

# ACHTERGROND PUBLIEK VASTGOED

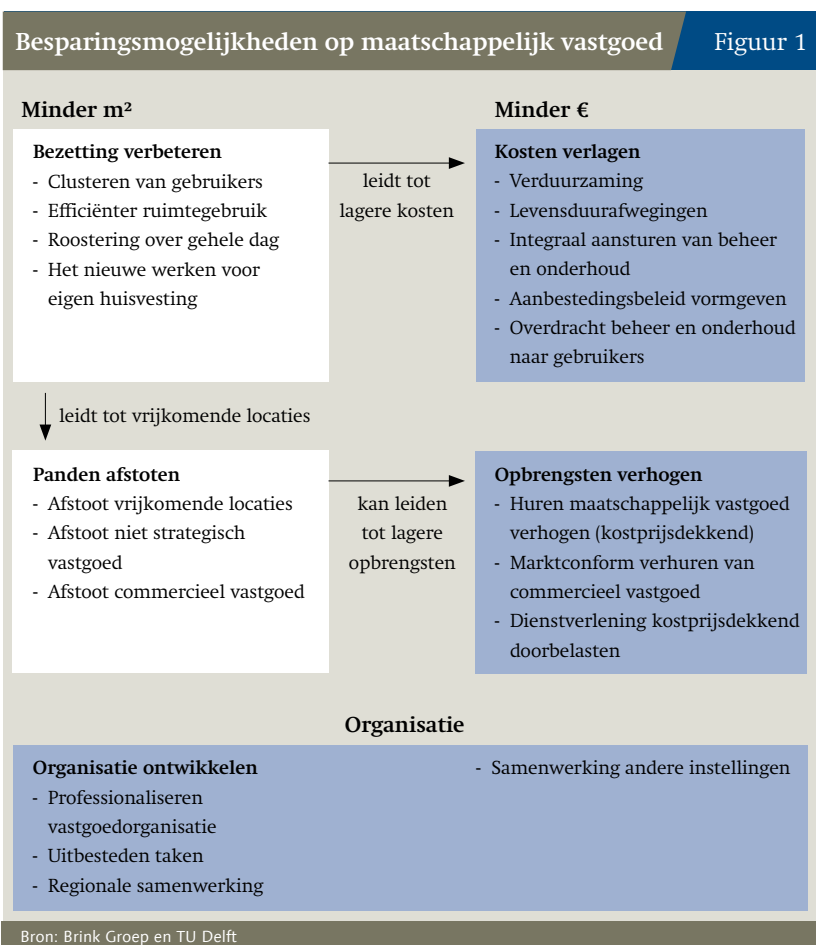
MARKT / PUBLIEK VASTGOED / BEHEER

Publiek vastgoed belangrijk voor Nederlandse economie

## ‘Enorme besparingen mogelijk op maatschappelijk vastgoed’

De omvang van maatschappelijk vastgoed en daarmee het financieel belang is enorm. Nu budgetten onder druk staan, is maatschappelijk vastgoed daarom actueel. Verschillende partijen zien mogelijkheden om miljarden euro's vrij te spelen aan maatschappelijk vermogen. Dit artikel in de serie over gemeentelijk vastgoed geeft in vogelvlucht de financiële relevantie van en belangrijkste besparingsmogelijkheden op gemeentelijk vastgoed. Sjoerd Aalbers (Brink Groep) en Louk Heijnders (TU Delft) halen verschillende publicaties en rapporten aan met dezelfde conclusie: de besparingsmogelijkheden op maatschappelijk vastgoed lijken enorm.

