

JAARVERSLAG 2025

ROM-D GROEP



8 april 2026

INLEIDING

De ROM-D is het in 2025, wederom goed vergaan. In 2025 is door ROM-D veel aandacht gevraagd voor de continuïteit in de (her)ontwikkeling van watergebonden bedrijfsterreinen. Economische gebiedsontwikkeling ontstaat steeds vaker vanuit een bedrijfsverplaatsing, waardoor de samenhang tussen individuele ontwikkelprojecten belangrijker wordt. De vraag naar bedrijfsground aan het water blijft onverminderd groot en deze zal naar verwachting in de komende jaren ook groot blijven.

Tegelijkertijd zien we ook dat niet alle watergebonden bedrijfslocaties ook watergebonden gebruikt worden, hetgeen een kans is en een uitnodiging tot handelen. Voor ROM-D is een gedragen (her-)ontwikkelbeleid vanuit de Drechtsteden en het daarmee samenhangende opdrachtgeverschap vanuit de regio van groot belang. Een belangrijke sleutel hierbij is het eind 2025 geïnitieerde 'Pact de Witt' een initiatief van Smart Delta Drechtsteden, waarin onder meer veel aandacht uitgaat naar de noodzaak om ruimte voor bedrijven (oeverlocaties, waar ROM-D al eerder onderzoek naar deed d.m.v de Buckstudie) te ontwikkelen en/of vrij te spelen.

ONZE DOELSTELLING

Onze doelstelling is al jaren primair het behouden en creëren van werkgelegenheid en economische structuurversterking door middel van het risicodragend (her)ontwikkelen van specifieke (ook watergebonden) bedrijfsterreinen met de vestiging van de juiste bedrijven op de juiste plek tot gevolg en passend bij de gewenste branches en op de door gemeenten gewenste locaties in de regio. Klimaatbestendige terreinen worden, mede vanwege netcongestie en klimaatverandering, bij ontwikkelingen van steeds groter belang.

Daarbij koopt ROM-D terreinen die voor het juiste doel kunnen worden gereedgemaakt als uitgiftebaar bedrijfsterrein. Hierbij opereert ROM-D proactief waar het gaat om het zoeken naar kansen en mogelijkheden. Het daadwerkelijk realiseren van projecten gebeurt in nauwe samenwerking met onze opdrachtgevers.

UITVOERINGSKRACHT

ROM-D is gegrondvest op een aantal kritische succesfactoren, maar bovenal is haar belangrijkste kernkwaliteit: uitvoeringskracht.

Deze uitvoeringskracht is gebaseerd op een aantal cruciale pijlers:

- Een solidaire (groep van) aandeelhouders, die sterk gemotiveerd is om ruimte te creëren voor

ondernemers en hun ambities, visie en beleid ook daadwerkelijk in de praktijk tot uitvoering te brengen.

- Een proactieve compacte uitvoeringsorganisatie op afstand van de gemeenten met een eigen visitekaartje, met daarin:
 - Een team van zelfstandige, professionele gebiedsontwikkelaars, die behalve over de nodige kennis op het gebied van de herontwikkeling van bedrijfsterreinen ook eigenaarschap tonen, van daaruit risico's kunnen beheersen én over ruime *social skills* beschikken.
 - Een eigen revolverend kapitaalfonds van € 20 mln waarmee (d.m.v. bankleningen) voor € 80 mln aan investeringsruimte beschikbaar is.
 - Een gedegen afsprakenstelsel over de afdekking van onrendabele toppen.
 - Een goed functionerende (CV-BV) governance, bestaand uit een bestuur, een raad van commissarissen, een investment committee en een aandeelhoudersvergadering. Hierbij is combinatie van afstand tot aandeelhouders, gecombineerd met een kwartaalsgewijze rapportage aan en afstemming met aandeelhouders cruciaal. Alleen in deze setting ontstaat stap voor stap draagvlak voor de beoogde te ontwikkelen business cases en zijn aandeelhouders voortdurend voldoende in positie om keuzes te kunnen maken voor ontwikkelingen en daarbij draagvlak te geven aan de benodigde investeringen.
 - Projectmanagement dat primair gebaseerd is op de bedoeling (het gewenste resultaat) i.p.v. een procenmatige sturing.

PORTEFEUILLE

Per ultimo 2025 bevonden zich navolgende projecten in de portefeuille:

- **Dordtse Kil III**, Dordrecht (risicodragend, uitgifte kavels op een nieuw duurzaam bedrijfsterrein met focus op werkgelegenheid voor middelgrote bedrijven);
- **Het Loveld-terrein, beter bekend als Pier14** in Zwijndrecht (niet risicodragend, begeleiding herontwikkeling van een maritiem cluster), bijna opgeleverd;
- **Het Nedstaal I terrein te Alblasterdam (laatste deel, 3 ha)** De eerste 5 ha van dit herontwikkelde terrein is opgeleverd, rest nog 3 ha op te leveren aan Dudok.
- **Het Nedstaal II terrein te Alblasterdam (verwerving in 2025, ca 20 ha)** uit te ontwikkelen in de komende jaren '26-'29.
- **Het 'oude' Peute-terrein (Baanhoekweg Dordrecht)**, een watergebonden kavel van ruim 5 ha in de 'tweede Merwedehaven' Dordrecht (risicodragend, herontwikkelen tot een nieuw maritiem cluster).

- Business case afgerond en in 2025 verworven ter uitontwikkeling in 2026 en 2027.
- **De Derde Merwedehaven**, Dordrecht (risicodragend, met aankoop door Dordrecht in Q4-2024, herontwikkeling van de haven door ROM-D tot nieuw Maritiem Cluster), business case afgerond (formeel nog geen project in portefeuille), overdracht aan ROM-D naar verwachting begin 2026, ter uitontwikkeling in 2026 en 2027.
- **Bedrijfs- en Retailterrein Nijverwaard**, Sliedrecht (vooralsnog niet risicodragend, adviserend, clustering van retail- en bedrijfslocaties)
- **Het 'Plaatje'** te Sliedrecht, fase 2 (niet-risicodragend)
- **Het IHC-terrein** in de gemeente Molenwaard als herontwikkellocatie voor de Maritieme Sector en Defensie (aanpalend aan de gemeente Alblasserdam), nog niet risicodragend, adviserend
- De mogelijke verplaatsing van de bedrijven **Coatinc. en OTT** in Alblasserdam.

Navolgende projecten van ROM-D waren in 2025 onderwerp van onderzoek en verkenning:

- **Het Pact de Witt**, met onder andere ontwikkeling en herontwikkeling van bedrijfsterreinen in de regio, inclusief:
 - Herinrichting en uitbreiding van de Biesboschhaven in **Werkendam** (eventuele betrokkenheid)
 - Verplaatsingsoperatie **Avelingen-Oost** (Gorinchem)
 - Uitgifte Groote Haar (Gorinchem)
 - Strategisch Investeringsplan Zeehavengebied Dordrecht

Alle risicodragende ontwikkelingen in de portefeuille van ROM-D, worden gefund vanuit het eigen revolverende kapitaalfonds. Na afloop van iedere business case gaat elke kapitaalsinbreng weer terug naar het fonds. Per ultimo 2025 was driekwart van het € 20 mln omvattende fonds belegd in projecten.

Bij navolgende projecten leverde ROM-D in 2025 expertise cq ad-hoc advies:

- **Verwerving Parkeergarage Visstraat** Dordrecht
- **Verwerving Bibliotheek Groenmarkt** Dordrecht
- **Opzet Stadsherstel i.o.** Dordrecht
- Second opinion **De Wereldwaag** Dordrecht
- Ondersteuning projectorganisatie **Stevensweg - West** te Dordrecht
- Onderzoek toekomst **Van der Weeslocatie** Dordrecht
- Ondersteuning projectorganisatie **Maasterras** bij de verwerving van een drietal bedrijfslocaties in Dordrecht.

ENVIRONMENT, SOCIAL IMPACT EN GOVERNANCE (ESG)

Environment

Het leidend principe voor ROM-D is het beter benutten, o.a. door intensiveren van het ruimtegebruik op bedrijventerreinen. Het is daarbij van groot belang om terreinen te ontwikkelen en herontwikkelen voor afnemers die ernaar streven om hun footprint in milieutechnisch opzicht zo klein mogelijk te houden en bij voorkeur naar nihil terug te brengen. Dit betekent dat bij de selectie van bedrijven en het realiseren van projecten altijd gekeken wordt op welke wijze tot milieu- en duurzaamheid-bevorderende ingrepen gekomen kan worden.

Bij de (her)ontwikkeling van bedrijfsterreinen kijkt ROM-D altijd naar de mogelijkheden om tot energiebesparende cq milieuvriendelijker vormen van energiegebruik te komen. Met potentiële afnemers wordt gesproken over hun eigen ESG-beleid en in het bijzonder hun duurzaamheidsbeleid.

Ondernemers worden gemotiveerd met CO2-uitstoot beperkende duurzaamheidsplannen te komen, grondstoffen zoveel mogelijk 'cradle to cradle' te gebruiken en afvalstromen zo milieuvriendelijk mogelijk te behandelen.

Alvorens over vestiging te spreken wordt hun bedrijfsvoering hierop getoetst. Voor ROM-D zijn hierbij in het kader van 'environment' de UN-SDG's (Sustainable Development Goals) nrs 7 (affordable and clean energy), 11 (sustainable cities and communities) en 13 (climate action) de belangrijkste leidraden.

Social impact

Behalve dat ROM-D bij de selectie van bedrijfsvestigingen naar de *social impacts* kijkt van betrokken bedrijven zelf, neemt ROM-D ook betreffende aspecten in haar eigen organisatie serieus. Het gaat dan vooral om de manier waarop ROM-D met haar medewerkers omgaat, omgaat met gezondheids- en veiligheidsaspecten en de relatie die ze onderhoudt met de gemeenschap.

