

# De klant is koning

Analyse naar de betrokkenheid van potentiële kopers bij (de voorbereiding van) complexe verkoopprojecten van het Rijksvastgoedbedrijf



Opgave Kernprogramma Neerlands Diep  
Gerard Menkorst  
Jaargang 2015-2017

## Samenvatting

In de verkoopprocessen van het Rijksvastgoedbedrijf is aandacht voor de wensen en eisen van potentiële kopers van vastgoed. Toch bestaat de indruk dat het Rijksvastgoedbedrijf bewuster bezig kan zijn met het betrekken van potentiële kopers in onze verkoopprocessen. In deze opgave staat het betrekken van potentiële kopers in de verkoopprocessen van het Rijksvastgoedbedrijf centraal. De opgave beperkt zich tot complexe herbestemmingsprojecten en gebiedsontwikkelingsprojecten, omdat goede aandacht voor de betrokkenheid van potentiële kopers in die projecten het meest van belang is.

In de opgave is een analyse gemaakt van de redenen waarom in onze verkoopprocessen niet altijd optimaal aandacht lijkt te zijn voor de wensen en eisen van potentiële kopers. Een belangrijke reden is dat er veel meer aandacht wordt besteed aan het maken van goede afspraken met de gemeente. Daarnaast wijst de praktijk uit dat het Rijksvastgoedbedrijf het vastgoed ook zonder optimale betrokkenheid van potentiële kopers wel verkoopt. Ook het feit dat binnen het Rijksvastgoedbedrijf geen geformaliseerde aandacht is voor het betrekken van marktpartijen bij onze verkoopprocessen draagt niet bij. Daarbij kan het op een zinvolle wijze betrekken van marktpartijen juridische implicaties hebben, wat mede oorzaak is voor hoge transactiekosten voor het Rijksvastgoedbedrijf en potentiële kopers.

De gevolgen zijn moeilijk hard te maken, maar theoretisch leidt het niet optimaal betrekken van marktpartijen tot ontevredenheid van potentiële kopers en lagere opbrengsten. Het beter betrekken van potentiële kopers kan het imago van het Rijksvastgoedbedrijf als professionele speler op de vastgoedmarkt ten goede komen en kan juridische problemen voorkomen.

In gesprek met medewerkers van het Rijksvastgoedbedrijf, marktpartijen en een jurist is stilgestaan bij de wenselijkheid van meer betrokkenheid van potentiële kopers bij onze verkoopprocessen. Daarbij is verkend op welke wijze marktpartijen beter kunnen worden betrokken in onze verkoopprocessen. Het resultaat is een menukaart, waarin ideeën voor het betrekken van potentiële kopers in de voorbereiding van verkoopprocedures, na de start van de verkoopprocedure en na gunning centraal staat. De menukaart is een eerste aanzet voor mogelijke contactmomenten met potentiële kopers. De menukaart kent geen verplichtende elementen, maar kan worden beschouwd als keuzelijst voor de wijze waarop potentiële kopers kunnen worden betrokken in de verkoopprocessen van specifieke projecten.

Aanbevolen wordt om de aandacht voor potentiële kopers in onze verkoopprocessen te formaliseren in het werkproces van complexe herbestemmingsprojecten. De menukaart kan daarin een centrale rol vervullen. De menukaart dient verder te worden aangescherpt en uitgebreid, voorstellen voor specifieke contactmomenten met potentiële kopers dienen nader te worden uitgewerkt en in overleg met juristen dienen grenzen te worden bepaald voor de wijze waarop kan worden omgegaan met aspecten als 'level playing field', formeel versus informeel, openheid en transparantie. Voorgesteld wordt om in specifieke verkoopprocessen open te staan voor niet eerder uitgevoerde contactmomenten (pilot) en de werking ervan te evalueren.

Tot slot is een aantal implementatievoorstellen gedaan, die vooral tot doel hebben om binnen het Rijksvastgoedbedrijf draagvlak te verkrijgen voor het beter betrekken van potentiële kopers in onze verkoopprocessen en dit voor complexe herbestemmingsprojecten te formaliseren binnen het werkproces van de afdeling Verkoop.