Sjoerd Aalbers en Louk Heijnders



De omvang van het maatschappelijk vastgoed is niet erg duidelijk. De afgelopen jaren zijn er verschillende analyses uitgevoerd om dit inzichtelijk te maken. Bouwstenen voor Sociaal en BBN Adviseurs<sup>1)</sup> kwamen eind 2011 op een omvang van in totaal 83,4 miljoen vierkante meter bruto vloeroppervlak (bvo). Enkele maanden later komt het Kadaster<sup>2)</sup> op 85,5 miljoen vierkante meter bvo. De totalen komen overeen, maar de verdeling over sectoren laat in beide analyses grote verschillen zien. Op basis van recente analyses komt het totaal aan maatschappelijk vastgoed zelfs uit op 132 miljoen vierkante meter bvo<sup>3)</sup>. Gemeenten bezitten een groot deel van het maatschappelijk vastgoed. Bert Teuben (nu vice president Research IPD Benelux) en Aart Hordijk (nu hoogleraar Real Estate Valuation Universiteit Tilburg) leidden in 2007<sup>4)</sup> uit diverse bronnen af dat het gemeentelijk vastgoed 40 tot 47 miljoen vierkante meter bvo moet omvatten. Deze omvang wordt eind 2012 bevestigd door onderzoek van het Kadaster<sup>5)</sup>. Op basis van gegevens uit de Basisadministratie Adressen en Gebouwen (BAG) en het Kadaster bedraagt de gemeentelijk vastgoedportefeuille ongeveer 43,1 miljoen vierkante meter bvo.

Ondanks enige onduidelijkheid over de cijfers is het beeld duidelijk: het maatschappelijk vastgoed in Nederland is omvangrijk. De gemeentelijke vastgoedportefeuille is vergelijkbaar met de Nederlands kantoorportefeuille (49,4 miljoen vierkante meter verhuurbaar vloeroppervlak (vvo)<sup>6)</sup>. De totale maatschappelijk vastgoedportefeuille is groter dan het kantoor- en winkelvastgoed<sup>7)</sup> (27,8 miljoen vierkante meter vvo) bij elkaar.

**Financiële relevantie**

Door de omvang heeft maatschappelijk vastgoed een grote financiële relevantie. BBN Adviseurs schat de jaarlijkse huisvestingslasten op 14,3 miljoen euro. De waarde van vastgoed wordt door Het Kadaster op 157 miljard euro geraamd. Gemeenten hebben ruim 22 miljard euro aan gebouwen op de balans staan<sup>8)</sup>. Dit is een kwart van de totale

balans en meer dan de gezamenlijke balanswaarde van gronden, terreinen en infrastructurele werken. Voor de eigenaren, voornamelijk uit de publieke sector, vormt vastgoed hierdoor een groot bezuinigingspotentieel. Verschillende partijen zijn hierop ingesprongen door uitspraken te doen over de potentiële omvang van deze bezuinigingen, de een beter onderbouwd dan de ander.

**Besparingspotentieel**

Hogeschool van Amsterdam, Fakton en BMC<sup>9)</sup> becijferen in 2010 dat gemeenten ongeveer 70 miljoen euro structureel en 450 miljoen euro incidenteel kunnen besparen. Twijnstra Guddé<sup>10)</sup> maakt een wat ambitieuzere inschatting: een gemiddelde gemeente kan structureel 1 miljoen euro besparen en eenmalig ongeveer 8 miljoen euro vrijspelen. Bij ruim 400 gemeenten is dit 400 miljoen euro structureel en 3,2 miljard euro incidenteel. Uit recent onderzoek van de TU Delft<sup>11)</sup> blijkt dat gemeenten 300 tot 400 miljoen euro per jaar kunnen besparen. Binnenlands Bestuur van oktober 2012 meldt de uitspraak dat gemeenten enkele miljarden kunnen verdienen aan het vastgoed. Volgens een opiniestuk in Het Financieel Dagblad<sup>12)</sup> zouden ook onderwijs en zorg jaarlijks miljarden kunnen bezuinigen. Het besparingspotentieel lijkt dus gigantisch. Hoe kunnen deze besparingen worden behaald? Figuur 1 geeft een overzicht. De eenvoudigste manier om kosten te verlagen is minder vierkante meters. Uit analyses bij verschillende gemeentes blijkt dat er 20 procent tot 30 procent overruimte is. De bezetting kan worden verbeterd door gebruikers te clusteren (bijvoorbeeld in MFA's), efficiënter ruimtegebruik door strakke ruimtenormering, het nieuwe werken doorvoeren in de eigen huisvesting en efficiëntere werkroosters (geen lege scholen 's avonds en matig bezette welzijnspanden overdag). Door een betere bezetting kunnen vrijkomende locaties worden afgestoten. Ditzelfde geldt voor niet-strategisch vastgoed en commercieel vastgoed. Volgens het Kadaster bezitten gemeenten 12 miljoen vierkante meter bvo aan niet-maatschappelijk vastgoed met een geschatte waarde van 20 miljard euro<sup>9)</sup>. Bij het afstoten van deze panden kunnen kanttekeningen worden geplaatst. De vastgoedsector is niet florissant en bij panden met een hoge boekwaarde of een sterk positief exploitatiesaldo, bijvoorbeeld bij commercieel vastgoed, leidt verkoop niet direct tot een financiële verbetering. De kosten kunnen worden verlaagd door gebouwen te verduurzamen, levensduurafwegingen tussen investering en exploitatie en overdracht van beheer en onderhoud aan gebruikers. Door in het aanbestedingsbeleid meer nadruk te leggen op geïnte-

