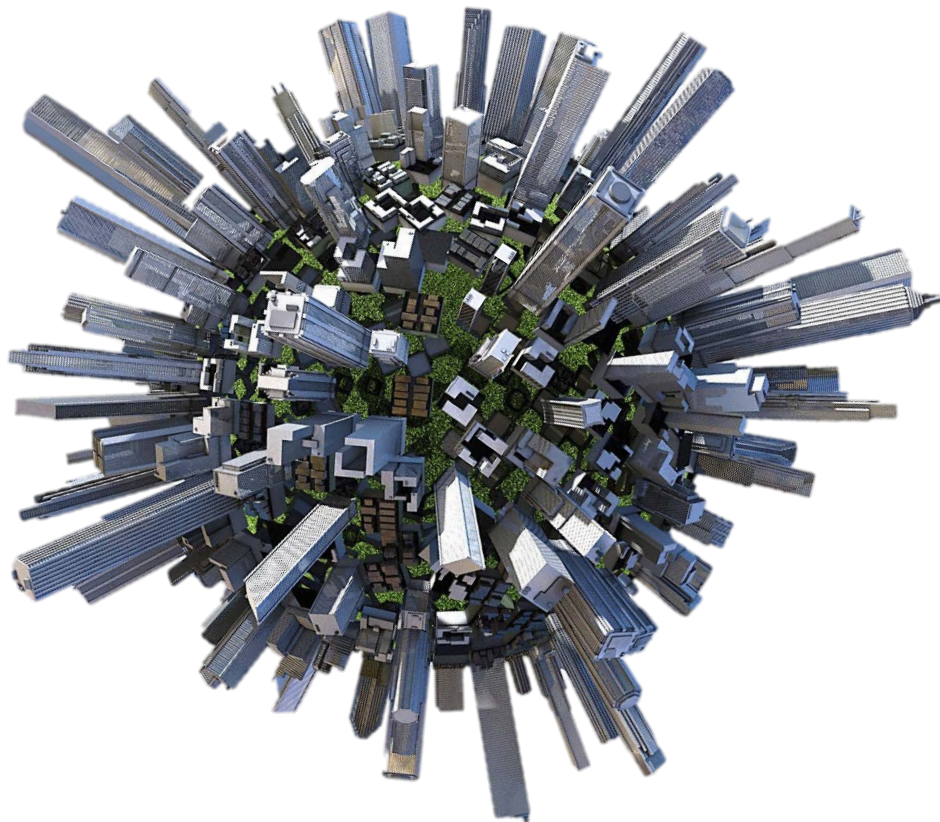


## 'Gemeentelijke grondposities gehalveerd'



Data analyse grondposities gemeenten  
*Oktober, 2017*

# Agenda

Introductie	2
Conclusie	3
Wijzigingen BBV	4
Ontwikkelingen woningmarkt	5
Residuele grondwaarde	8
Grondposities	9
Grondbeleid	14
Deloitte Real Estate & Partnerships / Contact	15
Bijlage	16

# Introductie

## Wordt het grondbedrijf weer een flappentap?

*Afgelopen 10 jaar hebben gemeenten veel verlies geleden op aangekochte gronden. De verliezen liepen op tot meer dan €3 miljard. Hoe staat het met de gemeentelijke grondposities nu de economie weer aantrekt? Wordt het grondbedrijf weer de 'ouderwetse flappentap'?*

Deloitte Real Estate & Partnerships heeft in het verleden meermaals een monitor gepubliceerd over de grondposities bij gemeenten. De laatste monitor dateert van augustus 2016 en bespreekt de balansposities tot en met eind 2015. Voorliggende monitor bespreekt de ontwikkelingen van deze cijfers in 2016. Aan de hand van openbare gemeentelijke (concept) jaarrekeningen zijn de financiële ontwikkelingen geanalyseerd.

Deze analyse is op eigen initiatief van Deloitte Real Estate & Partnerships, in het kader van het Deloitte programma met betrekking tot data analytics en als input voor maatschappelijke en beleidsmatige discussie. De monitor bevat de gegevens van 71 van de in totaal 388 Nederlandse gemeenten. Deze gemeenten komen overeen met de geanalyseerde gemeenten uit voorgaande onderzoeken. De geanalyseerde 71 gemeenten (hierna: G71) zijn in de eerste monitor geselecteerd op basis van inwonersaantal en omvang in euro's van de bouwgronden in exploitatie (BIE). In 2015

bedroeg deze 45% van de totale omvang van de (landelijke) BIE. De huidige monitor bevat 77% van de gemeenten met een inwonersaantal van 50.000 of meer. Daarnaast bevat de monitor 11 gemeenten met minder dan 50.000 inwoners, maar welke een relatief hoge omvang in BIE hebben. Een lijst van deze gemeenten is als bijlage toegevoegd aan deze rapportage.

De verzamelde gegevens van 2016 zijn afgezet tegen de cijfers van voorgaande jaren om de ontwikkelingen in grondposities zichtbaar te maken. Dit laat zien dat de grondposities van gemeenten in vijf jaar tijd in waarde gehalveerd zijn.

Ook zullen enkele relevante wijzigingen van het BBV worden besproken, die in 2016 effect hebben gehad op de financiële cijfers zoals deze in de jaarrekeningen moeten worden verantwoord. Tevens wordt aangegeven hoe de reserveposities en de verliesvoorzieningen zich hebben ontwikkeld.