ROM-D heeft (vrijwel) geen werknemers in dienst maar maakt gebruik van externe (vaak uit de Drechtsteden gedetacheerde of van buitenaf of via externe bureaus aangetrokken) zelfstandige medewerkers. ROM-D zorgt in samenspraak met die medewerkers voor een gezonde en veilige werkomgeving, gebaseerd op vertrouwen en inspirerend, niet hiërarchisch (dienend) leiderschap, waarbij gelijkwaardigheid en eigen verantwoordelijkheid en eigenaarschap het uitgangspunt is.

Bij de selectie van collega's binnen de ROM-D wordt het aspect gender serieus meegewogen. Ten aanzien van het LHBTI-aspect wordt geen onderscheid gemaakt tussen mensen. Bij ROM-D gelden gelijke kansen.

Het bestuur van ROM-D heeft op dit terrein een actieve rol om de handhaving van deze aspecten te bewaken. ROM-D hanteert als leidraad ook het personeelshandboek van Dordrecht en een eigen 'code of conduct' die jaarlijks de aandacht krijgt. In het kader van de *social impact* zijn met name de UN-SDG's nrs 3 (good health and well-being, en 5 (Gender Equality) leidend.

De organisatie van ROM-D is gebaseerd op de principes van Laloux: zelforganisatie, gezondheid (volledige menszijn) en evolutionair doel (levend organisme met eigen levenskracht en richting).

Het aspect *social impact* speelt ook een rol bij het binnen de publieke regels (o.a. Didam-arrest) selecteren van bedrijven op te ontwikkelen terreinen. Hierbij wordt per locatie bepaald hoe we kunnen sturen op het toevoegen van 'banen met impact', waarbij we kijken naar zowel het aandeel hooggekwalficeerde mensen als ook het bieden van doorgroeimogelijkheden en continuïteit voor medewerkers. Voor sommige projecten is het daarnaast van groot belang dat juist ook voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt werkgelegenheid ontstaat. Een mooi voorbeeld hiervan is het Peute-project in Alblasserdam waar ook in samenwerking met de regio (en regiodeal) onderwijsfaciliteiten zijn gecreëerd voor deze specifieke doelgroep.

Governance ROM-D Vennootschappen

Een bijzonder belangrijk aspect binnen ROM-D betreft de governance. Het hoogste gezag binnen de ROM-D is de Raad van Vennoten (aandeelhouders) die de eigenaarsorganisaties (te weten de Drechtsteden, de gemeente Rotterdam en de provincie Zuid-Holland) vertegenwoordigen in de aandeelhoudersvergadering. Alle aandeelhouders staan daarbij dicht bij de operaties dankzij de kwartaalsgewijze aandeelhoudersvergaderingen, waarbij aandeelhouders worden geïnformeerd over de voortgang van projecten en via aandeelhoudersbesluiten de opstart van en investeringen in projecten kunnen worden goedgekeurd.

Verder wordt de governance van alle ROM-D entiteiten geregeld via een aantal organen/teams:

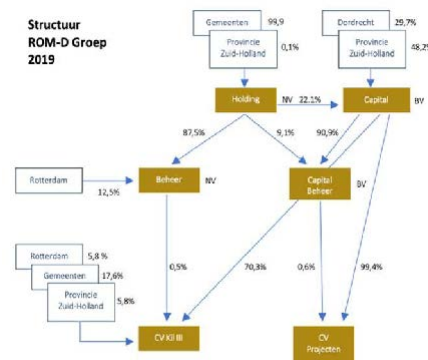
- Het toezicht op de ROM-D vennootschappen wordt verzorgd voor een eigen onafhankelijke *Raad van Commissarissen*, bijgestaan door een
- Professioneel *Investment Committee*, dat tenminste éénmaal per kwartaal bijeenkomt en daarnaast ad hoc bij de opzet van nieuwe Business Cases geraadpleegd wordt.
- Verder functioneert er binnen de ROM-D governance een kwartaalsgewijze bijeenkomend *AROMA-overleg* waarin de ambtelijke vertegenwoordigers van de aandeelhouders elk kwartaal worden bijgepraat en is er tot slot een

- *Regionaal initiatievenoverleg werklocaties*, waarin vertegenwoordigers van alle betrokken gemeenten, het Havenbedrijf Rotterdam en de Provincie Zuid-Holland op ambtelijk niveau zes wekelijks de nodige inhoudelijke informatie uitwisselen en te vestigen bedrijven coördineren.

De ROM-D werkt primair risicodragend, waarbij voor de regio-ROM-D gebruik gemaakt wordt van een eigen revolverend kapitaalfonds ROM-D Capital BV, maar ROM-D wordt ook benaderd voor advieswerk. Ook de specifieke fondsen voor Dordrecht hebben primair een risicodragend karakter.

De projecten van de regio ROM-D zijn ondergebracht in voor deze maatschappijen gebruikelijke BV-CV- vehikels, waarin de diverse aandeelhouders hun deelnemingen hebben ondergebracht, te weten ROM-D Kil III CV en ROM-D Projecten CV.

Per ultimo 2019 (en ultimo 2025) waren de aandeelhoudersverhoudingen als volgt gestructureerd.



Structuur ROM-D Groep na het uitreden van BNG

Gezien het feit dat de aandeelhouders van de regionale ROM-D langs verschillende wegen betrokken zijn in de groep kan wanneer we kijken naar de *uiteindelijk-belanghebbende verhouding* tussen de aandeelhouders van de regionale ROM-D navolgende opsomming gemaakt worden:

UBO	Dordtse Kil III CV	Projecten CV
Provincie Zuid-Holland	39,70%	48,20%
Dordrecht	40,15%	44,92%
Rotterdam	5,85%	0,00%
Zwijndrecht	6,25%	4,55%
Papendrecht	2,52%	0,74%
Sliedrecht	2,15%	0,62%
Hendrik-Ido-Ambacht	1,86%	0,53%
Alblasserdam	1,52%	0,44%
	100 %	100%

Onderstaand zijn de belangen van alle
aandeelhouders binnen de regionale ROM-D Groep per
ultimo 2025 schematisch weergegeven:

KAPITAALDEELNEMINGEN			
Vennootschap	Aandeelhouder	Belang (x €)	Percentage van het totaal (%)
ROM-D Dordtse KII III CV	Commanditair Kapitaal Dordrecht	801.959	8,3
ROM-D Dordtse KII III CV	Commanditair Kapitaal Zwijndrecht	286.376	3,0
ROM-D Dordtse KII III CV	Commanditair Kapitaal Papendrecht	194.279	2,0
ROM-D Dordtse KII III CV	Commanditair Kapitaal Sliedrecht	163.247	1,7
ROM-D Dordtse KII III CV	Commanditair Kapitaal H-I-Ambacht	140.989	1,5
ROM-D Dordtse KII III CV	Commanditair Kapitaal Alblasserdam	120.723	1,2
ROM-D Dordtse KII III CV	Commanditair Kapitaal Provincie Zuid-Holland	561.326	5,8
ROM-D Dordtse KII III CV	Commanditair Kapitaal ROM-D Beheer NV	45.378	0,5
ROM-D Dordtse KII III CV	Commanditair Kapitaal Gemeente Rotterdam	561.155	5,8
ROM-D Dordtse KII III CV	Commanditair Kapitaal ROM-D Capital BV	6.793.369	70,3
ROM-D Projecten CV	Commanditair Kapitaal ROM-D Capital Beheer BV	25.000	0,6
ROM-D Projecten CV	Commanditair Kapitaal ROM-D Capital BV	3.927.284	99,4
ROM-D Capital BV	ROM-D Holding NV	4.573.847	22,1
ROM-D Capital BV	Provincie Zuid-Holland	10.000.000	48,2
ROM-D Capital BV	Gemeente Dordrecht	6.164.806	29,7
ROM-D Holding NV	Provincie Zuid-Holland	3.858	0,1
ROM-D Holding NV	Gemeente Dordrecht	3.175.095	69,0
ROM-D Holding NV	Gemeente Zwijndrecht	94.228	20,5
ROM-D Holding NV	Gemeente Papendrecht	150.496	3,3
ROM-D Holding NV	Gemeente Sliedrecht	127.819	2,8
ROM-D Holding NV	Gemeente H-I-Ambacht	109.216	2,4
ROM-D Holding NV	Gemeente Alblasserdam	93.517	2,0
ROM-D Beheer NV	ROM-D Holding NV	39.711	87,5
ROM-D Beheer NV	Gemeente Rotterdam	5.673	12,5
ROM-D Capital Beheer BV	ROM-D Holding NV	5.000	9,1
ROM-D Capital Beheer BV	ROM-D Capital BV	50.000	90,9

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen van de ROM-D is per ultimo 2025 als volgt samengesteld:

ir. Anja Stokkers, voorzitter
drs. Cees van Boven, *lid*
mr. Adri Bom – Lemstra, *lid*

Rooster van aftreden van de Commissarissen van de ROM-D			
Naam:	Lid vanaf:	Herbenoemd / herbenoembaar	Uiterste datum aftreden
ir. Anja Stokkers	01-07-2021	01-07-2025	01-07-2029
drs. Cees van Boven	01-07-2020	Niet	01-07-2028
mr. Adri Bom-Lemstra	01-01-2024	01-01-2028	01-01-2032

De Raad is in 2025 ten behoeve van de regionale ROM-D vijf keer via video-vergaderen en drie keer fysiek bijeengeweeest.