greerd of gebundeld aanbesteden kunnen integratie en/of schaalvoordelen worden bereikt. De huuropbrengsten van het maatschappelijke vastgoed verhogen, bijvoorbeeld naar kostprijsdekkend niveau, leidt niet direct tot betere financiële resultaten. Door subsidierelaties worden de extra opbrengsten grotendeels betaald door dezelfde gemeente (vestzak-broekzak). De commerciële vastgoedportefeuille geeft meer mogelijkheden. Commerciële beleggers, maar ook woningcorporaties, halen volgens de IPD Benchmark Gemeentelijk Vastgoed 2012<sup>13)</sup> aanzienlijk hogere inkomsten uit hun commerciële vastgoed.

**Professionalisering organisatie**

Om genoemde maatregelen door te voeren is ontwikkeling en professionalisering van de vastgoedorganisatie een randvoorwaarde. Besparingen worden alleen inzichtelijk bij een goed overzicht van de portefeuille. Een centrale vastgoedorganisatie maakt integrale aansturing en een integraal accommodatiebeleid mogelijk. Uitbesteding van taken naar de markt kan kostenvoordelen geven. Het leidt in ieder geval tot meer flexibiliteit. Regionale samenwerking of samenwerking met andere instellingen leidt tot efficiency of schaalvoordelen. Met een gezamenlijk accommodatiebeleid of vastgoedloket kan de bezetting verder worden verhoogd.

En zijn de publieke instellingen zich bewust van de besparingsmogelijkheden? Natuurlijk wel. Er zullen weinig gemeenten, corporaties of zorginstellingen zijn die besparing op vastgoed niet in hun doelmatigheid- of besparingsprogramma's hebben opgenomen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2012<sup>14)</sup>. Van de 76 onderzochte gemeenten heeft inmiddels ruim 80 procent de vastgoedtaken centraal georganiseerd. 90 procent van de gemeenten noemt kostenreductie als actueel beleidsthema. Opbrengstverhoging wordt door ruim 70 procent als actueel thema benoemd. Dit wordt bevestigd door de IPD Benchmark Gemeentelijk Vastgoed 2012. Hoewel de exploitatiekosten bij gemeenten na enkele jaren van daling het afgelopen jaar enigszins zijn gestegen, zijn deze meer in lijn gekomen met woningcorporaties en beleggers. Daarnaast zijn de gemeentelijke inkomsten per vierkante meter gestegen. Het gemiddelde exploitatiesaldo van het vastgoed is hierdoor de afgelopen jaren geleidelijk verbeterd.

