



# Verkopen met gevoel

## Rijksvastgoedbedrijf toetst afstootstrategie bij marktpartijen

Verslag PROVADA 2015 door Michiel G.J. Smit

Er wordt de komende jaren veel rijksvastgoed verkocht. Het Rijksvastgoedbedrijf staat daarvoor aan de lat en ontwikkelt momenteel een afstootstrategie. Verschillende gesprekken met spelers uit de markt hebben geresulteerd in een marktverkenning welke als input is gebruikt. Maar: wat vinden marktpartijen van de strategie in wording? Is het werkbaar? Tijdens de vastgoedbeurs PROVADA vond hierover op 4 juni 2015 een open gesprek plaats tussen het Rijksvastgoedbedrijf en een zaal vol marktpartijen.

De verkoopambities van het Rijksvastgoedbedrijf zijn bijzonder groot de komende jaren: tot 2020 wordt maar liefst 3,8 miljoen vierkante meter van de hand gedaan. Voor een deel gaat het om verhuurd vastgoed, voor een deel om courante kantoren, en voor een deel (ongeveer 1,9 miljoen vierkante meter) betreft het 'specialties': vastgoed waarbij nog een slag moet worden gemaakt voordat het van eigenaar en gebruik verwisselt.

De aard en omvang van de verkoopopgave, én

signalen uit de markt vragen om een doordachte en op maat gesneden strategie. Een strategie die optimale opbrengsten voor het Rijk geeft en de ambitieuze planning helpt te behalen. Het Rijksvastgoedbedrijf is op dit moment bezig met de ontwikkeling ervan; voor marktpartijen is dit dus de juiste fase om inbreng en commentaar te leveren zodat het ook voor hen straks goed werkt. Rijksvastgoedbedrijf staat open voor ideeën binnen enkele duidelijke kaders waar niet aan valt te tornen. Als rijksinstelling wordt altijd openbaar, marktconform en transparant geopereerd. Dat stelt bijvoorbeeld eisen aan het openbaar maken van informatie en het creëren van een level playing field.

Een ander belangrijk uitgangspunt van het Rijksvastgoedbedrijf is de zogeheten brede waardebeoordeling. Dit is een manier om voor de start van een verkoop relevante aspecten voor een object in kaart te brengen. Hiermee wordt een context gegeven van de mogelijkheden die het object te bieden heeft. Met deze context is het makkelijker om met medeoverheden over andere

functies en bestemmingen te praten. Hierbij kan een medeoverheid vanzelfsprekend haar maatschappelijke doelen inbrengen. Zo wordt de realisatie van maatschappelijke doelstellingen en verkoop van rijksvastgoed gecombineerd. Maar als er extra middelen nodig zijn moeten deze gefinancierd worden door de publieke drager van het maatschappelijk doel.

### Concrete instrumenten

Er zijn instrumenten in ontwikkeling om het voor marktpartijen nog aantrekkelijker te maken om rijksvastgoed te kopen. Zo wordt er gedacht aan het aanbieden van verschillende vastgoedobjecten in samenhangende bundels, ook wel 'mandjes' genoemd. Partijen die in één keer hun slag willen slaan worden daarmee bediend, en er kan ook tempo worden gemaakt met het verkoopprogramma door het bezit in grotere brokken te verkopen. Verder wordt gedacht aan het beschikbaar stellen van vergoedingen bij tenders, om zo de drempel voor marktpartijen te verlagen om mee te gaan in het verkoopproces. Ook het instrument van de concurrentiegerichte dialoog wordt opgetuigd, naar analogie van Design, Build, Finance and Maintain-constructies (DBFM) bij bouwprojecten. Het is de bedoeling dat daarmee creativiteit uit de markt wordt aangesproken. Juist bij incurante objecten waar het toekomstige gebruik onduidelijk is, kan dat goed van pas komen. En tenslotte is zojuist een zestal pilots van start gegaan onder de noemer 'marktinitiatief'.

