfstandig te laten wonen; dat gebeurt nu op hun 23<sup>e</sup>. Mensen gaan eerder samenwonen omdat dat goedkoper is, en mensen gaan langer met elkaar door alvorens ze scheiden. Nederland gaat met dit patroon weer meer lijken op andere Europese landen. Er is daarnaast een trend dat er steeds meer samengestelde gezinnen komen (waardoor overigens een behoefte ontstaat aan grotere woningen).

- *Economie.*

Op de langere termijn kan een kleine economische groei worden verwacht die bovendien, als het politieke klimaat niet wezenlijk verandert, steeds schever wordt verdeeld. Nederland behoort momenteel qua vermogens tot de rijkste drie landen in de wereld. Ook tijdens de crisis zijn de bestedingskracht en vermogenspositie van veel Nederlanders toegenomen. Dat is ook zo op de woningmarkt, ondanks de veel strengere eisen van de banken. Door de gedaalde prijzen kun je hetzelfde huis nu eerder kopen dan voor de crisis. De prijsdaling is over de hele linie immers hoger dan de daling van de kredietruimte bij de banken. Nu het vertrouwen in de economie zich herstelt, zal dit leiden tot een herstel op de koopwoningmarkt. Er is een grote potentiële vraag die nu nog beperkt naar buiten komt omdat veel mensen (starters, vermogenden) de kat uit de boom kijken.

Relevant is verder dat de economie na 2000 veel volatieler is geworden, door allerlei ongrijpbare processen zoals de outsourcing van administratief werk. De industriële werkgelegenheid is in omvang gedaald naar zo'n 15% in heel Nederland en 4% in Amsterdam. Het werken vindt steeds meer plaats in binnenstedelijke milieus. Daar zal de werkgelegenheid dan ook het sterkst groeien, met name in de niet zakelijke dienstverlening (gezondheidszorg en zorg).

- *Sociaal.*

Er zullen in steden grotere verschillen tussen klassen ontstaan. Sommige wijken krijgen nog veel grotere problemen dan nu. De middenklasse wordt kleiner. Een stukje daarvan gaat naar de hogere klassen, maar grote delen zakken naar de onderste klassen, met de daarbij horende verschijnselen als werkloosheid en concentratie in de probleemwijken. De druk als gevolg van het huidige regeringsbeleid op de huurprijzen van corporatiewoningen versterkt deze ontwikkeling. Het betaalbare deel van de corporatievoorraad zal zich steeds meer concentreren in bepaalde gebieden, die steeds monotoner worden en geen gedifferentieerde opbouw meer laten zien. Mensen zitten daar vast in de best betaalbare woningen, wat de tweedeling versterkt. Bij het overige deel van de corporatievoorraad is er een opwaartse druk naar het geliberaliseerde deel van het middensegment. Er zal daardoor een uitstroom ontstaan van mensen uit de huurmarkt naar de onderkant van de koopmarkt. Dit wordt bevorderd door de lage rente, de lage prijzen op de koopmarkt en fiscale maatregelen zoals de eenmalige belastingvrije schenking door ouders aan hun kinderen. Marktpartijen spelen hier creatief op in door op goede plekken goedkope producten aan te bieden.

Dit alles leidt tot een herverdeling van groepen over de stad. Het beeld van toenemende uitsortering wordt overigens genuanceerd door de cijfers van hoe lage inkomensgroepen nu zijn gehuisvest. Van de 20% mensen met de laagste inkomens woont nu maar 58% in een sociale huurwoning, 17% woont in een particuliere huurwoning, 25% in een koopwoning. Ook is er de nog steeds bestaande scheefheid: enerzijds huren veel laagbetaalden voor 600 euro een woning in de Bijlmer, anderzijds wonen hoogbetaalden nog steeds voor gemiddeld 360 euro in een sociale huurwoning in de binnenstad van Amsterdam.

- *Vastgoed.*

De leegstand in met name de kantorensector, maar ook de winkelsector, is structureel. Ook hier zal sprake zijn van groeiende verschillen. De hogere klasse in deze sectoren concentreert zich in de centra van de steden. Er is sprake van een voortdurende opschaling, waarmee een koude en warme sanering gepaard gaat. Er is daarbij wel een verschil tussen kantoor- en winkellocaties. Kantoorlocaties zijn voor het sociaal milieu van de stad vaak niet zo belangrijk. Winkellocaties liggen daarentegen in woonwijken en stadscentra.