**Organisatievraagstuk**

Besparen op vastgoed is geen koude rekenexercitie, maar vooral een organisatievraagstuk. Besparingen identificeren is eenvoudig. Deze besparingen realiseren in een

Ingezonden mededeling

### WOZ Bezwaar en beroep

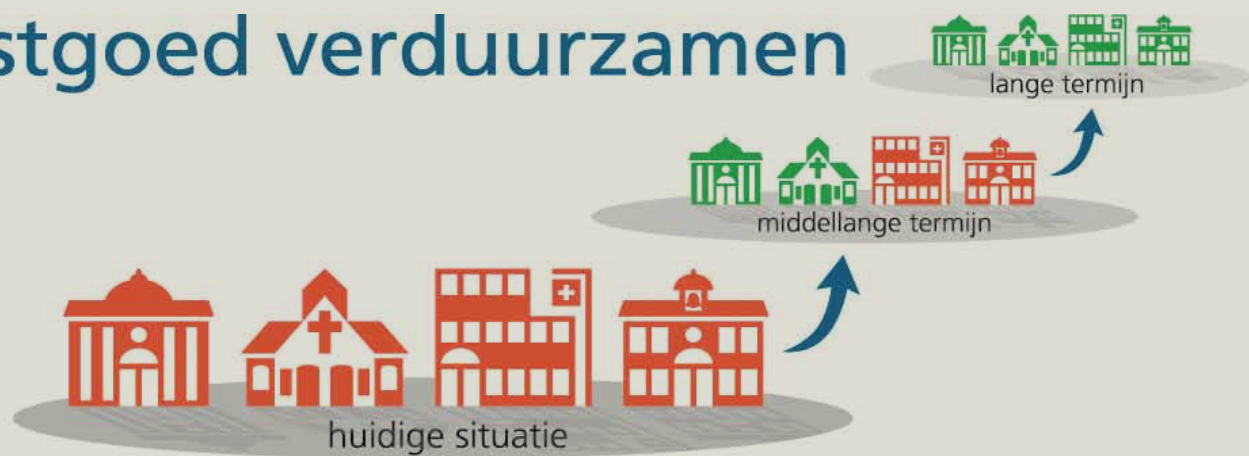
Bezwaar en beroep is een handzaam boek voor de dagelijkse praktijk

Dit boek helpt u bij de uitvoering van bezwaar- en beroepsprocedures inzake belastingen en de Wet WOZ. Het boek is geschikt voor een ieder die bij dagelijkse werkzaamheden in aanraking komt met bezwaar- en beroepsprocedures.

Ga naar [www.bimmedia.nl/WOZ](http://www.bimmedia.nl/WOZ) voor meer informatie en uw bestelling!



## vastgoed verduurzamen



moelijk markt en met partijen met tegengestelde belangen is meer dan uitdagend. De levensduur van vastgoed, langjarige huurcontracten en vaak historisch gegroeide portefeuilles vragen een aanpak met een lange adem. In welke mate gemeenten hierover beschikken is nog niet duidelijk. Vastgoed is erg verweven met de gemeentelijke bedrijfsvoering. Uit de programmabegrotingen of besparingsprogramma's is hierdoor niet direct duidelijk welke besparingen uit vastgoed komen. Daarnaast worden de besparingen die de afgelopen jaren zijn ingeboekt, pas de komende jaren gerealiseerd. Maar bijvoorbeeld in Amsterdam<sup>15)</sup> en Utrecht<sup>16)</sup> lopen de vastgoedgerelateerde bezuinigingen grotendeels op schema. Gemeenten moeten door bezuinigingen het proces van professionalisering van de vastgoedfunctie niet afbreken. Samenwerking tussen gemeenten op regionaal niveau, kennisuitwisseling op bovenregionaal niveau en uitbesteden van assetmanagement naar de markt – onder meer via investeringsfondsen – zijn mogelijkheden om verder te professionaliseren. Hierop komen we in een volgend artikel terug.

### OVER DE AUTEURS

Sjoerd Aalbers is senior adviseur bij Brink Management & Advies. Louk Heijnders is ad interim verbonden aan de faculteit Bouwkunde van de TU Delft.