# Conclusie

## Grondposities en grondaankopen gehalveerd, beperkte winst uit grondbedrijven, vrijval voorzieningen vooral door wijziging regelgeving

Overzicht belangrijke balansposten van de 71 geanalyseerde gemeenten

<b>Totalen (€ mln.)</b>	2012	2013	2014	2015	2016
<b>BIE</b>	4.330	3.597	3.303	3.099	2.789
<b>NIEGG</b>	862	780	672	546	15
<b>Voorziening BIE</b>	2.081	1.821	1.907	1.913	1.746
<b>Materiele vaste activa</b>	31.159	31.846	34.034	35.208	36.682
- waarvan Gronden en terreinen	8.578	9.003	9.416	10.015	11.157
<b>Algemene reserve (excl. Amsterdam)</b>	1.738	1.679	1.879	2.056	2.294

- Het geïnvesteerde vermogen in grond is in de 71 geanalyseerde gemeenten in 2016 verder afgenomen. Ten opzichte van 2012 is de waarde van de grondposities bijna gehalveerd. Minder geïnvesteerd vermogen in grond betekent minder financiële risico's maar ook minder beschikbare bouwlocaties
- Ook de aankoop van gronden door gemeenten is meer dan gehalveerd in de jaren 2015 en 2016, ten opzichte van de 5 jaren daarvoor. In 2010 tot en met 2014 lag de waarde van aangekochte gronden gemiddeld op circa €630 mln per jaar, in 2015 en 2016 lag deze waarde rond de €290 mln<sup>1</sup>
- Het resultaat van alle Nederlandse gemeenten in totaal geeft daarentegen, na 5 jaar negatief te zijn (in totaal een verlies van ruim €3,3 mrd), volgens OTB wel weer een positief beeld in 2015 en 2016 (respectievelijk €555 mln en €390 mln). Dit is het jaarresultaat van grondverkoop minus kosten. Dit resultaat is lager dan in 2015 en slechts ca. 10% van eerdere afwaarderingen<sup>1</sup>
- De beperkte winstneming in de 71 gemeenten is enerzijds te verklaren door meer en eerdere verkopen, anderzijds door risico beperkende voorschriften in de regelgeving (BBV). Die leiden deels tot verschuiving van lasten naar de algemene dienst
- De omvang van de voorzieningen van de 71 geanalyseerde gemeenten is afgenomen. Dit komt mede door aanpassing in de regelgeving (met name lagere rente en toe te rekenen kosten)
- Tegelijkertijd zorgen een aantal van deze voorschriften voor een lastenverschuiving naar de algemene dienst. Ca. €2,5 mrd is verschoven van NIEGG naar MVA, waardoor de rentebijdrage hierover structureel ten laste van de algemene dienst komt
- De algemene reserve van de 71 gemeenten is verder verbeterd

<sup>1</sup>Bron: Financiële gegevens bouwgrondexploitaties, Technische Universiteit Delft - OTB, 21 augustus 2017

# Wijzigingen BBV

## Een positieve impact op grondexploitaties

Een belangrijk punt in de analyse zijn de wijzigingen van de commissie BBV (Besluit begroting en verantwoording), voor het jaar 2016. De commissie BBV heeft de afbakening, definiëring en verslaggevingsregels rondom grondexploitaties onder de loep genomen en is in maart 2016 gekomen met een nieuwe notitie grondexploitaties. Voor de grondexploitaties gelden de volgende wijzigingen vanaf 1 januari 2016:

- Om de risico's die samenhangen met nieuwe zeer lang lopende projecten te beperken mag de looptijd van een grondexploitatiecomplex in principe maximaal 10 jaar bedragen
- De toegestane toe te rekenen rente aan BIE moet in beginsel worden gebaseerd op de daadwerkelijk te betalen rente over het vreemd vermogen. Het is niet (meer) toegestaan om rente over het eigen vermogen toe te rekenen aan BIE
- De disconteringsvoet die moet worden gehanteerd in de berekening van de contante waarde ten behoeve van het treffen van een verliesvoorziening voor negatieve grondexploitaties wordt voor alle gemeenten gelijk gesteld aan het maximale meerjarig streefpercentage van de ECB voor de inflatie binnen de Eurozone. Dit is momenteel 2%

Daarnaast is een belangrijke wijziging de afschaffing van de post 'Niet In Exploitatie Genomen Gronden' (NIEGG), zijnde grondposities zonder concreet ontwikkelperspectief. Vanaf 1 januari 2016 verschuiven de voormalige NIEGG naar de 'Materiële Vaste Activa' (MVA) als strategische gronden, of wanneer in exploitatie genomen naar de BIE. Om de ontwikkelingen in NIEGG ten opzichte van andere jaren in kaart te brengen is, zo mogelijk, achterhaald welk aandeel van de MVA in 2016 strategische gronden omvatten. Mocht dit in enkele gevallen niet zijn gelukt, is dit vermeld en worden deze gemeenten buiten beschouwing gelaten in verdere analyse op dit punt.

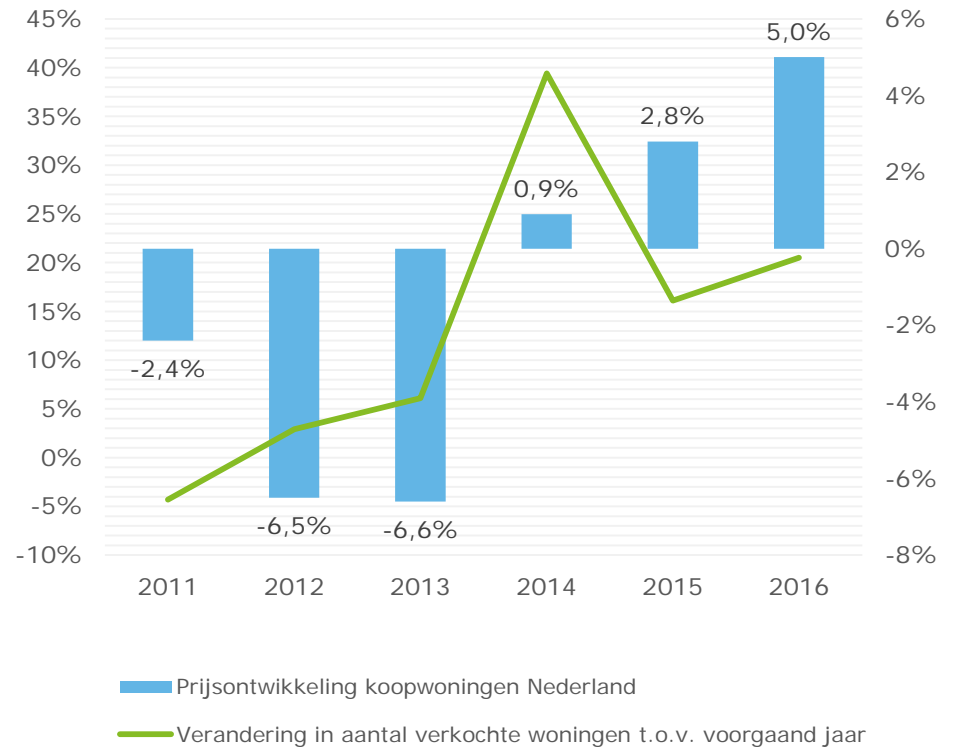
Tot slot zijn vanaf 1 januari 2016 gemeenten verplicht om over de winst die zij maken op ondernemersactiviteiten vennootschapsbelasting te gaan betalen. Grondexploitaties worden als economische activiteiten gezien. Indien de grondexploitaties van een gemeente een winststreven kennen, worden deze voor de vennootschapsbelasting als belastingplichtige activiteiten beschouwd. Dit is niet een wijziging van de commissie BBV, maar dit ligt wel ten grondslag aan enkele wijzigingen in het BBV.