In de retail kunnen de wijkcentra voor de dagelijkse boodschappen overleven, als ze voldoende bereikbaar zijn. Grote problemen zijn er in de centra van een wat hogere rangorde: centra die vaak vijf jaar geleden nog sterk werden vergroot, maar waar retailers zich nu terugtrekken omdat ze door het te grote aanbod te weinig verdienen. Dat gaat van de retailers op het hoogste niveau zoals de Bijenkorf tot bijvoorbeeld modewinkels. Na hun vertrek ontstaan gaten die niet meer worden gevuld of met winkels



van beduidend andere kwaliteit zoals de Primark die Bijenkorfpanden betreft. Er ontstaat ook leegstaand omdat veel winkeliers in hun eigen panden geen bedrijfsopvolger hebben. De leegstand treedt vooral op in stadsdeelcentra en binnensteden die toeristisch niet aantrekkelijk zijn, en dan vooral in krimpsteden zoals Geleen, Helmond en Lelystad. Mensen winkelen tegenwoordig minder vaak recreatief, maar zijn wel bereid hier verder voor te reizen. Ze gaan dan niet naar de dichtstbijzijnde stad, maar naar de stad die het meeste aanspreekt. Zo kan de winkelmarkt in Amsterdam nog steeds groeien en trekt deze stad formules aan die in Nederland nergens anders voorkomen.

Om de leegstandsproblemen te kunnen oplossen, is misschien wel een strategie van Verelendung nodig: eerst tien of vijftien jaar ellende waarin wordt afgeboekt en mensen verliezen nemen. Een andere optie is gericht investeren in de kwaliteit en aantrekkelijkheid van de binnensteden, maar wie heeft daarvoor momenteel de investeringskracht? Misschien de gemeenten, waarbij kleinschalige ontwikkelingen – met een combinatie van nieuwe winkels, stukje nieuwbouw en transformatie – al effect zouden kunnen hebben. De leegstand kan ook omlaag als de huurprijzen dalen en er meer ruimte ontstaat voor speciaalzaken. De hoge huurprijzen in veel winkelstraten bevorderen de komst van de grote ketens, waarmee tegelijkertijd ook de aantrekkelijkheid van de straten wordt bedreigd.

Lagere huurprijzen maken leegstaande winkelpanden niet alleen geschikt voor speciaalzaken, maar ook voor andere, kleinschalige en nieuwe vormen van werkgelegenheid, zoals buurtwerkhuisen, leerlingwerkplaatsen en atelierachtige ruimtes voor ondernemers die in de wijken creatieve activiteiten willen opzetten. Zo ontstaan nieuwe kansen voor nieuwe formules, waarmee steden zich kunnen onderscheiden en aantrekkelijker kunnen worden voor het winkelend publiek.

- *Culturele veranderingen.*  
Jongeren denken anders over wonen dan de mensen die nu de woningvraag bepalen. Zij vinden gebruik belangrijker dan bezit. Ook zijn er steeds meer kleine bedrijfjes die flexibel en plaatsgebonden opereren. Dit kan de interesse in huren doen toenemen. Blijft dat echter zo als de prijzen op de koopmarkt weer gaan stijgen? Voor het product zou deze discussie geen verschil moeten uitmaken: huur en koop zijn niet meer dan financieringscategorieën; de essentie is hoe je de stad vormgeeft en waar en hoe de consument wil wonen, werken en winkelen.

### **Vooruitblik: de bedrijfstak in de komende jaren**

Hoe ziet de toekomst van projectontwikkeling in Nederland eruit? De deelnemers aan het Breed Beraad spraken de volgende verwachtingen uit.

- *Bedreigingen: verkoop van huurwoningen en leegstand.*  
De toenemende verkoop van huurwoningen verkleint de kansen voor nieuwbouw van koopwoningen, ook als corporaties hun bezit in eerste instantie verkopen aan beleggers. Deze zullen hun woningen na verloop van tijd immers uitpanden, waardoor alsnog veel woningen tegelijk op de markt komen. Een andere bedreiging is de toenemende leegstand. Dit roept bij het publiek emoties op om nieuwe ontwikkelingen (en nieuwbouw) af te remmen.
- *Ontwikkeling van de bouwkosten.*  
Nu de markt herstelt, lopen de bouwbedrijven die de laatste jaren net het hoofd boven water hebben gehouden risico. Als zij eenmaal via een aanbesteding een project hebben binnengehaald, worden ze door de krapte bij onderaannemers geconfronteerd met hogere inkooprijzen. Bouwbedrijven met een door de crisis uitgeputte reserve, lopen zo alsnog risico om te vallen. Als hierdoor een nieuwe sanering ontstaat, staat het niet vast dat de marges voor de overblijvende bouwbedrijven daarna omhoog gaan. Het is ook mogelijk dat de ontwikkelaars hun marges weer verhogen, ten koste van de bouwbedrijven. Uiteindelijk keert de wal een keer het schip en zullen de bouwrijzen, om nog een bouwstroom van enige betekenis tot stand te brengen, toch weer omhoog gaan. Vraag is dan hoe die hogere stichtingskosten gefinancierd moeten worden. Spannend wordt het ook in de moeilijke wijken, waar de markt zich waarschijnlijk het laatst herstelt, zoals de Bijlmer of de Tarwewijk in Rotterdam. Daar stijgen de opbrengsten aanvankelijk niet, terwijl wel de bouwrijzen al stijgen. Het is zaak hier niet te laat te starten met nieuwe ontwikkelingen, om de prijsstijging voor te zijn.