### MEER INFORMATIE

s.aalbers@brinkgroep.nl

### NOTEN

1)Cijfers Maatschappelijk Vastgoed, oktober 2011, Bouwstenen voor sociaal en BBN Adviseurs; 2)Inwoner Enschede bezit meeste maatschappelijk vastgoed, Vitale Stad, januari 2012, Kadaster; 3)Overheid moet rol als 'marktmeester' beter invullen, Vastgoedmarkt, september 2013, Heijnders en Hermans; 4)An Inventory of Municipal Real Estate, The case of the Netherlands, 2007, Teuben, Waldmann, Hordijk; 5)20 miljard aan onbenut gemeentelijk vastgoed, Binnenlands Bestuur, oktober 2012, Kadaster; 6)Nederland compleet kantoren- en bedrijfsruimtemarkt, juli 2013, DTZ Zadelhof; 7)Locatus Retail Facts 2012, Kengetallen over de Nederlandse detailhandel; 8)Overheidsfinanciën volgens overheidsadministratie 2011, Statline, CBS; 9)Gemeenten laten 1,8 miljard liggen, Vitale Stad, november 2010, HVA, Fakton en BMC; 10)Gemeenten verspillen miljoenen met vastgoed, Weekblad Facilitair, 2010 nr. 204, Twijnstra Gudde; 11)Gemeenten verspillen miljoenen met vastgoed, juni 2013, Nieuwsuur; 12)Onderwijs en zorg kunnen miljarden besparen, Het Financieel Dagblad, 17 augustus 2013; 13)Gemeenten willen meer geld verdienen aan vastgoed, Vastgoedmarkt, juni/juli 2013, IPD Benchmark Gemeentelijk Vastgoed 2012; 14)Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2012, Lectoraat Maatschappelijk Vastgoed, Kenniscentrum NoorderRuimte; 15)Integrale bezuinigingsmonitor, oktober 2013, Gemeente Amsterdam; 16)Programmabegroting 2014, september 2013, Gemeente Utrecht.

PUBLIJK VASTGOED / GEMEENTEN / VERDUURZAMING

## Verduurzamen van gemeentelijk vastgoed

# Sociale machine staat structurele aanpak in de weg

Het SER-Energieakkoord legt veel taken en verantwoordelijkheden bij gemeenten. Als gemeenten deze taken willen uitvoeren dan ontkomen ze er niet aan kritisch naar hun eigen gebouwenvoorraad te kijken. Koplopende gemeenten en deskundigen geven in een recent onderzoek van Agentschap NL aan dat zij kunnen kiezen uit diverse benaderingen om hun vastgoed te verduurzamen. De resultaten zijn gepresenteerd tijdens het congres Gemeentelijk Vastgoed 2013. Daar stelde Irma Thijssen van Agentschap NL dat er eerst een nieuwe mindset nodig is bij alle betrokkenen om hun duurzaamheidsdoelstelling te bereiken.

Hans Korbee en Irma Thijssen

Het is al jaren droevig gesteld met het management van gemeentelijk vastgoed. Recent onderzoek van de TU Delft toonde weer aan dat gemeenten 'enorme bedragen verspillen doordat zij hun gebouwen inefficiënt en amateuristisch beheren en exploiteren'. Over de oplossingen zijn de afgelopen jaren handboeken, checklists en stappenplannen geschreven. Waarom blijven veel gemeenten dan toch doormodderen met hun vastgoed? Het onderzoek 'Verduurzamen gemeentelijk vastgoed en de mogelijke rol van Esco's' geeft hierop antwoord én werpt licht op de kansrijke routes voor verbetering.

Van Kempen Onderzoek en Advies onderzocht in opdracht van Agentschap NL de mogelijke rol van Esco's om het gemeentelijk vastgoed te verduurzamen. Belangrijke vragen waren: wat zijn de voorwaarden voor een succesvolle verduurzaming

van gemeentelijk vastgoed? Wat zijn voor- en nadelen van verschillende opties hierbij? Welke manieren zijn er om verduurzaming te financieren? En welke rol kunnen Esco's daarbij spelen?