Hierbij komt ook de kwartaalrapportage aan de orde. In de formele aandeelhoudersvergadering 8 april 2026 wordt het jaarverslag en de jaarrekening over 2025 aan de aandeelhouders voorgelegd en door betrokken aandeelhouders ter goedkeuring aangeboden.

Het Investment Committee

Het investment committee is per ultimo 2025 als volgt samengesteld:

ir. Jan Nijhof, *voorzitter*
 drs. Ingeborg de Jong, MRE, *lid*
 mr. Lisette Nijs, *lid*.

Rooster van aftreden van IC-leden van de ROM-D			
Naam:	Lid vanaf:	herbenoembaar	Uiterste datum aftreden
ir. Jan Nijhof	01-07-2020	Niet	01-07-2028
drs. Ingelborg de Jong MRE	01-01-2024	01-01-2028	01-01-2032
mr. Lisette Nijs	01-04-2025	01-04-2029	01-04-2033

Het Bestuur van de regionale ROM-D vennootschappen

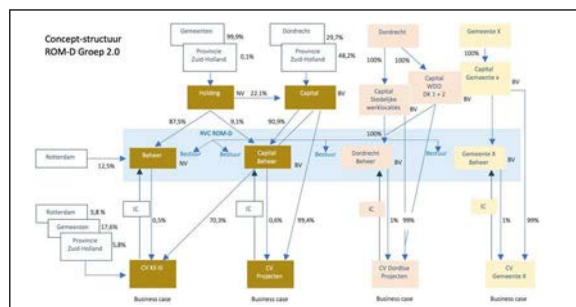
Het (statutair) Bestuur van alle regionale ROM-D vennootschappen wordt per ultimo 2025 gevormd door ir. Paul Vismans. Naast het bestuur van de ROM-D vervult de bestuurder een aantal toezichts-, advies-, en managementfuncties buiten de regio en is onder meer kwartiermaker voor de oprichting van een ROM in de Key Region Leiden.

De beloning van de bestuurder van de regionale ROM-D voldoet aan de wettelijke eisen, waarbij de toets hierop deel uitmaakt van de jaarlijkse accountantscontrole.

Het Bestuur Lokale Fondsen Dordrecht

De gemeente Dordrecht houdt twee lokale Fondsen ten behoeve van het project Dordtse Kil I en II en de Binnenstad. Over de voortgang en de ontwikkelingen van deze fondsen wordt in een separate verslaggeving gerapporteerd. Betreffende fondsen worden hier wel vermeld, omdat voor betreffende fondsen dezelfde Governance wordt aangehouden als die voor ROM-D. Het statutair Bestuur van deze fondsen wordt gevormd door de heer Otto Verschoor (gedetacheerd vanuit de gemeente Dordrecht). De leden van het IC en de RVC van ROM-D vervullen bij de Dordtse fondsen dezelfde rol.

De gehele structuur van alle ROM-D Vennootschappen is in navolgend organigram weergegeven.



Medewerkers ROM-D

ROM-D telt per ultimo 2025 in totaal 14 medewerkers.

Bestuur en medewerkers van ROM-D zijn allen op deeltijd- en/of op projectbasis ingehuurd.

Per 1 januari 2026 bekleedt de heer Otto Verschoor de functie van adjunct-directeur van de ROM-D Groep.

REKENINGEN-COURANT EN FINANCIËLE VASTE ACTIVA

In 2013 zijn er kapitaalsbelangen ontstaan tussen de ROM-D-vennootschappen onderling. Met name de entiteiten ROM-D Holding NV en ROM-D Capital BV hebben direct of indirect kapitaalsbelangen verkregen. Hierdoor zijn enkele rekeningcourantverhoudingen ontstaan die nog niet verrekend kunnen worden. In navolgend schema is de stand van de rekeningen-courantverhoudingen per ultimo 2025 schematisch weergegeven:

	Rekening-courant						
	Holding NV	Capital BV	Capital Beheer BV	Beheer	Dordtse Kil III CV	Projecten CV	Saldo
Holding NV		-2.150.847			-50.000	2.106.631	-94.216
Capital BV	2.150.847				-1.192.181	7.055.883	7.995.091
Capital Beheer BV					-50.000	-30.000	-80.000
Beheer NV					-77.947	127.342	68.853
Dordtse Kil III CV	50.000	1.192.181	50.000	77.947			1.370.128
Projecten CV	-2.106.631	-7.055.883	30.000	-127.342			-9.259.856
Saldo	94.216	-7.995.091	80.000	-68.853	-1.370.128	9.259.856	

Voor de entiteiten met kapitaalsbelangen zorgen de resultaten van de CV's voor wijzigingen in de waardering van de Financiële Vaste Activa (FVA). De wijziging in de waardering van de FVA veroorzaakte in 2025 positieve en negatieve exploitatieresultaten.

STAND VOORINVESTERINGEN

Met de aandeelhouders is afgesproken dat de regionale ROM-D op jaarbasis € 150.000 risicodragend kan inzetten voor onderzoek en ontwikkeling. Besloten is op *rolling forecast basis* zo nodig in totaal maximaal € 500.000 ten laste van ROM-D Capital BV te brengen. Dit is vooralsnog toereikend omdat de voorinvesteringen voor projecten die doorgang vinden, steeds ten laste van betreffende projecten worden gebracht. Voorinvesteringen die niet tot projecten leiden, worden jaarlijks afgeboekt.

Hieronder de stand van de voorinvesteringen per ultimo 2025:

Project (€)	Project-kosten per 31-12-2024	Project-kosten 2025	Opbrengsten 2025	Overige mutaties	Project-kosten per 31-12-2025
Herontwikkeling IHC	36.840	17.727			54.567
Van der Wees	5064	2.652			7.716
Verwerving Stevensweg	0	688			688
Eindtotaal	41.904	21.067	-	-	62.971

EXTERNE ONTWIKKELINGEN IN DE VASTGOEDMARKT

Ondanks de geopolitieke situatie in de wereld, zij het gecombineerd met de lagere rentestanden t.o.v. 2024, waarbij de depositorente is verlaagd naar ongeveer 2,00%, is de economische groei (bbp) in 2025 redelijk gestegen naar 1,7 % (2024: 0,9%). De verwachtingen voor het bbp in 2026 zijn ondanks genoemde majeure ontwikkelingen in de wereld geraamd op 1,4 %. (lichte teruggang ten opzichte van 2025).

In de vastgoedmarkt deden vooral de markten voor bedrijfsruimten en logistiek het nog steeds goed. De winkelmakten, de kantorenmarkten (behoudens soms op lokaal niveau) toonden wederom slechts lichte tekenen van verzwakking.

In de huurwoningmarkt speelden prijsstijgingen, complexe procedures en ook de doorvoering van de vrije sectorregels een belangrijke rol. De prijsstijging in de koopwoningenmarkt in 2024 zette in 2025 flink door, met een verdere achteruitgang van de groei van de nieuwbouw. Particuliere beleggers van goedkopere huurwoningen trokken zich onder het gesternte van de nieuwe (ook fiscale) regels terug uit de markt en een uitpondgolf van beleggershuurwoningen zette flink door.

De arbeidsmarkt is in 2025 ondanks de toenemende vergrijzing enigszins vertraagd, Dit betekende dat de werkloosheid in 2025 licht is gestegen naar 4%, nadat de werkloosheid in de loop van 2024 nog 3,7% van de beroepsbevolking betrof.

Dit is, zeker Europees gezien (6%), nog een laag niveau.

De vraag naar kavels op bedrijfsterreinen, watergebonden én niet watergebonden bleef op een aanzienlijk hoog niveau.

ONTWIKKELINGEN IN DE CV'S VAN DE REGIONALE ROM-D

Sinds 1 januari 2021 vindt er binnen de ROM-D een versterkte aandacht voor de rapportage per CV plaats. De projecten van de regionale ROM-D zijn om risico-technische en fiscaaltechnische redenen allen gehouden in een tweetal CV's te weten ROM-D Dordtse Kil III CV en ROM-D Projecten CV.

De belangen van de diverse aandeelhouders in deze CV's worden gehouden via diverse (voor het resultaat) ondergeschikte BV's en NV's als ook ROM-D Capital BV, als financier van diverse projecten.

De focus van de rapportage ligt dan ook in de rapportage op de projecten in beide CV's.

De resultaten van de twee Dordtse CV's worden in een separate rapportage, specifiek voor Dordrecht, weergegeven.

ROM-D DORDTSE KIL III CV

In ROM-D Dordtse Kil III CV is alleen het project Dordtse Kil III in Dordrecht ondergebracht. Dit omvat de uitgifte van nieuwe bedrijfslocaties ter plaatse.

De per saldo boekwaarde van de voorraden binnen ROM-D Dordtse Kil III CV komt per ultimo 2025 uit op € 6.887.030. Op basis van de 'Percentage of Completion'-methode is voor het project Kil III per 31 december 2025 winst genomen tot een bedrag van € 18,3 mln. (per 31 december 2024 bedroeg de winstneming € 16,2 mln.). De algemene reserve komt per 31 december 2025 op € 4,9 mln. exclusief het resultaat over 2024 (positie 2024 € 4,6 mln.) Deze algemene reserve is een gevolg van het resultaat van het project Dordtse Kil III zelf, maar ook (in negatieve zin) een gevolg van een in 2013 door gevoerde herstructurering van de gehele ROM-D Groep.

In het project Dordtse Kil III (Dordrecht) werd in 2025 één verkoop gerealiseerd, Kavel 1A tw Repair Management Nederland (3.800 m², € 1 mln).