- Sterk lokaal gericht.*  
 Als reactie op de eerder geschetste ontwikkelingen in de steden, zullen ontwikkelaars in de toekomst veel meer vanuit de vraag moeten ontwikkelen. De tijd van het makkelijke aanbodgerichte ontwikkelen is voorbij. Ontwikkelaars zullen ook creatiever moeten worden in het zoeken naar oplossingen voor de financiering en het vinden van de juiste opgaves. Dit gebeurt in de regel vanuit kleinere ontwikkelorganisaties, die flexibeler kunnen inspelen op de kansen die zich voordoen. Een goede kennis van de specifieke lokale omstandigheden en van de gebruikers, eigenaren en andere spelers in de stad is daarbij essentieel. Projectontwikkeling verschuift daarmee van financieel gedreven werken naar ondernemen, creativiteit en vakmanschap. Centraal staat het realiseren van het juiste product op de juiste plek voor de juiste gebruikers. Juist in specifieke concepten in kleine projecten en ontwikkelingen zijn de hoogste winsten te halen.  
 Dit kan aanleiding zijn voor grotere landelijke ontwikkelorganisaties om meer samen te werken met sterk lokaal gewortelde kleine ontwikkelaars, die misschien moeite hebben voor hun projecten financiering en medewerking van de gemeente te regelen.
- Meer samenwerking.*  
 Er zal in het algemeen meer samenwerking ontstaan in de keten en met andere partijen, van gemeenten tot en met de eindgebruikers. Ook zorgpartijen en/of -ondernemers zijn mogelijke nieuwe partners in de toekomst. Er zal een groeiende markt ontstaan voor kleinschalige luxere woonvormen waarin aan ouderen geïndiceerde zorg met een hoge kwaliteit wordt geleverd. Ondernemers die op dit gebied concepten ontwikkelen, kunnen een beroep doen op ontwikkelaars om dit te realiseren, inclusief de financiering.  
 Verder zullen ook corporaties in de toekomst naar verwachting weer vaker een beroep doen op ontwikkelaars, nu ze zich steeds meer terug trekken op hun kerntaken. Ontwikkelaars kunnen voor corporaties integrale concepten ontwikkelen waarbij in herstructureringswijken renovatie wordt gecombineerd met kleine plukjes nieuwbouw en toevoeging van nieuwe functies.  
 Er is ook meer samenwerking te verwachten tussen ontwikkelaars en gemeenten. Veel vastgoed van de gemeente komt de komende jaren door leegstand in de etalage te staan. De panden kunnen door nieuwe coalities tussen gemeenten en ontwikkelaars/beleggers worden herontwikkeld. Zeker bij kansloos vastgoed zouden gemeenten daarbij moeten overwegen de gebouwen voor een zeer lage prijs te verkopen, met een ontwikkelverplichting voor de ontwikkelaar dan wel belegger.
- Dreigende versplintering.*  
 De marges in de projectontwikkeling zullen in de toekomst lager blijven. Dat is op te vangen door het volume te vergroten, dan wel door sterker te focussen op alleen de projecten die rendement opleveren. Meer volume heeft als voordeel dat daardoor een bredere kennis en kunde kan worden opgebouwd en worden behouden. Nederland heeft nu nog maar weinig ontwikkelaars die vooral op volume werken. Daardoor ontstaat een vrij versplinterd landschap met kleinere, meer op gespecialiseerde niche-markten werkende bedrijven. Voor de stedelijke vernieuwing kan dit een nadeel zijn. Het zal niet makkelijk zijn die op peil te houden met alleen niche-bedrijven, ook nu de corporaties zich steeds meer terugtrekken.
- Toegevoegde waarde.*  
 Op veel plaatsen wordt getwijfeld aan de toegevoegde waarde van de ontwikkelaar. Bewijzen de zelfbouwprojecten niet dat het, zonder de kosten en winst van de ontwikkelaar, goedkoper kan? Als Nederland inderdaad kiest voor 'weilanden vol goedkope concept-woningen', dan is de ontwikkelaar inderdaad niet meer nodig. Maar ontwikkelaars kunnen de ontwikkelingen van onderop ook ondersteunen: gebruikers, ook de (collectieve) particuliere opdrachtgevers in de woningbouw, hebben behoefte aan externe ondersteuning bij het tot stand komen van het project en de financiering. De toegevoegde waarde van de ontwikkelaar zit dan dus in het organiseren van collectieven, het realiseren van dromen van bevlogen ondernemers en het aan de hand nemen van initiatiefnemers in de vastgoedmarkt.  
 Maar kunnen de zelfbouwers en andere initiatiefnemers deze ondersteuning niet ook krijgen van adviseurs? Ja, maar een ontwikkelaar is bereid (deels) risico (mee) te dragen. Ze kunnen zich ook langer aan een project verbinden als mede-eigenaar, exploitant en/of beheerder. Daarmee leveren ze aan de gebruikers een grote toegevoegde waarde.