De onderzoeker interviewde sleutelpersonen bij negen gemeenten. Bij de selectie van gemeenten is gelet op diversiteit wat betreft grootte en aanpak van verduurzaming van het gemeentelijk vastgoed. Uitgangspunt was dat andere gemeenten kunnen leren van de ervaringen. Het gaat dus om koplopers. Daarnaast sprak de onderzoeker met negen externe deskundigen op dit gebied.

Op het eerste gezicht lijkt het verduurzamen van gemeentelijk vastgoed vooral een technische en financiële uitdaging. Maar er is een wezenlijke verandering nodig, op verschillende niveaus. Om Einstein te citeren: 'Je kunt een probleem niet oplossen vanuit hetzelfde soort

denken dat tot het probleem heeft geleid.' Als je luistert naar de visie, deskundigheid en avonturen van de geïnterviewden, blijkt inderdaad dat juist het sociale en organisatorische veranderingsproces een struikelblok is dat de meeste aandacht vraagt.

### Creëer draagvlak

De deskundigen zijn eensluidend in hun oordeel: de traditionele manier van werken volstaat niet om de ambities tot verduurzaming van gemeentelijk vastgoed te realiseren. Dit betekent dat er bestuurlijk, ambtelijk en maatschappelijk draagvlak nodig is. De status quo doorbreken roept namelijk per definitie weerstand op. Zonder steun van wethouders en leidinggevendenden, is de kans groot dat initiatieven stranden. Ook organisatorisch moet het een en ander veranderen. De schotten tussen afdelingen die zijn betrokken bij het vastgoed, moeten naar

beneden. Gemeenten moeten de interne samenwerking intensiveren tussen de afdelingen Milieu, Vastgoed, Financiën, Inkoop en de afdelingen die vastgoed gebruiken, zoals Sport, Welzijn en Cultuur. Parallel zal ook de samenwerking met externe partijen van karakter moeten veranderen.

De traditionele relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer moet plaatsmaken voor partnerschap en gedeelde verantwoordelijkheid. En last but not least moet de samenwerking verbeteren tussen de marktpartijen die zijn betrokken bij de fasen Design, Build, Maintenance en Operate verbeteren. Het mag duidelijk zijn dat dit soort ingrijpende en blijvende wijzigingen veel aandacht en energie vergen. Het gaat dus niet alleen om gebouwen, maar meer om de sociale machine

LEES VERDER OP PAGINA 24

# ACHTERGROND GEMEENTELIJK VASTGOED

## Sociale machine

▼ VERVOLG VAN PAGINA 23

te verbeteren die de gebouwen realiseert, beheert en exploiteert. Als een gemeente volstaat met alleen de gebouwen te verbeteren, zal over een aantal jaren vanzelf weer een verslechtering optreden. Dan zullen dezelfde fouten weer tot dezelfde problemen gaan leiden.

### Concrete ambities

Een volgende voorwaarde voor succesvolle verduurzaming van het gemeentelijk vastgoed is dat de generieke duurzame ambities – bijvoorbeeld 'energieneutraal in 2020' – worden vertaald naar concrete ambities voor het gemeentelijk vastgoed, bijvoorbeeld gemeentelijk vastgoed minimaal label B in 2018 en label A in 2020. Hiervoor is inzicht vereist in de kansen en mogelijkheden om gemeentelijk vastgoed te verduurzamen: wat is de huidige staat van het gemeentelijk vastgoed, wat zijn de lange termijn plannen met de panden, op welke punten moeten de panden worden verbeterd om de ambities te halen en wat zijn de kosten om dit te realiseren?

Om het benodigde inzicht te krijgen en om vervolgstappen te kunnen zetten moeten beheer, informatie en expertise worden gecentraliseerd. Er is op zijn minst een projectorganisatie nodig die wordt gesteund door de beleidsafdelingen. Ook deze stap kan rekenen op weerstand. Logisch, de positie van de huidige gebouwbeheerders verandert. Zij voelen zich bedreigd. Het is niet zeker welke rol zij kunnen vervullen in de nieuwe situatie.