# Ontwikkelingen woningmarkt

## Stijgende woningprijzen...

Vergelijkbaar met voorgaande jaren is gekeken naar de Nederlandse marktontwikkelingen omtrent woningprijzen en woningbouw. De prijsontwikkeling van woningen is een belangrijke indicator van de waarde van grond en is daarom van belang bij analyse van gemeentelijke grondposities. Zoals te zien is in de grafiek rechts zijn de gemiddelde prijzen van koopwoningen in Nederland de afgelopen 3 jaar toegenomen (respectievelijk met 0,9%, 2,8% en 5%). Na een daling van de groei in het aantal verkochte woningen tussen 2014 en 2015, trekt deze weer aan en ligt eind 2016 net boven de 20%.

Uit deze ontwikkeling zou de verwachting kunnen volgen dat dit positieve effecten heeft op de resultaten van gemeentelijke grondexploitaties. Vandaar dat de vraag wel eens opkomt of en in hoeverre gemeenten nu de 3 miljard euro aan afwaarderingen tijdens de crisis weer aan het 'terugverdienen' zijn.

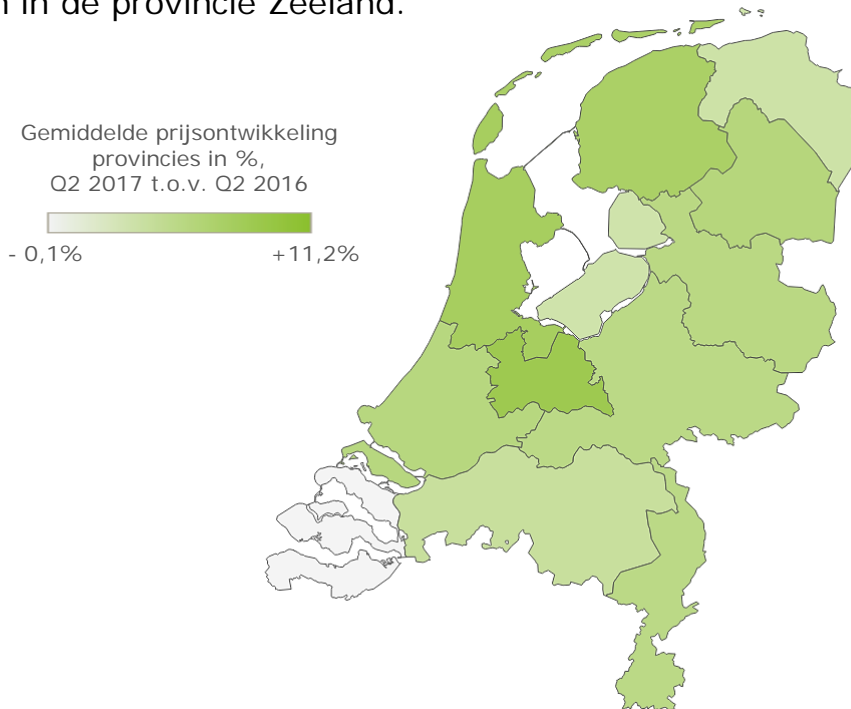


CBS, 2017

# Ontwikkelingen woningmarkt

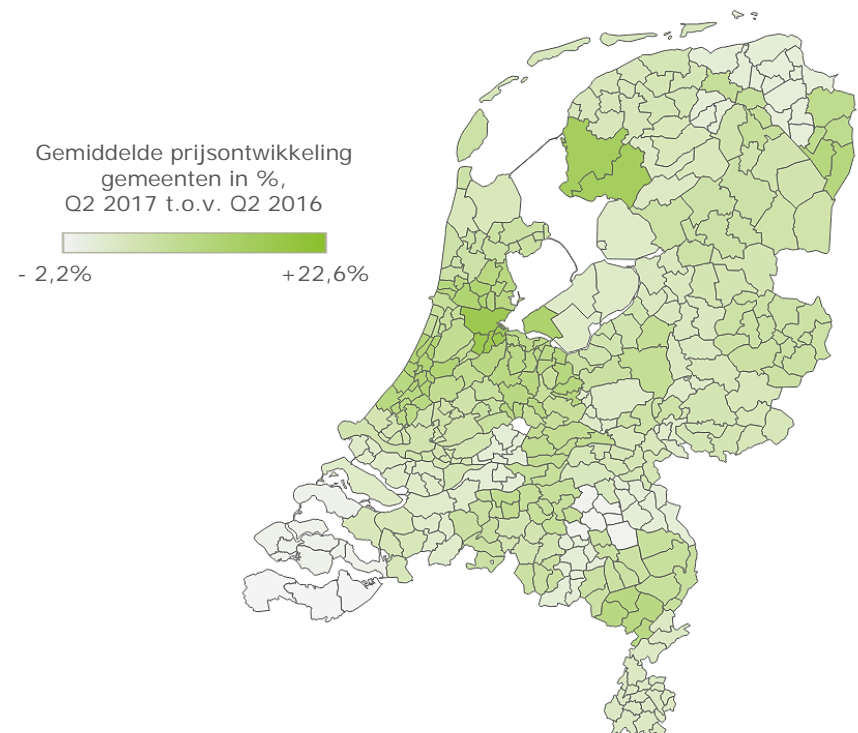
...maar er zijn grote verschillen zichtbaar