Voor 2026 staat een tweetal verkopen op de rol, te weten: Kavel 16 (3.750 m², verwachte prijsverhoging van € 0,85 mln naar € 1,1 mln) en Kavel 33b en 33C Omega (20.315 m², verwachte prijsverhoging van € 4,9 mln naar € 5,8 mln). In totaal 24.065 m² ofwel € 6,9 mln. aan opbrengsten. Tot slot zijn er dan in totaal nog 3 kavels (kavel 19, 25 en 31), die (gedeeltelijk) beschikbaar gehouden worden voor verhuizers uit Dordtse Kil 1 + 2, in totaal 15.500 m² met een verhoogde verwachte opbrengst van € 4,7 mln. De afspraak is dat Kavels 25 en 31 als zodanig in 2026 zullen worden overgedragen aan de gemeente Dordrecht.

Ook in 2025 is gebleken dat zaken als langdurige procedures en netcongestie de uitgifte van terreinen vertragen. Het latere opleveren heeft in de resultaten echter ook een positief effect. Met name in de afgelopen anderhalf jaar ondervinden de verkoopprijzen een duidelijke opwaartse druk in de markt, waarmee het resultaat van DK III mogelijk in totaal kan worden verhoogd met ca € 2,0 mln. Het project Dordtse Kil III kent hierdoor nog steeds een blijvend perspectiefrijke business case. De verwachte netto contante eindwaarde van het project bedraagt per ultimo 2025 ca. € 19,6 mln. Op 6 juni 2024 heeft de AVA ingestemd met het voorstel van het bestuur om de vrijkomende middelen voor ROM-D Capital BV bij de afsluiting van het project terug te storten in Capital. De aandeelhouders die ook rechtstreeks middelen uit Dordtse Kil III ontvangen, kunnen een eigen keuze maken voor de bestemming. De totale beschikbare liquiditeit van deze CV per 31 december 2025 bedraagt € 8,4 mln.

De per 1 januari 2026 herziene grondexploitatie geeft aan dat voor het jaar 2026 er per saldo geen aanvullende liquide middelen benodigd zullen zijn om binnen de vereiste limieten te blijven.

Eerder zijn, in de loop van 2022, als gevolg van de omvangrijke verkopen, reeds alle uitstaande bankschulden afgelost.

De conclusie is dat de middelen bij de verwachte uitgaven ruim voldoende zijn om continuïteit van de CV te verzekeren.



Het plan Dordtse Kil III te Dordrecht

ROM-D PROJECTEN CV

Alle overige projecten van de regionale ROM-D zijn ondergebracht in ROM-D Projecten CV. De boekwaarde van de voorraden binnen ROM-D Projecten CV komt per ultimo 2025 uit op € 18 mln. (per ultimo 2024 nog € 5 mln.). De financiering vindt plaats via gestort eigen vermogen van € 1,6 mln. aangevuld met (tijdelijke) financiering van ROM-D Capital BV van € 7,1 mln.

De winst- en verliesrekening van ROM-D Projecten CV sluit met een nihil saldo.

Onderstaand treft u de stand van zaken van de projecten ondergebracht in ROM-D Projecten CV aan.

Pier14, Zwijndrecht (niet risicodragend, begeleiding herontwikkeling maritiem cluster)

Voor de gemeente Zwijndrecht was de ROM-D in 2025 wederom actief in de ontwikkeling en begeleiding van de ontwikkeling van Pier14, ook bekend als het zogenoemde Loveld-terrein. Dit wordt een belangrijk nieuw maritiem cluster in de regio.

Voor deze activiteiten werd en wordt intensief samengewerkt met de gemeente Zwijndrecht en ontwikkelaar FRED Developers. Het terrein is inmiddels geheel opgeleverd en overgedragen.



Het nieuwe maritieme cluster op het Loveld-terrein te Zwijndrecht

In 2026 zal ROM-D nog betrokken zijn bij de afhechting en zal de inzet vooral in het teken staan van afronding en overdracht.

Nedstaal I, Alblasserdam (risicodragend, gestart met een gemeentegarantie en investering van Alblasserdam), aankoop en herontwikkeling vestigingslocatie voor Peute (vertrokken uit Dordrecht) in uitvoering, laatste deel, Kavel C3

Het project Peute – Nedstaal omvat de bedrijfsverplaatsing van Peute Recycling BV (destijds dochter van Ontwikkelaar Dudok, die het vastgoed ontwikkelde) van Dordrecht naar Alblasserdam.

Hiertoe heeft ROM-D een kavel van 8 hectare op het voormalige Nedstaalterrein verworven. Begin 2024 is het eerste deel van dit project (circa 5,5 ha) opgeleverd aan Peute. Peute is daarmee in Q1-2024 operationeel geworden in Alblasserdam.

Dit project voorziet niet alleen in het behouden van belangrijke werkgelegenheid voor de regio, maar ook in dynamiek op meerdere oeverlocaties en het draagt bij aan het stimuleren van goederenvervoer over water.

Peute is namelijk via de nieuw gerealiseerde interne verbindingsweg, direct via het naastgelegen container transferium ontsloten, hetgeen resulteert in een forse reductie van vrachtverkeer over de A15/N3.

Daarnaast is samen met Peute invulling gegeven aan de (her)introductie van praktijkonderwijs. Het Da Vinci College vervult hierbij een belangrijkere rol. De betrokkenheid vanuit ROM-D bij dit onderdeel is beperkt, desalniettemin sluit het wel nadrukkelijk aan bij de werkgelegenheidsdoelstellingen en is het belangrijke bijvangst waar ook vanuit de Regiodeal aan is bijgedragen.

Naar verwachting zal de herontwikkeling van het voormalige Nedstaalterrein ook kansen bieden welke vragen om herontwikkeling van de al aanwezige kade. ROM-D is hierover in gesprek met de Provincie.

De betrokkenheid en aanwezigheid van ROM-D op het terrein, maakt dat deze ontwikkelingen nauwlettend gevolgd kunnen worden, zodat de natte en/of HMC-potentie van het terrein niet verloren hoeft te gaan. Tegelijkertijd lenen niet alle kavels op het terrein zich voor een natte invulling.

De levering van het laatste deel van de 8 ha (een terrein van ca 2,5 ha, genaamd C3, wel al in eigendom van ROM-D) zal naar verwachting in overeenstemming met overeengekomen oplevercondities met Dudok worden geleverd in de loop van 2026.



Nieuwe locatie voor Peute Recycling te Alblasserdam

Nedstaal II, Alblasserdam (risicodragend, met financiering via de gemeente), aankoop 15 juli 2025 en herontwikkeling van ca 20 ha gronden (restant Nedstaalterrein) van SVE

In het voorjaar van 2025 bleek dat de eigenaar SVE van dit terrein het resterende deel van het Nedstaal terrein wilde vervreemden.

ROM-D is hier altijd alert op gebleven en kon na Intensieve onderhandelingen begin juni 2025 onder voorbehoud van instemming van de aandeelhouders van ROM-D tot overeenstemming komen over de aankoop.

De aankoop van dit grote terrein was een belangrijke wens om de regio de benodigde ruimte te verschaffen voor de (her)ontwikkeling van (natte) bedrijventerreinen, de aanwezige milieuruimte te benutten en daarmee een 'verdozing' van het terrein met DC's te voorkomen. Op het terrein kunnen verschillende bedrijven ge(her)huisvest worden die voor de regio van belang zijn en noodzaak zijn tot herhuisvesting te komen.

Naast het initiële risico op 'verdozing' heeft zich sinds de aankoop een ander risico geopenbaard. Marktpartijen lijken ook veel potentie te zien om op deze locatie in te zetten op energieopslag. Hierbij staat op voorhand niet vast of dit een positief of juist negatief effect heeft in het kader van netcongestie en inmiddels wordt vanuit de eigendomspositie comfort ervaren, omdat deze eigenaarsrol grip geeft, nu ontwikkelingen vóórlopen op wet- en regelgeving

Aangezien de verkoper (en haar schuldeisers) grote haast hadden met de verkoop, was ROM-D gedwongen in 6 weken tijd tot de afname van het terrein te komen.

Dit betekende de uitwerking van de Business cases (meerdere scenario's), de advisering door het Investment Committee, de instemming van RVC en Aandeelhoudersvergadering, én de instemming van college en gemeenteraad van Alblasserdam binnen 6 weken rond te krijgen, hetgeen inderdaad gelukt is. Op 15 juli 2025 vond het transport plaats van het terrein.

Voor de financiering van het terrein was ROM-D aangewezen op de gemeente Alblasserdam omdat er te weinig tijd was om een reguliere bankfinanciering te arrangeren. Omdat de aankoop hierdoor ook via de gemeente Alblasserdam diende te lopen, heeft ROM-D haar kapitaalbreng van € 6 mln toegezegd via een achtergestelde lening vanuit ROM-D, die om praktische redenen voor maximaal een jaar wordt voorgefinancierd door de gemeente Dordrecht.

ROM-D en de gemeente Alblasserdam hebben in het kader van dit project een samenwerkings- en ontwikkelovereenkomst ontwikkeld waarin ROM-D verantwoordelijk wordt voor de hele uitontwikkeling in de komende 3 jaar van het terrein. De verwachting is dat deze samenwerkingsovereenkomst begin 2026 ondertekend kan worden. Onderdeel van de casus is dat FN Steel, het bedrijf dat het grootste deel van het aangekochte terrein huurt, in dezelfde periode in de problemen is geraakt, haar productie in de zogenaamde Walsstraat moest beëindigen, maar wel haar succesvolle productie in het WPC (Wire Processing Centre) wenste voort te zetten.