En dan is er nog de financiële uitdaging. Om de duurzame ambities te realiseren moeten gemeenten naast quick wins ook laag renderende maatregelen toepassen. Zij moeten denken vanuit het concept Total Cost of Ownership. Dit vereist een hogere investering aan het begin van het proces die gemeenten pas na tien, twintig of zelfs dertig jaar terugverdienen. Per gebouw of per cluster van gebouwen kunnen gemeenten businessplannen opstellen. Ze kunnen vervolgens ervoor kiezen om deze te financieren via hun balans – via kasstromen of een lening bij de bank -, via projectfinanciering (Esco's) of via een mengvorm. Denk bij deze laatste categorie aan het instellen van een (revolverend) fonds, of samenwerking met het lokale MKB. Welke vorm het beste is, hangt af van de specifieke situatie en van de strategie. Hoeveel budget heeft een gemeente beschikbaar? Waar wil de gemeente de technische en financiële risico's leggen? Hoeveel invloed wil de gemeente

kunnen uitoefenen? En welke expertise heeft de gemeente? Om de ambities te kunnen realiseren moet er met nieuwe vormen slim worden gefinancierd.

### Lange adem

Verduurzamen van het vastgoed is in feite vanuit EPBD, Wet Milieubeheer, en Duurzaam Inkopen al op bescheiden niveau verplicht. De voordelen van duurzaam gemeentelijk vastgoed zijn evident: betere gebouwen, uitstraling naar de omgeving, besparingen op energie, CO2 en geld. En gemeenten geven zo het goede voorbeeld aan burgers en bedrijven. Dat dit type veranderingen veel moed, vakmanschap en een lange adem vergen, blijkt uit de verhalen van de geïnterviewden in dit rapport. Zij vertellen openhartig over hun ervaringen. Er zijn helaas geen standaardrecepten beschikbaar. Gemeenten kunnen zich het beste goed oriënteren op de mogelijkheden zodat ze een aanpak kunnen kiezen die bij hen past. De verandering vergt veel expertise. Elke situatie is uniek en verdient een goede voorbereiding met input van interne en externe experts. Ook moeten medewerkers zich de nieuwe manier van werken eigen maken. Er is kennis nodig van veranderingsprocessen, van organisatie, van professioneel vastgoedbeheer en van innovatieve financieringsconstructies. Dat kan in sommige gevallen een Esco zijn, in andere gevallen een (revolverend) fonds instellen of beperkt blijven tot het afsluiten van prestatiecontracten en een andere manier van aanbesteden en samenwerken met marktpartijen. Bijvoorbeeld als de gemeente beheer

Minder schotten tussen geldstromen, afdelingen, overheden en markt

Ingezonden mededeling

## Verkoop voormalig stadskantoor Zaandam

Per inschrijving op 30 januari 2014

Met de ingebruikneming van een nieuw stadhuis is het voormalige Stadskantoor in Zaandam beschikbaar gekomen voor herontwikkeling. De gemeente heeft grote ambities voor dit gebied nabij het station. De bedoeling is om een levendig en gevarieerd stationsplein te creëren met diverse publieksfuncties als horeca en detailhandel/supermarkt in de plinten van de omringende gebouwen en een woonfunctie voor (een gedeelte van) de verdiepingen.

### Locatie

Het gebouw is gelegen op Ebbehout 29 aan het stationsplein ten westen van het geheel vernieuwde centrum. Er zijn uiterst goede spoorverbindingen met Amsterdam (12 minuten) en Schiphol (18 minuten). Er is volop parkeergelegenheid (200 plaatsen) en stallingsmogelijkheden voor fietsen.

### Oppervlakte

Het vloeroppervlak bedraagt circa 7.480 m<sup>2</sup> (bvo), waarvan ca. 2.000 m<sup>2</sup> op de begane grond. Het oppervlak van de naast en ondergelegen grond bedraagt ca. 2.690 m<sup>2</sup>.