- *Ontwikkelaars van allerlei pluimage.*  
In vervolg op het voorafgaande zullen er in de toekomst ontwikkelaars zijn van allerlei pluimage. Er zijn de projecten waarin de eigenaar het risico van een ontwikkeling loopt, en de ontwikkelaar het proces organiseert en expertise inbrengt. Hij heeft het netwerk en de klanten, trekt het proces van A tot Z en wordt op het resultaat afgerekend. Daarnaast zijn er de ontwikkelaars die, zoals vroeger, blijven werken vanuit grondexploitaties en volumes. Er zijn de ontwikkelaars die in opdracht van de nieuwe (buitenlandse) investeerders projecten ontwikkelen waarin deze partijen kunnen beleggen. Andere ontwikkelaars ondersteunen collectieve particuliere opdrachtgevers door te investeren in de planontwikkeling en het bouwproces te begeleiden. En er zullen nog steeds ontwikkelaars zijn die projecten ontwikkelen voor beleggers, waarbij het moment van overdracht van het project en de verdeling van de risico's kan verschillen. Er ontstaat dus een grote variatie in de omvang van het werk van de ontwikkelaar (de hele keten of kleine stukjes daarvan) en de mate waarin hij risico's loopt. Het overheersend model in de laatste tijd is dat daarbij de risico's worden gedeeld. Als de markt weer aantrekt, valt te verwachten dat partijen vaker zelf de risico's dragen om het rendement te kunnen verhogen.
- *Nieuwe spelers.*  
Er komen in de toekomst nieuwe spelers. Partijen die bijvoorbeeld leegstaande panden opkopen, opknappen en nieuw leven inblazen en daarmee feitelijk ook als ontwikkelaar optreden. Leegstandsbeheerders die voor 'hun' panden plannen ontwikkelen. Ook energieleveranciers en grote winkelketens als Ikea werden genoemd als nieuwe spelers in de gebiedsontwikkeling.
- *Scherper letten op de klant en eindgebruiker.*  
In welke constructie de ontwikkelaar ook opereert, allesoverheersende trend is dat hij veel meer moet letten op de wensen van de klant. Die wensen lopen ook steeds meer uiteen en worden specifiek. De klant neemt geen genoegen meer met eenheidsworst. Er ontstaat meer differentiatie en dat stelt hogere eisen aan het vak van ontwikkelaar. Alle deelnemers aan het Breed Beraad waren het er over eens dat dit het beroep van de ontwikkelaar weer interessanter zal maken.

Conclusie van het Breed Beraad was dat er in de projectontwikkeling weer veel nieuwe energie zit. Een enkeling sprak wel de zorg uit dat ontwikkelaars straks, als de markt weer is hersteld, in hun oude reflex terugvallen van aanbodgericht denken en uitgaan van hoge marges. Los daarvan keek iedereen terug op een hoopvolle bijeenkomst. Het is aan de brancheorganisaties om dit positieve gevoel over de toegevoegde waarde van ontwikkelaars beter onder de aandacht te brengen van de buitenwereld.

## DEELNEMERS

Ir. W.J. Bodewes	Amvest / Forum SV
Ir. W.P. de Boer	Bouwfonds Ontwikkeling
Ir. A.J.H. van Breukelen	Synchroon
Drs. J.W. Custers	Custers Teksten
Drs. A.Th. van Delden	Ministerie van BZK / Forum SV
Drs. ing. J. Fokkema	Neprom
P. van der Gugten	Heijmans / Proper-Stok Groep
Ir. J.W.L. ten Hoeve	Ministerie van I&M
Prof. dr. L.A. de Klerk	Universiteit van Amsterdam / Forum SV
Drs. ing. W.M.K. Krzeszewski	Staedion
Drs. J.A.M. Meuwissen MRE	3W New Development
Mw. drs. Y.C.M. van Mierlo	Blauwhoed
Drs. E.J. de Rooij	Lingotto
Drs. J.M.C. Smallenbroek	Ministerie van BZK
Mw. C.E. van Vlodrop	Forum voor Stedelijke Vernieuwing
J.P. van Wijk	Caland Estate
Ing. J.P. van Zomeren	ERA Contour

## AGENDA

Geannoteerde agenda voor het Breed Beraad over het thema 'projectontwikkelaars en stedelijke vernieuwing' dat op donderdag 3 april 2014 van 17.00 uur - 21.30 uur wordt gehouden in het Auditorium (20<sup>ste</sup> etage) bij Amvest, De Entree 43 in Amsterdam.