ROM-D heeft bij de aankoop met dit mogelijke 'voorkeursscenario' rekening gehouden en kon daarmee haar business case starten, waarbij het huurcontract van FN Steel bij aankoop (zij het onder andere voorwaarden) kon worden voortgezet, waarmee de benodigde cashflow voor de herontwikkeling gezekerd is. De komende 3 jaar zullen stap voor stap, wegens de concentratie op alleen de WPC-productie, vrijkomende terreindelen beschikbaar komen voor nieuwe vestigingen van MHC-bedrijven uit de regio.

Er ontstaat op deze wijze een nieuw cluster van bedrijven, die allen gebruik kunnen maken van de verder uit te ontwikkelen kadevoorzieningen, maar ook van de naastgelegen container terminal. Immers, bij de verplaatsing van Peute is het eigendom verkregen van de interne verbindingsweg en is contractueel geborgd dat ook andere partijen welke zich in de toekomst op het Nedstaalterrein zullen vestigen, gebruik kunnen en mogen maken van die interne verbindingsweg.

Een tweede onderdeel van de casus is dat het reeds op het terrein aanwezige transportbedrijf Nugteren voor een deel participeerde in de aankoop van het terrein direct aanpalend aan haar eigen locatie. Op deze wijze kon Nugteren haar eigen bedrijfsprocessen verbeteren, waarbij ook ruimte ontstond om voor FN Steel een 18.500 m2 grote draadopslaghal naast de WPC-productie van FN Steel te ontwikkelen en deze d.m.v. verhuur aan FN Steel te exploiteren.

In dezelfde periode is FN Steel overgenomen door een groot Duits staalconglomeraat (Saarstahl) waarmee de toekomst van FN Steel en daarmee samenhangende werkgelegenheid voor de komende periode verzekerd is.

Deze overname geeft FN Steel en ook Nugteren als verhuurder van de Draadhal de nodige rugdekking om zich verder in de markt te kunnen ontplooiën.

De uitontwikkeling van dit terrein betekent voor ROM-D de toevoeging van een grote ontwikkeling aan de portefeuille voor de komende 3 jaar.



Uit te ontwikkelen terreinen op de Nedstaalsite (gekleurde delen)

Eind 2025 heeft ROM-D vernomen dat het faillissement is uitgesproken over diverse entiteiten van de voormalige eigenaar van het Nedstaalterrein. Het licht niet in de lijn der verwachting dat dit nog gevolgen zal hebben voor ROM-D en de gedane transactie.

Tweede Merwedehaven (het 'oude' Peute-terrein) Dordrecht

Het project Tweede Merwedehaven te Dordrecht betreft de herontwikkeling van de locatie die Peute Recycling heeft verlaten door de verplaatsing naar het Nedstaalterrein te Alblasserdam. Het betreft een watergebonden locatie (ca. 5,4 ha. met ruime kadevoorzieningen). De herontwikkeling van deze locatie past uitstekend in de gemeentelijke en regionale doelstelling om de maritieme maakindustrie te versterken.

De gemeente en ROM-D hebben in overleg besloten dat ROM-D het terrein zal verwerven, herontwikkelen en uitgeven. De levering aan de eindgebruiker(s) zal daarna verlopen via de gemeente Dordrecht die de grond in erfpacht zal uitgeven. Op deze locatie aan de Baanhoekweg ontstaat daardoor nieuwe vestigingsruimte voor maritieme bedrijvigheid.

Het terrein is medio 2024 volledig leeg opgeleverd door Peute aan Dudok en eind 2025 door ROM-D verworven. De firma Peute is reeds in Q4-2023 verplaatst naar Alblasserdam. Het terrein is door eigenaar/ erfpachter Dudok gesloopt, gesaneerd en milieutechnisch geschikt voor beoogd gebruik in de BTW aan ROM-D geleverd. De essentie van de afspraak is, dat de ROM-D in het kader van de transactie met Dudok (moederbedrijf van Peute) in Alblasserdam het optierecht heeft kunnen verkrijgen voor de marktconforme aankoop van het betreffende achterblijvende terrein in Dordrecht.

Hiermee kwam een belangrijke uit te ontwikkelen watergebonden locatie van ca. 5,4 ha. beschikbaar voor de realisatie van opnieuw een maritiem cluster.

Er is hierbij gekozen voor een herontwikkelingsmodel waarbij ofwel ROM-D de kadefororzieningen vernieuwd ofwel de geselecteerde bedrijven voor een *tailormade* aanpak kiezen. Er ligt een directe link met de uitgifte van een Distripark-kavel aan Dudok door reciprociteitsafspraken omdat Dudok afziet van een eigen ontwikkeling op het vm. Peute-terrein. Na de start van de uitgifte in 2026 wordt het gereedkomen van het project verwacht medio 2027.



Herontwikkeling 'oude' locatie van Peute Recycling te Dordrecht

Derde Merwedehaven Dordrecht

Het project Derde Merwedehaven betreft de herontwikkeling van een deel van de zgn Proav locatie te Dordrecht. De te verwerven locatie heeft een omvang van ca. 4 ha. en was in eigendom van de Provinciale Afvalverwerking (Proav); een 100% dochter van de Provincie Zuid Holland.

Het betreft een watergebonden locatie met kadefororziening die eveneens uitstekend past in de gemeentelijke en regionale doelstelling om de maritieme maakindustrie te versterken.

Omdat Proav de locatie vóór eind 2024 *as is where* wilde verkopen en de business case nog niet geheel sluitend was om het project vanuit ROM-D over te nemen, is besloten dat de gemeente Dordrecht rechtstreeks zou gaan verwerven in de OVB-sfeer. De zelfstandige "Eenheid Nazorg" die verantwoordelijk is voor de sanering en monitoring van diverse voormalige Provinciale stortplaatsen heeft een aantal eisen gesteld m.b.t. het gebruik van het terrein, die het proces aanzienlijk vertraagd hebben. Ultimo 2024 waren partijen uit de redactie van de koopovereenkomst en bijlagen en is het terrein op 19 december 2024 aan de gemeente geleverd.

Hoewel het risicoprofiel daarmee tijdelijk voor de gemeente kwam, omdat de gemeente moet slopen, asbest verwijderen en bouwrijp dient maken, zijn de te maken kosten al wel voorzien in de GREX die door ROM-D wordt gehanteerd en derhalve ook door de gemeente goed beheersbaar.

ROM-D zal de gemeente maximaal ondersteunen in het proces, waardoor risicobeheersingsmaatregelen zoals gebruikelijk binnen de ROM-D volop hun werking kunnen hebben.

Met Proav is destijds afgesproken dat Proav zou zorgdragen voor oplevering van de grond, geschikt voor beoogd gebruik (industrieklasse grond). Dit komt voort uit de specifieke ligging van het terrein, naast de vm. afvalstortplaats en de daaruit voortvloeiende blijvende saneringsopgave door de PZH (Eenheid Nazorg).

De gemeente heeft deze verwerving gelabeld als een strategische aankoop waardoor er sprake is van een aanzienlijk korter besluitvormingstraject

Op basis van de huidige inzichten is er een GREX opgesteld die uitgaat van een tekort van ca. € 2,9 mln. op eindwaarde. Deze onrendabele top zal door de gemeente Dordrecht worden afgedekt. Ten behoeve van de interne ROM-D besluitvorming is een businesscase opgesteld welke in 2025 is goedgekeurd door de aandeelhoudersvergadering van ROM-D.



Het te herontwikkelen terrein aan de derde Merwedehaven in Dordrecht

Bedrijfs- en Retail terrein Nijverwaard, Sliedrecht

De ROM-D is door de gemeente Sliedrecht gevraagd om de aanpak ter versterking van de Meubelboulevard Sliedrecht verder vorm te geven.

Deze aanpak is erop gericht, de PDV-functie te versterken door de winkels te concentreren op één deel van Nijverwaard en daarnaast ook de bedrijfslocaties te bundelen. Op dit moment lopen deze twee functies door elkaar heen.

Dit wordt primair vormgegeven door een actieve verplaatsing van winkels na te streven naar het 'concentratiegebied winkels' en tegelijkertijd te voorkomen dat er in het concentratiegebied ongewenste bedrijfsmatige ontwikkelingen plaatsvinden.

Begin 2025 is het perceel voor 50% (ca. 5.500 m2) in de markt gezet via Van Vliet makelaars, conform bestemmingsplan als detailhandelslocatie.

Inmiddels zijn er vier gegadigden in beeld voor de locatie waarvan Johan de Heer, de voorkeur geniet van de gemeente omdat het een verplaatsing binnen Nijverwaard betreft.

Maat heeft de gemeente verzocht om de overige ca. 5.500 m² te mogen benutten als buiten opstelplaats voor gereed product (recreatiewoningen en tiny houses).

Overleg hierover is geweest en Maat komt met een nieuw ontwerp voor de kavel waarin deze voor ca. 50% beschikbaar komt voor een retail invulling en ca. 50% voor een bedrijfsmatige invulling (door Maat zelf) en continuering huidig gebruik.

ROM-D is als adviseur bij het project betrokken met als belangrijke doelstelling op korte termijn concrete planvorming te bewerkstelligen t.b.v. gemeentelijke besluitvorming.

Recent (oktober 2025) heeft Maat aangegeven toch weer te overwegen de gehele kavel te verkopen omdat er mogelijk een buurpand op hun hoofdlocatie aan de Lelystraat beschikbaar komt.

Definitief uitsluitsel volgt naar verwachting in de loop van Q1-2026.

Verkenning IHC Molenlanden (Kinderdijk)

Met IHC is, vanaf medio 2024, onderzocht wat de mogelijkheden zijn voor herontwikkeling van de werf in Kinderdijk, erop gericht om het terrein mogelijk te ontwikkelen tot een hoogwaardig (Maritiem) maakindustrie park waar, naast IHC zelf, zowel toeleveranciers van IHC als andere bedrijven zich kunnen vestigen en waar gebruik kan worden gemaakt van de infrastructuur en de workforce van IHC.