### Bestemming

Conform bestemmingsplan de aanduiding 'Centrumdoeleinden A1' Toegestane bestemmingen voor de begane grond o.a. horeca, detailhandel, maatschappelijke doeleinden, bedrijven, enz. Er bestaat een voorkeur voor een woonbestemming voor (een deel van) de verdiepingen.

### Bezichtiging

Dinsdag 26 november 2013 van 13.00 tot 16.00 uur.  
Vrijdag 29 november 2013 van 13.00 tot 16.00 uur.

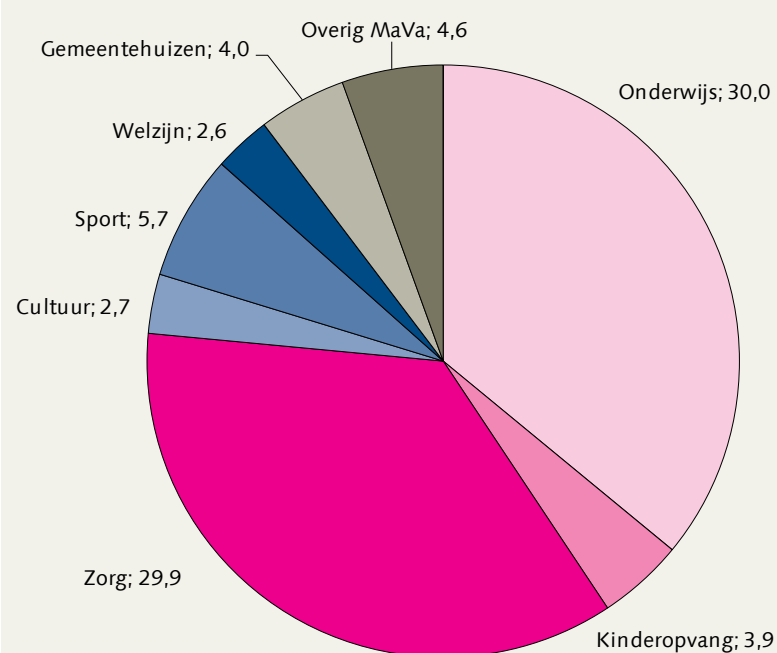
Nadere verkoopinformatie (bidbook) aan te vragen via: vastgoed@zaanstad.nl.



**ZNSTD**

Cijfers Maatschappelijk Vastgoed 2011 (in miljoen m<sup>2</sup>)

Figuur 1



Het maatschappelijk vastgoed in Nederland omvat ongeveer 85 miljoen vierkante meter, meer dan alle kantoren en winkels samen. Hiervan is ongeveer de helft in bezit van gemeenten. De diversiteit in bouwtypen en functies is groot, en eigendom, gebruik, beheer en exploitatie is vaak over verschillende diensten en externe gebruikers verspreid.

Bron: BBN i.o.v. Bouwstenen voor sociaal

en onderhoud uitbesteedt, kunnen ook prestatie-eisen voor energiebesparing in het contract worden opgenomen. 'Business as usual' is in ieder geval geen optie. Tenzij de politiek, het publiek en het bedrijfsleven het geen probleem vinden dat de beloftes die zijn gedaan een wassen neus blijken te zijn.

### OVER DE AUTEURS

Hans Korbee, programma adviseur, en Irma Thijssen, senior adviseur utiliteitsbouw van Agentschap NL. Het rapport 'Verduurzamen van gemeentelijk vastgoed en de mogelijke rol van Esco's' geeft de praktijkervaringen van negen koplopende gemeenten en negen externe experts.

### MEER INFORMATIE

[www.agentschapnl.nl/duurzamegebouwen](http://www.agentschapnl.nl/duurzamegebouwen)

Ingezonden mededeling

In het boek beleeft u de totstandkoming van de Tweede Maasvlakte met pakkende verhalen en unieke foto's van imposante kranen en sleephoppers in een soms bijna surrealistische omgeving.



Bestel het boek Land uit Zee via [www.cobouw.nl/shop](http://www.cobouw.nl/shop)

**Cobouw**