Op de kaart is te zien dat deze groei echter nog steeds een diffuus beeld geeft op landelijk niveau. Voornamelijk de gemiddelde prijzen in Noord-Holland, Friesland en Utrecht kennen een sterke groei van zo'n 6 tot 11% in Q2 2017, ten opzichte van Q2 2016. Overige provincies kennen een groei van ongeveer 2% tot 5%, vergeleken met het voorgaande jaar. Een daling is te zien in de provincie Zeeland.



Kaart Deloitte op basis van cijfers NVM, 2017

Opvallend is de relatief sterke groei in de provincie Friesland. Wanneer ingezoomd wordt tot op gemeenteniveau, is te zien dat deze groei zich voornamelijk voordoet in de gemeente Súdwest-Fryslân. Overige sterke prijsontwikkelingen zijn te vinden in de gemeenten Almere, Wormerland, Amsterdam en Zaanstad.



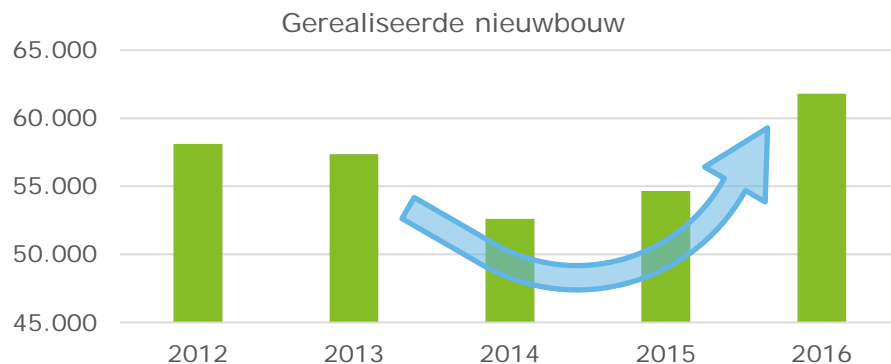
Kaart Deloitte op basis van cijfers NVM, 2017

# Ontwikkelingen woningmarkt

## Aantallen en prijzen van nieuwbouwwoningen stijgen, maar bouwkosten ook...

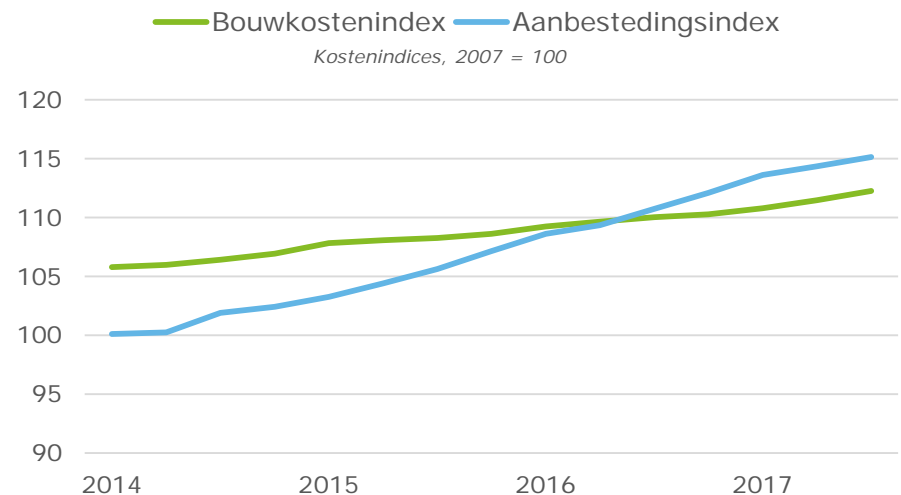
Niet alleen zijn er meer woningen verkocht in 2016, ook is er meer nieuwbouw gerealiseerd afgelopen jaren. In augustus 2017 is door Deloitte Real Estate & Partnerships een gezamenlijke data analyse met Heijmans uitgevoerd naar de toekomstige balans tussen vraag en aanbod op de woningmarkt. Een deel van de daarin geanalyseerde gemeenten komt overeen met de G71. Gebleken is dat ongeveer de helft van deze gemeenten met de planvoorraad tot 2025 niet voldoet aan de verwachte huishoudensgroei. De vraag naar nieuwbouw is in deze gemeenten hierdoor groter dan het aanbod. De andere helft heeft in de planvoorraad een overschot ten opzichte van de vraag.

Verwacht wordt dat de komende jaren de cijfers rondom gerealiseerde/te realiseren nieuwbouw zullen blijven



stijgen: op korte termijn worden de overschotten gerealiseerd, op lange termijn de tekorten.

Daarnaast zien we dat de stijging in huizenprijzen gepaard gaat met een toename in bouwkosten, zoals ook in voorgaande monitor is aangegeven. Vanaf het afgelopen jaar is de aanbestedingsindex boven de bouwkostenindex uitgekomen. Dit impliceert dat aanbestedingsvoordelen minder worden, zo niet verdwenen zijn. Marktpartijen worden ook steeds selectiever bij inschrijvingen op aanbestedingen<sup>2</sup>.