---

## Achtergronden

Projectontwikkelaars hebben de afgelopen decennia een belangrijke bijdrage geleverd aan de vernieuwing van de steden en de stedelijke gebieden in ons land. Door een combinatie van structurele en conjuncturele ontwikkelingen zijn de inzet, aanpak en uitkomsten van de stedelijke vernieuwing de afgelopen jaren ingrijpend van kleur verschoten. Niet los hiervan ziet ook voor de meeste projectontwikkelaars de wereld er heel anders uit. Of ze nu gelieerd zijn aan een bouwbedrijf, een bank, een of meer beleggers, dan wel een corporatie of onafhankelijk zijn; in bijna alle gevallen zijn hun inzet, werkwijze, organisatie en resultaten substantieel veranderd.

Een aantal organisaties is zelfs (nagenoeg) volledig gestopt met 'eigen' projectontwikkeling. Het betreft onder andere ING, MAB, Syntrus Achmea, Vesteda, TCN en een aantal ontwikkelende corporaties. Maar ook voor de meeste andere bedrijven is nog weinig hetzelfde. Met de nodige onderlinge verschillen, is in algemene zin sprake van meer aandacht voor de vraag voor ontwikkelingsmogelijkheden van bestaand vastgoed, en beperkter mogelijkheden en/of bereidheid relatief en absoluut risico's te accepteren. Daarbij is doorgaans ook sprake van een substantiële 'deleveraging', kleinere projectvolumes, nieuwe samenwerkingsverbanden, veranderde business-modellen en interne organisatiewijzigingen (ook binnen multifunctionele concerns).

Een en ander roept de vraag op in welke richting de bedrijfstak zich de komende jaren verder zal ontwikkelen. Hoe ziet het nieuwe speelveld eruit? Wie zijn de (nieuwe?) spelers? Waarmee onderscheiden zij zich? Is er sprake van nieuwe coalities en, zo ja, hoe zien die eruit? Welke business-modellen worden gehanteerd? Om welke (nieuwe) competenties vraagt een en ander? En wat zijn hierbij relevante (noodzakelijke) beleidsmatige randvoorwaarden?

De antwoorden op deze vragen m.b.t. de ontwikkeling van de bedrijfstak zullen allereerst moeten worden gegeven door de projectontwikkelaars zelf. Die antwoorden zullen daarbij in betekenende mate worden bepaald door hun beoordeling van de structurele en conjuncturele ontwikkelingen die de vraag op het gebied van de stedelijke vernieuwing (blijven) beïnvloeden. Tegelijkertijd zal de hieruit voortvloeiende ontwikkeling van de bedrijfstak op haar beurt naar verwachting de inzet, aanpak en uitkomsten van de stedelijke vernieuwing substantieel beïnvloeden.

## Aandachtspunten

Tegen deze achtergrond zullen in het Breed Beraad in ieder geval de volgende aandachtspunten aan de orde komen:

### 1. Terugblik

Welke veranderingen hebben zich sinds 2008 op het gebied van de stedelijke vernieuwing en – niet los hiervan – in de bedrijfstak 'projectontwikkeling' voltrokken? In welke zin zijn de inzet, werkwijze, organisatie, speelvelden en resultaten van projectontwikkelaars veranderd? Hoe kunnen die veranderingen worden verklaard? Wat zegt een en ander over (de verandering van) de toegevoegde waarde die projectontwikkelaars leveren?

### 2. Vooruitblik stedelijke vernieuwing

Wat gaat/moet er de komende jaren op het gebied van de stedelijke vernieuwing gebeuren? Door welke factoren/omstandigheden wordt een en ander beïnvloed? Welke kansen en bedreigingen levert dit op

voor de projectontwikkelaars (in termen van vraagontwikkeling, kansrijke marktsegmenten en cruciale randvoorwaarden)?

### 3. Vooruitblik bedrijfstak

Wat betekent een en ander voor projectontwikkelaars en hun nieuwe speelveld? Wie zijn de (nieuwe) spelers? Waarmee onderscheiden zij zich (nieuwe coalities, business-modellen en/of competenties)? Wat staat projectontwikkelaars en hun brancheorganisaties in dit licht te doen?