Verkenning mogelijkheden IHC site

ROM-D heeft in nauwe samenwerking met IHC een ontwikkelconcept en een faserings- en herontwikkelingsplan uitgewerkt, waarbij ook de gemeente Molenlanden nauw bij betrokken is. IHC

heeft, gelet op de grote druk op Defensie-materieelproductie, enkele grote opdrachten voor baggermaterieel en een opnieuw overeengekomen garantiestelsel met de rijksoverheid op korte termijn niet de mogelijkheden om de beoogde herontwikkelingsoperatie daadwerkelijk te starten. In 2026 wordt verkend of, en zo ja hoe, toch kleinschalig gestart kan worden.

Mogelijke verplaatsing Coatinc. Alblasserdam

ROM-D is in samenspraak met de gemeente Alblasserdam en het bedrijf Coatinc. al geruime tijd in gesprek over de mogelijkheden om de vestiging van het bedrijf te kunnen verplaatsen. Coatinc. verzinkt en conserveert staal en metalen constructies en de huidige milieuvergunning met bijbehorende hindercontouren leveren beperkingen of blokkades op in de door de gemeente beoogde woningbouwontwikkeling in de omgeving.

Coatinc. staat in principe welwillend tegenover verplaatsing, maar passende locaties waren binnen de Drechtsteden vooralsnog niet beschikbaar.

Er zijn locaties in Dordrecht onderzocht, maar om uiteenlopende redenen is hier niet voor gekozen. Momenteel wordt onderzocht of Coatinc mogelijk een plek zal kunnen krijgen op het Nedstaalterrein.

Gezien de recente ontwikkelingen rond de aankoop en herontwikkeling van het tweede deel van het Nedstaalterrein lijkt verplaatsing van Coatinc weer een interessante en aannemelijke optie te worden.

Direct na de zomer van 2025 zijn dan ook de gesprekken tussen Coatinc, de gemeente Alblasserdam en ROM-D weer opgestart. Bij het verschijnen van deze rapportage lopen de gesprekken nog volop en is in opdracht van ROM-D aan Gloudemans een opdracht verstrekt om de haalbaarheid van een bedrijfsverplaatsing te onderzoeken.

FINANCIËLE GANG VAN ZAKEN IN 2025: RESULTATEN CV'S

De CV's van de ROM-D hebben in 2025 de volgende resultaten behaald:

Bedragen x €	2025	2024	
ROM-D Dordtse Kil III CV	2.122.654	298.160	voordelig
ROM-D Projecten CV	--	--	neutraal
Per saldo	2.122.654	298.160	voordelig

Het saldo van baten en lasten over 2025 bedraagt € 2.122.654 voordelig (2024 € 298.160 voordelig) voor ROM-D Dordtse Kil III CV en nihil over 2025 (2024 nihil) voor ROM-D Projecten CV. Het resultaat van Dordtse Kil III CV is m.n. veroorzaakt door winstneming als gevolg van de verkoop in 2025.

De resultaten van de CV's worden bepaald door zich steeds wijzigende inzichten en ontwikkelingen in de loop van een jaar. Deze komen tot uiting in de actualisering van de grondexploitaties die elk jaar plaats vindt. Deze actualisering is sterk afhankelijk van marktontwikkeling en verkopen in een jaar en kunnen elk jaar sterk fluctueren. In 2025 waren de resultaten positief als gevolg van de diverse transacties en de prijsstijgingen in de markt.

Een deel van deze transacties komt pas tot uitdrukking in de jaarcijfers van 2026, omdat een aantal koopovereenkomsten tot resultaten zullen leiden in 2026.

De belangrijkste redenen voor de aanpassingen van de grondexploitaties in 2025 betreffen de volgende:

ROM-D Dordtse Kil III CV

Kenmerkend is het eerder realiseren van verkopen aan de hand van uitgegeven opties en reserveringen (waarschijnlijk al uitverkocht in 2026 in plaats van in 2030). Enkele verkopen vertragen echter, met name om procedurele redenen. Gezien de recent sterk gestegen prijzen in de markt is de verwachting dat het resultaat van Dordtse Kil III hoger zal uitvallen.

Daar komt bij dat de management- en beheerkosten over de jaren 2026 tot en met 2030 kunnen vervallen.

ROM-D Projecten CV

In ROM-D Projecten CV worden de kosten van de nieuwe projecten tijdelijk geactiveerd. Indien blijkt dat een project niet levensvatbaar is, worden de kosten afgeboekt ten laste van ROM-D Capital BV.

Als blijkt dat een project (deels) rendabel (blijkend uit een business case), worden de kosten opgenomen in de voor het betreffende project te vervaardigen exploitatieberekening. Bij gedeeltelijk rendabel zijn van een project wordt de onrendabele top afgeboekt.

FINANCIELE GANG VAN ZAKEN IN 2024 GEVOLGEN VAN DE RESULTATEN VAN DE CV'S VOOR DE AANDEELHOUDERSVENNOOTSCHAPPEN

Zoals bekend fungeert **ROM-D Holding NV** niet als een holding van alle binnen de ROM-D Groep functionerende entiteiten, maar als holdingmaatschappij van de deelnemingen van de Provincie Zuid-Holland en de individuele gemeenten in Drechtstedenverband in ROM-D Beheer NV, ROM-D Capital BV en ROM-D Capital Beheer BV.

De winst- en verliesrekening over 2025 van ROM-D Holding NV sluit met een voordelig saldo van € 370.207 (inclusief resultaat op deelnemingen); 2024 € 143.113 nadelig), welk bedrag ten gunste komt van de overige reserve.

ROM-D Capital BV heeft in het verslagjaar een rol vervuld als financier van het project Nedstaal ten bedrage van € 7,1 mln.

De winst- en verliesrekening over 2025 van ROM-D Capital BV sluit met een voordelig saldo van € 1.601.975 (inclusief resultaat op deelnemingen; 2023 € 629.110 nadelig), welk bedrag ten gunste komt van de overige reserve.

ROM-D Beheer NV is de beherend vennoot van ROM-D Dordtse Kil III CV. Daarnaast wordt ROM-D Beheer NV gedurende het gehele boekjaar als financieel vehikel benut ter administratie van de kosten van ROM-D Capital Beheer BV.

Voor deze aanpak is (al sinds jaren) gekozen omdat veel van de diensten (ook in de personele sfeer) door dezelfde leveranciers worden geleverd, waarbij er, voor zover niet direct toerekenbaar, voor het restant van de kosten een verdeling gemaakt wordt naar Dordtse Kil III CV en ROM-D Projecten CV. Deze verdeling wordt aan het begin van het boekjaar vastgesteld.

Deze kostenverdeling wordt aan het einde van elk boekjaar naar betrokken entiteiten doorbelast en geëvalueert.

Ook eind 2025 is deze doorbelasting opnieuw geëvalueerd, waarbij tot de conclusie is gekomen dat de gehanteerde verdeling nog steeds valabel is.

Een toetsing heeft plaatsgevonden aan de hand van alle urenbestedingen van gedetacheerde en ingehuurd medewerkers van de ROM-D gekoppeld aan hun kostenniveaus.

Gezien de afloop van een aantal projecten en de komst van nieuwe projecten is ervoor gekozen, om te gaan werken met, voor zover mogelijk, directe doorbelastingen van de gemaakte kosten aan de projecten.

De resterende kosten worden aan ROM-D Dordtse Kil III CV en ROM-D Projecten CV toegerekend. Voor ROM-D Beheer NV komen de kosten voor het jaar 2025 uit op € 604.872. De winst- en verliesrekening over 2025 van ROM-D Beheer NV sluit met een positief saldo van € 10.578 (inclusief het resultaat op deelnemingen).

De kosten van ROM-D Beheer NV worden respectievelijk doorbelast naar de onderliggende entiteiten, ROM-D Dordtse Kil III CV en ROM-D Projecten CV.

Samenvattend zijn de volgende exploitatieresultaten voor de aandeelhoudersvennootschappen gerealiseerd:

REALISATIE (x €)	2025	2024
ROM-D Holding NV	370.207	-143.113
ROM-D Capital BV	1.601.975	-629.110
ROM-D Capital Beheer BV	-12.226	-16.021
ROM-D Beheer NV	10.578	-3.169
ROM-D Dordtse Kil III CV	2.122.654	298.160
ROM-D Projecten CV	--	--

INTERNE BEDRIJFSVOERING EN AOIC

De ROM-D besteedt veel aandacht aan de *interne beheersing*. Navolgende onderdelen zijn daarbij cruciaal. Essentieel is een goede administratieve organisatie, gebaseerd op:

- Een Treasury-statuuut, vastgesteld door de RVC in 2014;
- Een Directie-statuuut, vastgesteld door de RVC in 2015;
- Bij alle financiële transacties wordt het 4-ogen principe toegepast (bestuurder en één van de medewerkers);
- Een Toezichtkader van de RVC, vastgesteld in 2017;
- Een standaard verslaggeving van de MT-vergaderingen en directiebesluiten;
- Eens per kwartaal een rolting forward Liquiditeitsplanning en verplichtingenoverzichten per project;
- Een reguliere vastlegging van alle stappen in de diverse verkoopprocessen door middel van een systematisch bijgehouden logboek;
- Per jaar: bijstelling van Grondexploitatie en logboek door de planeconoom, ter verificatie door het Investment Committee;
- Per jaar (indien relevant): taxatierapportage van Cushman & Wakefield;
- Een professioneel KYC-systeem waarmee zakenrelaties getoetst kunnen worden;
- Een mandaatregeling voor het bestuur waarin de kaders waarbinnen kavelverkoop in Dordtse Kil III kan plaatsvinden;
- Een 'code of conduct' voor alle personen die bij ROM-D werkzaam zijn.