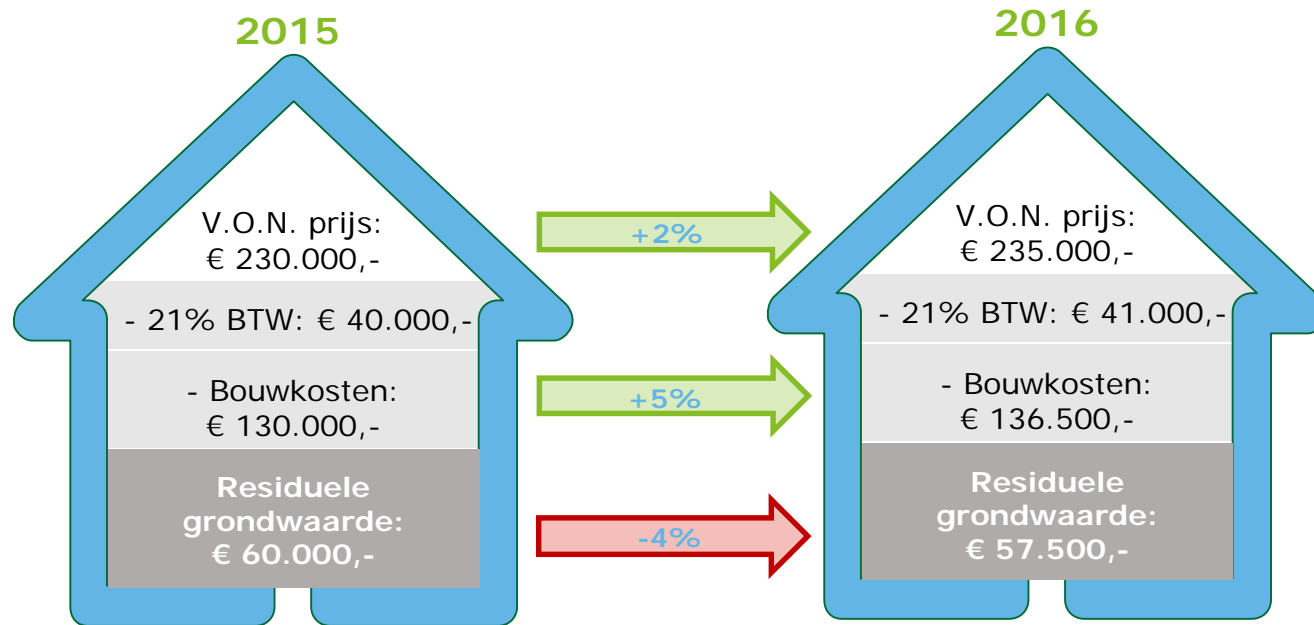
<sup>2</sup>[Publiek-private samenwerking bij gebiedsontwikkelingen](#), Deloitte 2017



# Residuele grondwaarde

## Woningprijzen stijgen, dus de grondwaarde ook. Of toch niet?

De grondwaarde wordt bij gemeenten veelal residueel berekend. De grondwaarden van bouwrijpe kavels vormen de opbrengsten van de gemeentelijke grondexploitaties. De residuele benadering houdt in dat de prijs van de woning minus de bouw- en bijkomende kosten (inclusief winst en risico voor de bouwer) de (bouwrijpe) grondwaarde vormt. De prijsontwikkeling van koopwoningen is daarom een belangrijke indicator voor de ontwikkeling van de grondwaarde. De prijsontwikkeling van de bouwkosten is de andere. Deze indicatoren moeten tezamen worden gezien om een goed beeld te krijgen van de grondwaarde. In onderstaande figuur wordt dit aan de hand van fictieve cijfers geïllustreerd.

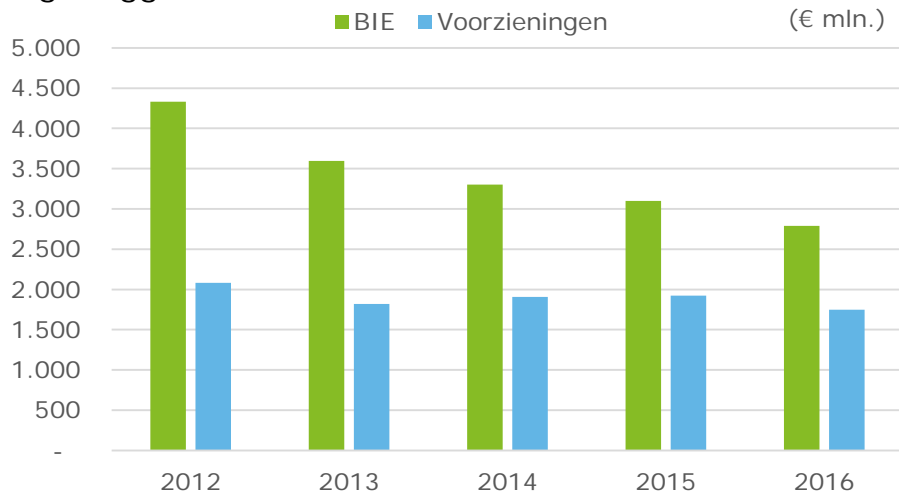


# Grondposities

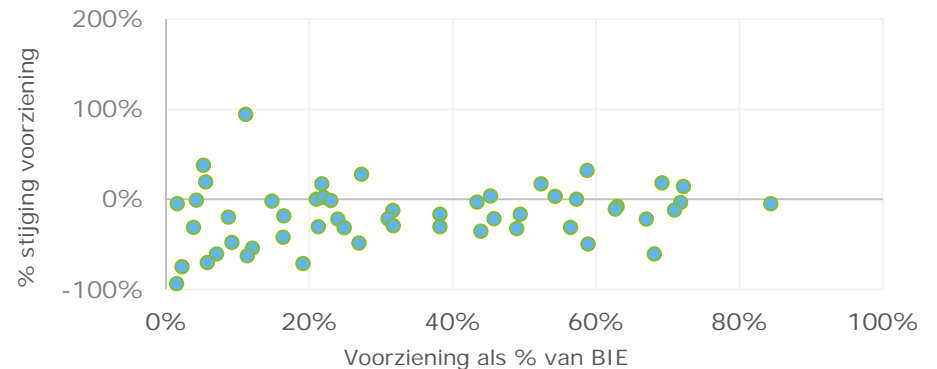
## Omvang BIE daalt met 10%; voorzieningen nemen met 8,7% af

De omvang van de balanspost bouwgronden in exploitatie is ook in 2016 afgenomen. Deze trend is ingezet in 2012. In totaal is ten opzichte van dat jaar de omvang van de BIE met ruim een derde afgenomen. In 2016 bedroeg de afname 10%.