### Het marktinitiatief


Bij het marktinitiatief hoeft een marktpartij niet te wachten op het Rijksvastgoedbedrijf totdat het verkoopproces start - men kan zelf een bod uitbrengen en een voorstel doen over het toekomstig gebruik. Dit kan alleen voor rijksvastgoed waarover onomkeerbaar is besloten dit te verkopen. Het bod wordt bekend gemaakt, althans dat er een bod is gedaan, binnen welke bestemming(en) het beoogd toekomstig gebruik valt en de realisatietermijn, maar niet de hoogte

van het bod. Vervolgens wordt de gemeente waar het object ligt in de gelegenheid gesteld het object te kopen, zo schrijven de regels voor. Uiteraard worden ook andere marktpartijen in de gelegenheid gesteld een bod te doen. Maar alleen de initiatiefnemer kan nog een verbeterd bod doen als gaandeweg het verkoopproces de potentie van het object hoger wordt ingeschat.

### Stuurmanskunst

Het is duidelijk dat de introductie van het marktinitiatief de nodige procesmatige stuurmanskunst vergt. Er wordt ook nadrukkelijk op doorgevraagd door de aanwezigen tijdens de bijeenkomst. Zo is het van grote invloed op de hoogte van het bod of een gemeente wil meewerken aan een bestemmingsplanwijziging; de mate van zekerheid daarover en het moment waarop deze informatie naar buiten komt, is van groot belang. Tegelijkertijd moet ervoor gewaakt worden dat plannen in een vroeg stadium al te zeer worden dichtgetimmerd; dat zou de kansen voor andere marktpartijen verkleinen en daarmee zou het level playing field geweld aangedaan worden. Het is dus bij ieder marktinitiatief weer zoeken naar een geëigende oplossing. Er zal ook veelvuldig geschakeld moeten worden in gesprekken met diverse stakeholders. Anders gezegd: 'ieder object verdient zijn eigen verkoopmethode.'

Overigens is er in een vroeg stadium nooit volledige zekerheid dat een bestemmingsplanwijziging wordt gerealiseerd. We leven immers in een democratie waarbij de gemeenteraad het laatste woord heeft en er zijn ook diverse juridische mogelijkheden om een voorgestelde bestemmingsplanwijziging aan te vechten. Het taxeren en waarden van dergelijke onzekerheden wordt belangrijk gevonden door de aanwezige marktpartijen, want direct daaraan gekoppeld is de vraag: is het door de initiatiefnemer uitgebrachte bod wel marktconform, gelet op de risico's die eraan kleven? Bij de zes pilots rond het marktinitiatief die het Rijksvastgoedbedrijf



zojuist heeft opgestart, zal dit punt ongetwijfeld op tafel komen.

### Mandjes

Bij het gebundeld aanbieden van vastgoedpakketten - de mandjes - spelen soortgelijke dilemma's. De samenstelling van de mandjes moet ervoor zorgen dat het rijksvastgoed versneld en toch voor een goede prijs kan worden verkocht. Met name grote buitenlandse beleggers slaan graag een grote slag. Maar het gevaar ligt op de loer dat de samenstelling van het mandje een marktverstoring heeft. Bijvoorbeeld doordat kleinere marktpartijen geen financiering kunnen krijgen voor een hele bundel. Ook bestaat het risico dat het mandje als geheel wel interessant is, maar sommige objecten niet. De nieuwe eigenaar zou deze dan jarenlang kunnen laten verloederen, met alle negatieve gevolgen voor de samenleving en de waarde van nabijgelegen objecten van dien.

### Tenslotte

De ongekende golf aan te verkopen objecten voor de komende jaren rechtvaardigt een nieuwe, gedurfde strategie van het Rijksvastgoedbedrijf. Het is daarbij onvermijdelijk dat er allerlei dilemma's gaan spelen rond openbaarheid, transparantie, marktconformiteit en een level playing field. Deze bijeenkomst met marktpartijen heeft alvast enkele voor enkele zaken gezorgd waar het Rijksvastgoed de komende tijd actie op gaat ondernemen. Op de eerste plaats zal er zo transparant mogelijk met alle betrokkenen worden gecommuniceerd over de weging van voorwaardelijke biedingen: hoe worden risico's en mogelijkheden tot waardecreatie getaxeerd? Verder zal onderzocht worden of het verkopen van objecten die deels nog in verhuurde staat zijn en dus een cash flow hebben interessant en haalbaar is, en onder welke voorwaarden. Ook zal nader worden onderzocht hoe het verkopen van portefeuilles of mandjes op een optimale manier kan plaatsvinden met behoud van een level playing field. Dit alles om ervoor te zorgen dat

marktpartijen nog beter dan voorheen in staat worden gesteld om hun werk te doen. Om dat te bewerkstelligen zal het Rijksvastgoedbedrijf het gesprek met de markt blijven voeren.