Personeel en organisatie

De controller en de boekhouder van de ROM-D werden in 2025 ingehuurd vanuit het accountantskantoor Verstegen uit Dordrecht. Het plan-economische specialisme is ondergebracht bij een medewerker van bureau Metafoor te Almere.

De ROM-D werkt daarnaast nu met 5 vanuit IPM Dordrecht en één vanuit Alblasserdam gedetacheerde projectleiders, naar behoefte externe projectleiders en een vanuit de gemeente Dordrecht gedetacheerde management-assistente. De projectleiders 'runnen' de projecten op commercieel, technisch en administratief gebied, maar begeleiden ook de door derden aangedragen kandidaten voor de diverse plannen.

Het vakgebied Gebiedsontwikkeling wordt mede-ingevuld door de deeltijdbestuurder, op ad-hoc basis ondersteund door specialisten op fiscaal, juridisch en/of plantechisch terrein.

Met alle betrokken entiteiten en/of personen zijn schriftelijke overeenkomsten over hun inzet voor de ROM-D aangegaan. Voor allen zijn in het kader van de beheerbegroting budgetten vastgelegd waarbij op kwartaalbasis de uitputting van de budgetten wordt gevolgd.

Vaststellen optie- en prijsbeleid bij uitgifte

In 2024 zijn spelregels en uitgangspunten geformuleerd ten aanzien van de optievergoedingen (wanneer, hoogte, verrekenbaarheid)

Vaststellen aanbestedingsbeleid

In 2015 is het door het bestuur opgestelde aanbestedingsbeleid vastgesteld door de RVC

Vaststellen logboekbeleid

In 2016 is door het bestuur een besluit genomen t.a.v. het te voeren logboek voor de projecten (met name de hiermee samenhangende directiebesluiten).

Beheerkosten

In 2025 is er wederom een stabiele omvang van de beheerskosten vast te stellen. De aanpassingen zijn voornamelijk gevolg van indexaties van kosten en enige eenmalige kosten. De stabiliteit wordt veroorzaakt door een juiste combinatie van functies, een scherp inkoopbeleid en lage huisvestingslasten.

Registratie en administratie beheerkosten (personeel en organisatie)

In 2025 heeft er wederom een vastlegging plaatsgevonden van alle urenbestedingen van betrokken medewerkers.

Voorraden

Het verloop van de voorraden is uiteengezet in de bij deze verslaggeving behorende jaarrekeningen van de CV's.

De nominale eindwaarde van het project Dordtse Kil III per 01-01-2026 is ca. € 2,1 mln. hoger dan de nominale eindwaarde per 01-01-2025. De wijzigingen betreffen met name aanpassingen in de vertragingen van verkopen maar ook de positieve prijsontwikkelingen in de markt.

Kasstroom prognoses

In kwartaalrapportages wordt periodiek een uiteenzetting opgenomen van de kasstroomprognoses. In de jaarrekening van Dordtse Kil III CV is voor 2026 en 2027 een prognose opgenomen. De begrote uitgaven en inkomsten zijn afgeleid van de grondexploitatie-calculaties. Voor ROM-D Projecten CV is de prognose als volgt:

Jaren	31-12-2025	2026	2027	2028	2029
Saldo liquide middelen begin periode	5.732.854	8.594.189	5.867.216	6.535.953	11.487.915
Ontvangsten:					
Nedstaal fase 1		500.000	500.000	pm	pm
Paula Baanhoefweg (De merwedehaven)			4.408.939		
De merwedehaven					13.874.080
Overige inkomsten	861.335	200.000	204.000	208.080	212.242
Totaal ontvangsten	861.335	700.000	5.112.939	208.080	13.796.302
Uitgaven:					
Nedstaal fase 1		500.000	500.000	pm	pm
De merwedehaven		10.614.435	442.812	4.863.955	250.918
Paula Baanhoefweg (De merwedehaven)		1.582.470	4.769.074		
Overige uitgaven		200.000	204.000	208.080	212.242
Doorbetalingskosten Behaer Nij		64.500	65.790	67.105	68.448
Totaal uitgaven		12.961.405	5.981.676	5.139.142	541.608
Saldo liquide middelen einde periode	6.594.189	5.867.216	6.535.953	11.487.915	1.777.679

Uit deze prognoses blijkt dat de ROM-D voldoende liquide middelen en kredietruimte heeft om aan de benodigde liquiditeitsbehoefte voor deze periode te voldoen.

Daarbij wordt voor de initiatie van nieuwe projecten € 150.000 op jaarbasis gereserveerd ten laste van ROM-D Capital BV.

Accountantscontrole 2024 en opvolging aandachtspunten

De accountant heeft in haar controle en controle-verklaring over 2024 geen adviezen verstrekt over door het management in 2025 door te voeren verbeteringen.

De accountant heeft wel aanbevolen om de IT-risico's te betrekken bij de periodieke risico-inventarisatie, waar het management van ROM-D uiteraard gevolg aan gegeven heeft.

In 2020 is het standaard KYC-onderzoek verder gestructureerd en de procedure vastgelegd. Een ander met name ter opsporing van mogelijke witwas-praktijken door betrokken ondernemers. In 2025 zijn geen aanvullende risicomatregelen genomen.

Status accountantscontrole 2025

De opdracht aan de accountant is formeel verstrekt op 20 november 2025. De accountantscontrole is uitgevoerd in overeenstemming met de planning, alle door de accountant verlangde stukken zijn binnen het afgesproken tijdsbestek geleverd.

De accountantskosten over 2025 bedragen volgens de opdrachtbevestiging € 40.345 exclusief BTW.

Accountantsopdracht 2026

De RVC van de ROM-D heeft besloten voor het verslagjaar 2025 in 2026 wederom de opdracht te verstrekken aan Deloitte Accountants. Uit de in 2022 georganiseerde beauty contest is Deloitte wederom als gewenste adviseur naar voren gekomen

Investment Committee

In 2025 heeft het Investment Committee zes keer vergaderd. Met het IC is in 2025 ook afgesproken om elk kwartaal een update-overleg met het bestuur te voeren. Daarnaast is afgesproken dat de voorzitter van het IC, wanneer er sprake is van een goed te keuren business cases, in de RVC-vergadering aanwezig zal zijn.

In februari 2026 is het Investment Committee bijeengekomen om met alle betrokken projectleiders, de planeconoom, de controller en de bestuurder alle lopende grondexploitaties door te nemen. Daarbij zijn de bijgestelde grondexploitaties c.q. business cases per 1 januari 2026 door het Investment Committee goedgekeurd.

Significante risico's

Onderstaand zijn de significante risico's van de ROM-D vennootschappen samengevat:

- De waardering van de voorraad van het project Dordtse Kil III, vanwege de inherente lange looptijd van dit project.
- De waardering van de te verkopen locaties op de overige ROM-D projecten
- De volledigheid van de opbrengsten vanwege de diverse risico's in alle projecten:
 - Afzetrisico's (markt)
 - Ontwikkel- en ruimtelijke orderingsrisico's
 - Realisatie- en met name realisatiekosten
 - Inconsistentie- en/of frauderisico's in de opbrengstenverantwoording.
 - Subsidie- staatssteun- en Didamarrest-verantwoording.

Beheersing van significante risico's

Onderstaand is aangegeven op welke wijze de significante risico's zijn beheerst.

- Reguliere professionele actualisatie van de grond-exploitatieberekeningen door analyse van de ontvangsten en bestedingen in het afgelopen boekjaar in relatie tot de ramingen, verwerking van boekingen in de boekwaarden en waar nodig actualisatie van de ramingen en fasering daarvan in de tijd. Hierbij wordt altijd het voorzichtigheids-principe toegepast;
- Hantering van de parameters voor enerzijds kosten- en opbrengstenstijgingen en anderzijds rentekosten, -baten en discontovoet op basis van de project specifieke afspraken;

- Onderbouwing van de gehanteerde grondprijzen op basis van enerzijds recente transacties, overeenkomsten en opties en anderzijds onafhankelijke taxaties van Cushman & Wakefield of CBRE;
- Controle en deskundige objectivering van alle grondexploitaties (Investment Committee februari 2025);
- Voortdurende Risicoanalyses voor de projecten Kil III, Peute/Nedstaal I en II, Tweede en Derde Merwedehaven met daarin de gevoeligheidsanalyses en kansberekeningen voor het resultaat;
- Voortdurende bewaking van de besteding en verantwoording van subsidiegelden en het bewaken van de acties waarvoor steeds volgens de afgesproken routes het risico op ongeoorloofde staatssteun wordt beheerst.

RISICOPARAGRAAF SPECIFIEK GEËNT OP DE RISICO'S VAN DE VENNOOTSCHAPPEN VAN DE ROM-D GROEP

Externe risico's

Onderstaand treft u de belangrijkste externe risico's:

- Economische situatie: relatief gunstig, de marktomstandigheden zijn nog steeds gunstig; positieve impuls voor de markt van bedrijfsruimten blijvend merkbaar (leadlijsten en transacties).
- Opdrachtenportefeuille: afhankelijkheid van het opdrachtgeverschap van de individuele Drechtsteden: voortdurende lobby bij de Drechtsteden voor het belang van het ROM-D vehikel.
- Recente verkoopresultaten en taxaties staven wederom de juiste inschatting van de grondprijsniveaus in het project Dordtse Kil III.
- Een bijzonder risico betreft ook de aanwezigheid van voldoende projecten voor de ROM-D. Dit risico kan worden beheerst door het in voldoende mate aantrekken van nieuwe ontwikkelingen in de portefeuille.
- Netcongestie: ook in de Drechtsteden is er sprake van netcongestie. ROM-D werk intensief aan haar (politieke) netwerk met leveranciers teneinde de gevolgen zoveel mogelijk te voorkomen en optredende probleemsituaties te beheersen.
- Cybersecurity: gebruik wordt gemaakt van het netwerk van de Drechtsteden en daarbij behorende toetsen van gebruikersgedrag (Q&A's). In 2025 is er een algemene check gedaan met ICT Drechtsteden.
- Juridische risico's: dit zijn, met name als het gaat om de vermijding van ongeoorloofde staatssteun, belangrijke te beheersen risico's. Voor het project Peute/Nedstaal I en II heeft dit geleid tot intensieve hoogwaardige advisering door Houthoff, waarmee de beheersing van dit risico kon worden voltrokken.