Voorzieningen worden getroffen om (verwachte) verliezen op grondexploitaties af te dekken. Na een lichte stijging van de verliesvoorzieningen in 2014 en 2015 lijkt de trend te keren. De voorzieningen voor de BIE zijn in 2016 gedaald met 8,7%. Gemeenten geven als redenen hiervoor dat door de positieve marktontwikkelingen de geschatte verkoopopbrengsten hoger liggen.



Daarnaast wordt door de BBV vanaf 2016 een lagere disconteringsvoet voorgeschreven dan de meeste gemeenten hanteerden. Dit zorgt ervoor dat de contante waarde van een verliesgevend project minder negatief uitvalt, hierdoor is de vereiste voorziening lager. Alhoewel er op totaalniveau de voorzieningen dalen, zijn er ook een aantal gemeenten waar de voorzieningen (flink) stijgen (Krimpenerwaard en Oegstgeest). In onderstaande figuur is de verhouding te zien tussen een stijging of daling in de verliesvoorziening en hoe groot de voorziening is ten opzichte van totaal aan BIE exclusief voorziening. Door een gebrek aan data zijn hiervoor 53 van de G71 gemeenten geanalyseerd. Het overzicht dient daarom als houvast. In totaal laten 14 gemeenten een verhoging van de voorzieningen zien, de overige 39 gemeenten kennen een verlaging.



# Grondposities

## Meer opbrengsten door meer grondverkopen

## Minder voorzieningen door verschuiving van kosten

De daling van de BIE is in die zin goed nieuws omdat de 'exposure' (gedane investeringen die nog terugverdiend moeten worden) minder is geworden. Dat is enerzijds door meer gerealiseerde opbrengsten dan kosten. De daling van de BIE kan ook plaatsvinden door afsluiting van plannen. In het verleden werd de daling van deze post waarschijnlijk in grotere mate veroorzaakt door verliesvoorzieningen. Dat is nu duidelijk niet of minder het geval. Te verwachten is dat de opbrengsten uit gronduitgifte zijn toegenomen, waarbij de opbrengsten vooral eerder dan verwacht worden gerealiseerd. Daarnaast blijven nieuwe kosten (verwervingen, plankosten) duidelijk achter bij de uitgiften.

Daarmee wordt ook duidelijk dat er minder planvoorraad aan gronden bij gemeenten beschikbaar is. Dit is met name het geval door het overboeken van NIEGG naar MVA, dat wil zeggen gronden waar geen transformatie meer wordt voorzien binnen tien jaar.

De daling van verliesvoorzieningen is niet bij alle gemeenten aan de orde zoals blijkt uit de vorige pagina. Ook wordt de daling veroorzaakt door administratieve wijzigingen in de regelgeving (BBV).

De beperking van de aan de grondexploitatie toe te rekenen rente, de beperking van de aan de grondexploitatie toe te rekenen kosten, de disconteringsvoet etc. dragen weliswaar allemaal bij aan een mogelijke vrijval van de getroffen voorzieningen. Dat leidt echter tevens tot mogelijke tegenvallers in de algemene dienst. Het niet meer kunnen bijboeken van rentekosten op het onderhanden werk door het overboeken naar MVA, betekent dat de rentekosten over deze post (met een stijging van ca. €2,5 mrd.) structureel ten laste van de algemene dienst komt. Ook een verschuiving van kosten die eerder in de grondexploitaties zaten maar nu daaruit worden gehaald, leidt tot extra kosten in de algemene dienst. Immers de kosten blijven, alleen de rekening wordt ergens anders gelegd.

Overall is hiermee niet te concluderen dat de meevallers in de voorzieningen leiden tot het 'terugverdienen' van afboekingen uit eerdere jaren bij gemeenten.

# Grondposities

## Meer opbrengsten en positieve resultaten, minder grondaankopen

De TU Delft heeft ook onderzoek gedaan naar de cijfers van de bouwgrondexploitaties. In het rapport Financiële gegevens bouwgrondexploitaties van 21 augustus 2017 concludeert zij op basis van Iv3-gegevens het volgende over de gemeentelijke grondexploitaties in 2016.

- De opbrengsten van grondverkoop van gemeenten zijn in 2016 voor het derde opeenvolgende jaar gestegen. Dit is 13% hoger dan in 2015
- Het in 2016 geboekte resultaat van grondexploitaties is €390 mln. positief. Dit is 30% lager dan in 2015
- Daarmee is het resultaat, na 5 jaar negatief te zijn met een totaal verlies van €3,3 mrd., voor het tweede opeenvolgende jaar positief. Wel is het resultaat van 2016 lager dan het resultaat van 2015 en kan gesteld worden dat de eerdere verliezen nog lang niet terugverdiend zijn

(bedragen in € mln)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Opbrengst verkopen	1.943	1.896	1.959	1.435	1.641	1.798	2.036
Aankoop gronden	860	602	756	447	494	287	291
Resultaat	-752	-869	-1.141	-128	-439	555	390

Jaarcijfers gemeentelijke grondexploitatie.