### **Agenda**

- 17.00 uur Welkomstwoord en opening door Bert van Delden
- 17.15 uur Gedachtewisseling over aandachtspunt 1
- 18.30 uur Break
- 19.00 uur Gedachtewisseling over aandachtspunt 2
- 20.10 uur Gedachtewisseling over aandachtspunt 3
- 21.20 uur Afronding door Bert van Delden



## ENKELE GEGEVENS OVER HET FORUM VOOR STEDELIJKE VERNIEUWING

De stichting Forum voor Stedelijke Vernieuwing - opgericht in 1983 - stelt zich ten doel een bijdrage te leveren aan het inzicht in de specifieke positie en de sterke en zwakke punten van de stad. In samenhang daarmee wil het Forum voor Stedelijke Vernieuwing de ontwikkeling stimuleren van een stedelijk vernieuwingsbeleid, dat is gericht op de bestrijding van sociale en materiële verpaupering en op een (re)vitalisering van de initiërende en stimulerende functies die de steden op velerlei gebied voor uiteenlopende betrokkenen (kunnen) vervullen. Dit betekent dat het Forum voor Stedelijke Vernieuwing, naast de stedelijke fysieke omgeving, ook de stedelijke economische structuur, het sociaal-culturele klimaat in de steden en de organisatie van het bestuur van de steden tot zijn aandachtsgebied rekent.

Het Forum voor Stedelijke Vernieuwing is opgericht ten behoeve van alle organisaties en personen die bij de stedelijke vernieuwing zijn betrokken. Derhalve behoren niet alleen overheidsorganisaties, politici en ambtenaren, maar ook (vertegenwoordigers van) private organisaties, publicisten, wetenschappers en 'stedelingen' tot de doelgroep van het Forum voor Stedelijke Vernieuwing.

In algemene zin probeert het Forum voor Stedelijke Vernieuwing zijn doelstelling te realiseren door te functioneren als platform voor de tot zijn doelgroep behorende organisaties en personen. Het Forum voor Stedelijke Vernieuwing organiseert daartoe allereerst zogenaamde Breed Beraden. Tijdens de Breed Beraden wordt door een per beraad wisselend gezelschap van personen, die betrokken zijn bij de stedelijke vernieuwing, gesproken over ontwikkelingen, problemen en strategieën die van belang zijn voor de revitalisering van de steden.

#### Thema's Breed Beraden:

- economische revitalisering van de steden
- sociale en culturele revitalisering van de steden
- stedelijke vernieuwing en bestuurlijk-financiële verhoudingen
- stedelijk beheer
- stedelijke vernieuwing en informele economie
- stedelijke vernieuwing en openbare orde en veiligheid
- investeren in de stad
- public-private partnership
- flexibilisering van de geldstromen in de volkshuisvesting
- stedelijke vernieuwing en de randstad
- stedelijke vernieuwing en stadsvernieuwing in de jaren negentig
- publiek-private samenwerking bij de ontwikkeling van stedelijke vernieuwingsprojecten in middelgrote steden
- de financiering van de volkshuisvesting in de jaren negentig
- naar een actief, integraal beheer van de na-oorlogse wijken
- stedelijke vernieuwing en het bestuur in grootstedelijke gebieden
- stedelijke vernieuwing en de bestrijding van sociale en materiële verpaupering
- stedelijke vernieuwing in de periode 1990 - 1994
- stedelijke vernieuwing en architectuur
- stedelijke vernieuwing en milieubeheer
- stedelijke vernieuwing en de ontwikkeling van woningen in de sociale marktsector
- de relatie tussen gemeenten en woningcorporaties op lokaal niveau
- gerichte intensivering van ruimtelijke investeringen: mogelijkheden en beperkingen
- stedelijke vernieuwingsprojecten: hoe verder?
- de communicatie van de stedelijke vernieuwing
- financiële verhouding tussen de centrale overheid en de stedelijke overheden
- de toekomst van de knooppunten
- 'Belstato'
- stedelijke vernieuwing en projectontwikkeling
- stedelijke vernieuwing en de multiculturele stad
- beweeglijke burgers en stedelijke vernieuwing