- Fiscale positie van de ROM-D t.a.v. de vennootschapsbelasting: tot en met 2015 zijn indirecte overheidsbedrijven vrijgesteld van vennootschapsbelasting. Door een wetswijziging is dit met ingang van 1 januari 2016 gewijzigd en is deze vrijstelling vervallen. In de toekomst zal wel vennootschapsbelasting moeten worden afgedragen op de gerealiseerde winsten.
- Zie voor een toelichting op de vennootschapsbelasting-positie de verslagen van de betreffende vennootschappen.

Interne risico's

De belangrijkste interne risico's zijn gelegen in de kwaliteit van de interne beheersing.

Liquideits- en financieringsrisico's.

De liquideitsrisico's worden beheerst door een regelmatige toets van de te verwachten liquideitsontwikkeling die regulier in het MT wordt behandeld. Het gaat om twee gecombineerde kasstromen van met name ROM-D Dordtse Kil III CV en ROM-D Projecten CV.

In laatstgenoemde entiteit gaat het om de combinatie van kasstromen uit de diverse projecten. Daarbij wordt in de operatie van alle projecten sec (met name aan de uitgavenkant) altijd gestuurd op de aanwezigheid van voldoende liquide middelen per project.

Conclusie ten aanzien van de liquiditeit en continuïteit

Op basis van vorenstaande kan worden geconcludeerd, dat er sprake is van een solide financiële basis binnen de ROM-D CV's in de vorm van de aanwezigheid van voldoende eigen vermogen. De continuïteit en liquiditeit van de ROM-D CV's en de daarin ondergebrachte projecten is, naar het oordeel van de directeur/bestuurder van de ROM-D-vennootschappen, in voldoende mate gewaarborgd.

Projectrisico's

Wat de projectrisico's betreft is het van belang te kijken naar de update van de grondexploitaties van de diverse projecten per 1 januari 2026. Van belang is daarbij te onderkennen dat deze grondexploitaties reguliere onderwerp van toetsing vormen door het Investment Committee. Eventuele abnormaliteiten worden door dit Committee aan de bestuurder meegegeven. Zo nodig wordt aanvullend onderzoek gedaan.

Verslaggevingsgrondslagen

In het kader van de gewenste verslaggevings-grondslagen is er sprake van een zorgvuldige oordeelsvorming door het bestuur van moeilijke, subjectieve en complexe en daarmee inherent onzekere posities mogelijk door betrokkenheid van het bestuur bij diverse andere grondexploitatieprojecten in Nederland.

Verslaggevingsgrondslagen van de vennootschappen zijn uiteengezet per vennootschap en er hebben zich ten opzichte van de jaarrekeningen van 2024 geen wijzigingen voorgedaan in de verslaggevings-grondslagen.

Communicatie met stakeholders

Voor een transparante verslaggeving is het van groot belang langs verschillende wegen en in verschillende frequenties over de voortgang van de ROM-D vennootschappen te communiceren.

Dit geschiedt via navolgende instrumenten:

- Jaarverslag
- Kwartaalrapportages, waarin de stand van zaken ten aanzien van navolgende onderwerpen standaard worden weergegeven:
 - algemene ontwikkelingen
 - bestuurlijke ontwikkelingen en visie ROM-D
 - ontwikkelingen per project
 - ontwikkelingen op ESG-terrein
 - stand van zaken van uitgiftes, opties en verkopen alsmede bijgestelde overzichten van leads
 - personele ontwikkelingen
 - huisvesting
 - Investment Committee
 - juridische kwesties
 - financiën en control
 - balans, winst en verliesrekening
 - samenstelling van de voorraden
 - overzicht van het verloop van kosten en opbrengsten afgezet tegen de begroting
- Interviews met de directie
- Free publicity
- Reguliere bezoeken aan politieke ambtsdragers en marktpartijen
- Afstemming met ambtelijke organisaties en teams
- Kwartaaloverleg met de aandeelhouders.

VOORUITZICHTEN ROM-D 2026

ROM-D werkt in 2026 verder aan de lopende projecten en de in 2024 en 2025 geacquireerde projecten op de Dordtse Merwedehavens en het Nedstaalterrein in Alblasserdam. We zijn gemotiveerd om, samen met onze netwerkpartners binnen en buiten de Drechtsteden, ook in het nieuwe jaar onze bijdrage te leveren aan het versterken van de regionale economische positie en het creëren van ruimte voor bedrijvigheid.

Daarnaast werken we samen met de partners in het De Witt-pact verder aan een investeringsagenda die ook binnen het economisch domein inzet van ROM-D zal vragen. We zien hiervoor in 2026 volop nieuwe kansen ontstaan en steunen deze agenda van harte, zowel inhoudelijk als in de samenwerking.

De onzekere geopolitieke situatie zal in 2026 hopelijk stabiliseren, en ook het gevormde nieuw kabinet zal hopelijk duidelijkheid verschaffen op een aantal thema's waarmee we de (her)ontwikkeling van bedrijfsterreinen nieuwe impulsen kunnen geven.

Ondanks de dus niet in alle opzichten positieve externe omstandigheden is er de verwachting dat ROM-D ook in 2026 een goed jaar gaat krijgen.

Een drietal grote projecten staan op de rol: de herontwikkeling van de Derde en Tweede Merwedehaven in Dordrecht en het Nedstaal II project in Alblasserdam. Deze projecten dragen de komende 2 à 3 jaar in belangrijke mate bij aan de dekking van de kosten van ROM-D.

Het goede nieuws is ook dat de Drechtsteden het Pact de Witt gelanceerd hebben, waarin de beschikbaarheid van Ruimte van ondernemers op bedrijfsterreinen een belangrijke plaats heeft. Belangrijk is dat we samen met de regio ook uitvoeringsplannen ontwikkelen met voldoende funding en dekking voor onrendabele toppen. Alleen zo kunnen we onze uitvoeringskracht inzetten.

Het ROM-D concept spreekt zich rond. ROM-D zal naar verwachting behalve in de eigen regio ook in aanpalende regio's belangstelling krijgen vanwege de inmiddels bekende uitvoeringskracht.

ROM-D zal in 2026 dan ook in intensief overleg gaan met de regio- en aanpalende regio-organisaties om de samenwerking echte stappen verder te brengen. Hierbij zijn we steeds scherp op de samenhang met de business case en het waarborgen van de daadwerkelijke realisatie van projecten en ontwikkelingen.

ROM-D zal qua capaciteit in 2026 niet in de problemen komen. Er is voldoende belangstelling van jonge mensen om voor de ROM-D te komen werken, ook dat is van belang voor de continuïteit van de organisatie.

GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Geen.

Dordrecht, 8 april 2026

ir. Paul Vismans, *Bestuurder Regionale ROM-D*

BIJLAGE HOOFD EN NEVENFUNCTIES VAN DE LEDEN VAN RVC, IC EN BESTUUR VAN ROM-D

NAAM	FUNCTIE	HOOFD- EN NEVENFUNCTIES
J.G. Stokkers	Voorzitter Raad van Commissarissen	• Adviseur en toezichthouder publieke en semi-publieke sector • Lid Real Estate Committee Foundation Board Nyenrode
A.W. Bom-Lemstra	Lid Raad van Commissarissen	• Voorzitter Glastuinbouw Nederland • Voorzitter Greenports Nederland • Lid Raad van Toezicht Verify • Kamerheer Koninklijk Huis
C.B. van Boven	Lid Raad van Commissarissen	• Directeur Commandopost Vastgoed Defensie • Voorzitter Raad van Toezicht Arkin • Lid Raad van Toezicht De Meervaart • Voorzitter Raad van Advies Anders Invest • Zorgvastgoed Fonds
J. Nijhof	Voorzitter Investment Committee	• Commissaris, vice-voorzitter Woningstichting Samenwerking te Vlaardingen • Bestuurder Stichting Vughtse aankoopregeling • Toezichthouder Nationaal Monument kamp Vught • Voorzitter Stichting Middelbaar Onderwijs • Kansarme Kinderen • Voorzitter Raad van Advies Stichting Oertijdmuseum • Voorzitter Bestuur Vereniging ORV
A.M.C. Nijs	Lid Investment Committee medio 2025	• Dienst stedelijke ontwikkeling gemeente Den Haag, directeur Gebiedsontwikkeling en Projecten
I. de Jong	Lid Investment Committee	• Algemeen directeur Timpaan, gebiedsontwikkeling, Hoofddorp • Lid Investment Committee NV Ontwikkelingsmaatschappij Utrecht
P.A.R.J. Vismans	Bestuurder	• DGA Paul Vismans BV (zelfstandig adviseur vastgoed en deelnemingen), Loenen aan de Vecht • Voorzitter Raad van Commissarissen van woningstichting Rochdale, Amsterdam • Lid van de Raad van Commissarissen van de VB Groep, Eindhoven