Bron: Financiële gegevens bouwgrondexploitaties, 21 augustus 2017, TU Delft - OTB

- Voorts valt in de cijfers op dat de aankoop van gronden door gemeenten in de jaren 2015 en 2016 meer dan gehalveerd is ten opzichte van de 5 jaren daarvoor; in de periode 2010-2014 werd gemiddeld voor circa €630 mln. aan gronden aangekocht, terwijl deze in de jaren 2015 en 2016 rond €290 mln. lag



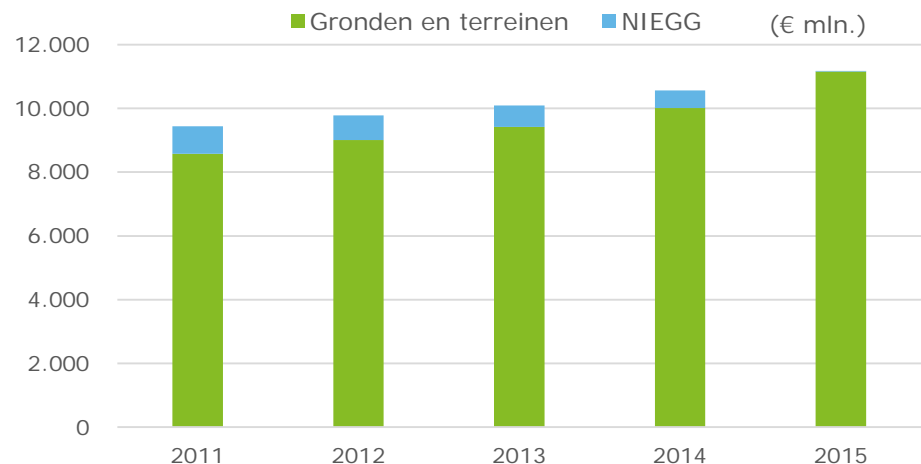
# Grondposities

## Afschaffing NIEGG leidt tot verschuiving naar MVA

In het BBV is de post NIEGG per 1 januari 2016 afgeschaft. De gronden die voorheen onder de NIEGG waren gecategoriseerd zijn in veel gevallen in het geheel overgeplaatst naar de materiele vaste activa (MVA) als 'strategische gronden'. De post MVA is in de G71 in totaal met bijna €1,5 miljard toegenomen in 2016. In enkele gevallen, zoals gemeente Veenendaal, zijn de gronden in exploitatie genomen en vallen nu onder de post BIE.

Van de 71 gemeenten in deze analyse is in 63 gevallen de verschuiving van de NIEGG naar andere posten duidelijk gevonden in de (concept)jaarrekeningen 2016. Deze 63 gemeenten hadden eind 2015 in totaal bijna €465 miljoen aan NIEGG op de balans staan. In 2016 zou deze post, zonder de wijziging BBV, zijn opgelopen tot ruim €685 miljoen. Dit betekent een stijging van 47,6% aan strategische grondposities. De post NIEGG is echter voor een groot deel overgeheveld naar de post MVA, zoals eerder aangegeven. In totaal had deze verschuiving een aandeel van meer dan 57% in de totale stijging in MVA in 2016. De grootste toename in strategische grondposities zijn te vinden in de gemeenten Almere, Groningen, Enschede en Apeldoorn. Hierbij moet vermeld worden dat enkelen al in voorgaande jaren delen van de NIEGG over hebben geheveld naar andere posten.

Een subpost onder de MVA is "Gronden en terreinen". De grafiek toont dat de stijgende trend in deze post zich ook in 2016 door zet, waarmee het balanstotaal aan gronden en terreinen voor de 71 onderzochte gemeenten in 2016 op €11,2 miljard uitkomt. De stijging van 11,4% is groter dan voorgaande jaren. Dit is deels te verklaren doordat NIEGG gronden zijn overgeheveld naar de MVA. Zoals eerder vermeld is deze post vanaf 2016 komen te vervallen. Gemeenten hebben nog tot en met 2019 de tijd om deze gronden in ontwikkeling te nemen. Ultimo 2019 moet de boekwaarde van deze voormalige NIEGG op marktwaarde worden getoetst.



# Grondposities

## Risico's worden beperkt

Het verdwijnen van de post NIEGG is in onze ogen positief omdat het risico met betrekking tot de vraag of en wanneer deze investeringen zich nog wel terug zouden verdienen, nu beperkt wordt. Kostenbijschrijving kan hierop namelijk niet meer plaatsvinden. Wel zal vanaf ultimo 2019 de boekwaarde van de voormalige NIEGG getoetst moeten worden aan de marktwaarde van deze gronden bij het huidige gebruik. Dat houdt in dat in deze post na 2019 vrijwel geen risico meer zit – de waarde op de balans weerspiegelt vanaf dan geen toekomstverwachting meer.

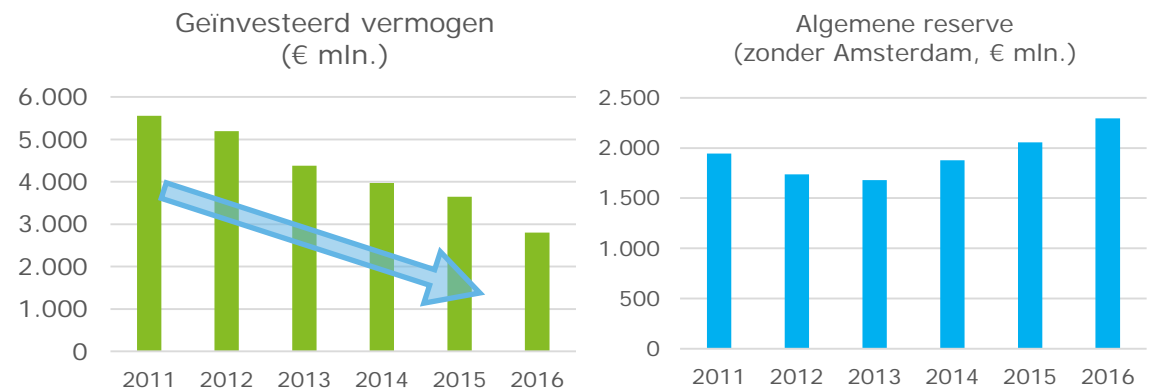
Dat houdt wel in dat bijvoorbeeld de rentebijbeschrijving, die eerder nog op de post NIEGG zou kunnen worden bijgeschreven, structureel ten laste van de algemene dienst komt. Het vermogensbeslag is hierdoor vergroot en de structurele rentekosten in de algemene dienst zijn hoger. Periodieke heroverweging of de investeringen in deze gronden en terreinen nog steeds in het gemeentelijk belang zijn, is dan ook zeker op zijn plaats.