- Europese eenwording, veranderende verzorgingsstaten en de stedelijke en bestuurlijke inrichting in Nederland
- stedelijke vernieuwing en openbaar vervoer
- het beeld van de VINEX-locaties
- de consequenties van het nieuwe beleid inzake perifere en grootschalige detailhandels-vestigingen voor de binnensteden
- stedelijke vernieuwing en de ontwikkeling van vraag en aanbod op het gebied van de volkshuisvesting
- stedelijke vernieuwing en het nieuwe Grote Stedenbeleid
- de herontwikkeling van vroeg-naoorlogse wijken
- de ontwikkeling van de IJ-oever
- stedelijke vernieuwing, vergrijzing en modernisering van de ouderenzorg
- stedelijke vernieuwing en de vernieuwing van het bestuur
- Zuidvleugel van de Randstad
- investeren in de bereikbaarheid van de steden
- herijking Belstato: de stedelijke vernieuwings- en beheeropgave in perspectief
- stedelijke vernieuwing en publiek-private samenwerking: voortschrijdende inzichten?
- stedelijke vernieuwing, materiële armoede en sociaal isolement
- stedelijke vernieuwing en Nederland 2030
- stedelijke vernieuwing en de 24-uurs economie
- stad zonder horizon
- investeren in stedelijke gebieden
- aan het werk met het Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing
- TNL: kansen en bedreigingen voor de vernieuwing van onze steden
- de educatieve stad
- ruimtelijke ontwikkeling en stedelijke vernieuwing
- sociaal investeren in steden
- de toekomstige ordening in de woonsector
- stedelijke vernieuwing en grondbeleid
- Het Nationaal Verkeers- en Vervoersplan en stedelijke vernieuwing
- stedelijke vernieuwing en ICT
- de stad in de Vijfde Nota Ruimtelijke Ordening
- Utrecht West in perspectief
- stedelijke vernieuwing en het MKB
- betekenis en kansen van het plan Amsterdam-Zuidas
- stedelijke vernieuwing en veiligheid
- wonen
- ruimte voor mobiliteit
- ontwikkelingsperspectieven Almere
- stedelijke vernieuwing, ruimtelijke ordening en water
- Rotterdam en stedelijke vernieuwing
- stedenbaan
- de vernieuwing van de verhouding tussen corporaties en overheid vanuit praktisch perspectief
- ZaanDrecht - de Hollandse waterstad in transformatie
- over de betekenis van plekken
- de vernieuwing van de rijksbemoeienis met het wonen: tussen Marx en markt
- elektriserende netwerken
- vergrijzing, wonen, zorg en participatie
- ruimtelijke ordening in perspectief
- stedelijke vernieuwing en krimp
- stad & filosofie
- stedelijke vernieuwing en waardeontwikkeling: naar een vernieuwing van het spel, de spelers en de spelregels
- volkshuisvesting op een tweekop
- Rotterdam-Zuid
- zelfbouw
- ontwikkeling commercieel middensegment huurmarkt

- wonen, zorg en pensioenen
- wonen, zorg en pensioenen follow-up
- corporaties
- volkshuisvesting in beweging
- stedelijke vernieuwing en ontwikkelingen in het sociale domein

Thema's studiedagen en symposia:

- stadsvernieuwing opnieuw bezien
- stadsvernieuwingsrapportage
- public-private partnership
- investeren in stedelijke vernieuwing
- de financiering van de volkshuisvesting in de jaren negentig
- de stad in de samenleving: ontbinding en vernieuwing
- internationalisering en stedelijke cultuur
- stedelijke vernieuwing en stedenbouw
- 1983 - 2008 25 jaar breed beraad over de stad
- 'Darwin in the city'
- bouwteam
- de gevleugelde stad 30 jaar Forum voor Stedelijke Vernieuwing

Publicaties:

- stadsvernieuwing opnieuw bezien
- public-private partnership
- investeren in stedelijke vernieuwing
- volkshuisvesting gewogen
- financiële prikkels voor actieve steden
- de stad in de samenleving: ontbinding en vernieuwing
- opstellenbundel over stedelijke ontwikkelingen
- internationalisering en stedelijke cultuur
- mijn plek in de stad, 20 jaar Forum voor Stedelijke Vernieuwing
- investeren in stedelijke vernieuwing - niet bij steen alleen
- 1983 - 2008 25 jaar breed beraad over de stad

De activiteiten van het Forum voor Stedelijke Vernieuwing worden mogelijk gemaakt door financiële bijdragen van vele bij de stedelijke vernieuwing betrokken partijen (rijk, provincies, steden, bouwondernemingen, projectontwikkelingsmaatschappijen, institutionele beleggers, onderzoeksinstituten et cetera).

## BESTUUR

## Dagelijks Bestuur:

J.W. Remkes	Commissaris van de Koning Provincie Noord-Holland	voorzitter
Ir. W.J. Bodewes	Algemeen Directeur Amvest	penningmeester
Prof. dr. J.J.M. Hemel	Adjunct-directeur Gemeente Amsterdam DRO / bijzonder hoogleraar Grootstedelijke Problematiek Wibautleerstoel UvA	lid
Prof. dr. L.A. de Klerk	Hoogleraar Planologie Universiteit van Amsterdam	lid
Prof. ir. K. Laglas	Decaan Faculteit Bouwkunde TU Delft	lid
Ir. M. de Langen	Bestuursvoorzitter Stadgenoot	lid
Drs. A.Th. van Delden	Piv. Directeur-Generaal Bestuur en Koninkrijkrelaties Ministerie van BZK	adviseur

## Algemeen Bestuur:

Drs. E.M. Agricola	Bureau Monumenten & Archeologie
Prof. dr. O.A.L.C. Atzema	Universiteit Utrecht
Drs. J.H.R. Bergh	Schiphol Area Development Company
Mr. drs. A.W.H. Bertram	Gemeente Den Haag
Ir. E. Bindels	West 8 urban design & landscape architecture
Ing. J.Th. Blok	Blok&Ko
B.J. van Bochove	Havensteder
A.M.W. Bodewes	Anke Bodewes Makelaardij
Prof. dr. R.W. Boomkens	Universiteit van Amsterdam
Drs. O. Bouman	Shenzhen Biennale of Urbanism\Architecture
Prof. dr. D. Brounen	Universiteit van Tilburg
Ir. M.A.E. Calon	Aedes vereniging van woningcorporaties
Prof. ir. K.W. Christiaanse	KCAP Architects&Planners / ETH Zürich
Ir. F.J.C.M. van Dongen	atelier Rijksbouwmeester
A.Th. Duivesteijn	Eerste Kamer der Staten-Generaal
Prof. dr. G.B.M. Engbersen	Erasmus Universiteit Rotterdam
Prof. dr. E.R. Engelen	Universiteit van Amsterdam
Mr. M.J. Faro	Certa Legal Advocaten
Drs. ing. J. Fokkema	Neprom
Drs. R. Gude	Denker des Vaderlands
P. van der Gugten	Proper-Stok Groep
Prof. dr. M.A. Hajer	Planbureau voor de Leefomgeving / UvA
Drs. M. Hanou	Provincie Noord-Holland
Dr. ir. A.C. den Heijer	TU Delft
Drs. T.H. van Hoek	EIB
M. Horselenberg-Koomen	Gemeente Lelystad
Ir. F.M.J. Houben	Mecanoo architecten
Ing. R.R. Huikeshoven MRE	AM
Drs. G.P. Isabella	Gemeente Utrecht
Dr. L.B. Janssen-Jansen	Universiteit van Amsterdam
Dr. D.M. de Jong	Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland
A. Jorritsma-Lebbink	Gemeente Almere
H. Karakus	
Em. prof. dr. A.M.J. Kreukels	

Drs. ing. W.M.K. Krzeszewski  
 Drs. C.B.F. Kuijpers  
 Drs. N.D.E. Maarsen MRE  
 Mr. C.G.J.W. Martens  
 Mr. P.G.A. Noordanus  
 Mr. R.J.J.M. Pans  
 Drs. M.G.T. Pastors  
 M. van Poelgeest  
 Drs. G.R. van Randeraat  
 Ir. P.S.M. Ruigrok  
 Ir. A.Y. Sanson  
 Ing. A.G. Schaap  
 Drs. A.J.M. Schakenbos  
 Prof. drs. P.J. Scheffer  
 R. Scherpenisse  
 Prof. dr. P. Schnabel  
 Drs. F.J. Schoorl  
 Ing. K. Schrederhof  
 Drs. J.G.C.M. Schuyt  
 Mr. H.C.F. Smeets  
 Ir. D.A. Sperling  
 Drs. D.B. Stadig  
 Drs. R. Steenbeek  
 Ir. R.F.C. Stroink  
 Prof. dr. C.N. Teulings  
 Drs. A.C. van der Veen  
 Drs. J. van der Veer  
 Ir. P.O. Vermeulen  
 Drs. A.L.H. Visser  
 Drs. ing. R. Vollebregt  
 Ir. A.H.M.T. Vos  
 Ir. H.S. Yap  
 J.H. Zwart

Staedion  
 Ministerie van Infrastructuur en Milieu  
 HAL Investments  
 Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij  
 Gemeente Tilburg  
 Raad van State  
 Nationaal Programma Rotterdam Zuid  
 Gemeente Amsterdam  
 SITE urban development / MCD  
 Rijswijk Wonen  
 Gemeente Rotterdam  
 Gemeente Amsterdam  
 Vestia  
 Universiteit van Tilburg / Publicist  
 Tiwos  
 Universiteit Utrecht  
 BNA  
 Woonbron Rotterdam Delfshaven

TBI Holdings  
 Colliers International

Square One  
 Universiteit van Amsterdam  
 ROC Horizon College  
 Vrije Universiteit

Platform31  
 AM  
 Anna Vos Concepts for Urban Change  
 Yap Advies & Planning  
 Timpaan