## Verbetering van de algemene reserve

De optelsom van de BIE en NIEGG, zijnde het geïnvesteerd vermogen in grond, is in 2016 verder afgenomen. Dit komt onder andere door:

- NIEGG gronden zijn grotendeels overgehield naar de materiele vaste activa, door deze verschuiving vallen deze niet meer onder het geïnvesteerd vermogen in gronden;
- Gemeenten nemen een passievere rol bij grondexploitaties gezien de (financiële) risico's. Dit heeft als gevolg dat zij gronden afstoten en minder investeren in nieuwe gronden.

Reserves kunnen worden aangewend om tegenvallers op te vangen, bijvoorbeeld bij grondexploitaties. Sinds 2013 zijn de algemene reserves van de onderzochte gemeenten met gemiddeld 11,5% per jaar toegenomen. In onderstaande grafiek is de gemeente Amsterdam weggelaten in verband met grote reserve erfpachtgronden op de balans, wat het beeld vertekent.



# Grondbeleid

## Veel verandering, weinig transparantie

In de paragraaf grondbeleid van de jaarverslagen wordt verslag gedaan over de ontwikkelingen binnen het grondbedrijf van de gemeente en het gevoerde grondbeleid van het afgelopen jaar. Hieronder vallen de financiële resultaten van de grondexploitaties van de gemeenten. Deze paragraaf is nader geanalyseerd om inzicht te krijgen in het verloop van de voorzieningen op de BIE. Aan de hand van deze analyse komen we tot de volgende inzichten:

- De administratieve wijzigingen die zijn doorgevoerd naar aanleiding van de notitie van de commissie BBV hebben voor veel gemeenten een impact op de benodigde omvang van de voorzieningen gehad. Vooral de afschaffing van de NIEGG en de disconteringsvoet hebben grote impact gehad. Van de 31 gemeenten die uitlatingen doen over het effect op het resultaat ondervinden 19 gemeenten een positieve invloed en 12 gemeenten een negatieve impact.
- Door de (financiële) risico's die gemeenten lopen bij actief grondbeleid heeft er de laatste jaren een verschuiving plaatsgevonden richting faciliterend grondbeleid. Dit heeft als voordeel dat er minder risicodragend geïnvesteerd is, maar houdt ook in dat de planvoorraad bij gemeenten verminderd is.
- Veelal wordt buiten beschouwing gelaten of een vermindering van de voorzieningen te maken heeft met behaalde winsten of vrijval door afsluiten van een exploitatie. Er lijkt echter geen sprake van grootschalig terugverdienen.

# Deloitte Real Estate & Partnerships

## Contact

Deloitte Real Estate & Partnerships is met circa 70 adviseurs één van de grootste vastgoedadviseurs van Nederland. Met onze kennis van de markt, projectervaring en (inter)nationale netwerk, kan Deloitte Real Estate & Partnerships vrijwel alle organisaties in binnen- en buitenland adviseren over vastgoed, infrastructuur en ruimtelijke vraagstukken.

Een onderdeel van de dienstverlening van Deloitte Real Estate & Partnerships is het adviseren van overheden in het bepalen en optimaliseren van hun rol en positie in gebiedsontwikkeling.

Daarnaast adviseren wij over PPS, ondersteunen bij waardering, financiering en transacties van vastgoedprojecten en –portfolio's en staan (vastgoed)organisaties bij in hun strategievorming. Deloitte Real Estate & Partnerships heeft bovendien een leidende positie als het gaat om blockchain technologie in real estate is daarnaast zeer actief met (big) real estate data, analytics en smart mobility.

Voor meer informatie verwijzen wij naar:

[www.deloitte.nl/realestate](http://www.deloitte.nl/realestate)

*Auteurs: Michel Seignette, Yvon Lustenhouwer, Hakan Celik en Frank ten Have*



**Frank ten Have**  
**Partner**

T: +31 (0)88 288 2426  
M: +31 (0)6 5261 5018  
[ftenhave@deloitte.nl](mailto:ftenhave@deloitte.nl)



**Hakan Celik**  
**Senior Manager**

T: +31 (0)88 288 3734  
M: +31 (0)6 2025 2461  
[hcelik@deloitte.nl](mailto:hcelik@deloitte.nl)



# Bijlage

## Gemeenten in analyse

Alkmaar	Dordrecht	Kampen	Sittard-Geleen
Almere	Emmen	Katwijk	Smallingerland
Alphen aan de Rijn	Enschede	Krimpenerwaard	Stichtse Vecht
Amersfoort	Etten-Leur	Leek	Súdwest-Fryslân
Amstelveen	Gorinchem	Leeuwarden	Terneuzen
Amsterdam	Gouda	Leiden	Tilburg
Apeldoorn	's-Gravenhage	Leidschendam-Voorburg	Utrecht
Arnhem	Groningen	Maastricht	Veghel
Assen	Hardenberg	Meppel	Veenendaal
Breda	Heerenveen	Nieuwegein	Venlo
Capelle aan den IJssel	Heerhugowaard	Nijmegen	Vlaardingen
De Friese Meren	Heerlen	Oegstgeest	Weert
De Ronde Venen	Hengelo	Oosterhout	Westland
Delft	's-Hertogenbosch	Oss	Zaanstad
Den Helder	Hilversum	Rijswijk	Zoetermeer
Deventer	Hoogeveen	Roermond	Zutphen
Diemen	Hoorn	Roosendaal	Zwolle
Eindhoven	Houten	Rotterdam	