## 1. Inleiding

Een aanzienlijk deel van het vastgoed dat het Rijksvastgoedbedrijf verkoopt, wordt verkocht aan een (combinatie van) marktpartij(en) en krijgt een vorm van commerciële bestemming. Het Rijksvastgoedbedrijf probeert om optimale condities te creëren om vastgoed te verkopen, gegeven de eigen belangen en belangen van alle belanghebbenden. In de verkoopprocessen van het Rijksvastgoedbedrijf is aandacht voor de wensen en eisen van potentiële kopers van vastgoed, zeker bij complexe gebiedsopgaven. Toch bestaat de indruk dat het Rijksvastgoedbedrijf bewuster bezig kan zijn met het betrekken van potentiële kopers van vastgoed in onze verkoopprocessen.

En dat is op zich opmerkelijk. De potentiële kopers van ons vastgoed zijn onze klanten. Vanuit het principe dat de klant koning is zou je mogen verwachten dat het Rijksvastgoedbedrijf voortdurend aandacht heeft voor de wensen en eisen van marktpartijen. En dat het een belangrijk onderdeel van onze werkprocessen is. In deze opgave wordt geanalyseerd hoe het komt dat in onze verkoopprocessen niet altijd optimaal aandacht lijkt te zijn voor de wensen en eisen van potentiële kopers. Op basis van gesprekken met mensen binnen het Rijksvastgoedbedrijf en marktpartijen is vervolgens een eerste aanzet gemaakt voor verbetervoorstellen en worden aanbevelingen gedaan voor het implementeren van de verbetervoorstellen.

## 2. Verkoop bij het Rijksvastgoedbedrijf

### 2.1 Verkoopopgave Rijksvastgoedbedrijf

Mede ingegeven door een bezuinigingsopgave, maar ook als gevolg van veranderingen in bijvoorbeeld de huisvestingsnorm van de Rijksoverheid is binnen het Rijk een aantal jaren geleden geconstateerd dat een grote hoeveelheid vastgoed niet meer hoeft te worden gebruikt voor Rijksdoelen. In mei 2015 heeft het Rijksvastgoedbedrijf een afstootstrategie opgesteld voor dat overtollige vastgoed in de periode 2015-2020. De opgave besloeg in totaal 0,9 mln. m<sup>2</sup> kantoorruimte en 1,9 mln. m<sup>2</sup> andere objecten en gronden. In totaal ging het destijds om 330 verkopen van gebouwen/complexen en 570 verkopen van gronden. In bijlage 1 is een samenvattend overzicht opgenomen van de verkopen die het Rijksvastgoedbedrijf in de jaren 2014, 2015 en 2016 heeft gerealiseerd.

### 2.2 Scope opgave

De diversiteit in de verkoopportefeuille van het Rijksvastgoedbedrijf is groot. Dat maakt dat het ene object eenvoudiger is af te stoten dan het andere. In de afstootstrategie van het Rijksvastgoedbedrijf is een onderscheid gemaakt in 4 categorieën af te stoten vastgoed:

1. Courante bestemming: vastgoed dat in de huidige staat met de geldende bestemming relatief eenvoudig kan worden verkocht.
2. Herbestemming: vastgoedobjecten die een bestemmingswijziging nodig hebben om couranter te worden.
3. Complexe herbestemming: vastgoedobjecten die zonder bestemmingswijziging slecht te verkopen zijn. Herbestemming is complex en vraagt om verregaande ingrepen.
4. Gebiedsontwikkeling: verkoop van het object is in de huidige vorm te grootschalig, te complex en te risicovol. Gebiedsontwikkeling inclusief herbestemming is noodzakelijk. Langere betrokkenheid Rijksvastgoedbedrijf.

Het overgrote deel van de verkoopportefeuille van het Rijksvastgoedbedrijf valt in categorie 3 (70-80%). Vastgoedobjecten in de categorieën 3 en 4 worden in de meeste gevallen verkocht aan ontwikkelende marktpartijen. Voorzichtig wordt ingeschat dat in 10% van deze projecten het op uitgebreidere wijze betrekken van marktpartijen in onze verkoopprocessen wenselijk is om het

verkoopresultaat te optimaliseren. In totaal gaat het dan om circa 75 complexe herbestemmingen en om de gebiedsontwikkelingsprojecten. In deze opgave staan die projecten centraal.

### **2.3 Welke factoren bepalen het succes van een verkoop?**

Het Rijksvastgoedbedrijf hanteert een aantal harde randvoorwaarden die bepalen of de verkoop van een complex herbestemmingsproject of gebiedsontwikkelingsproject succesvol is verlopen. Daarnaast bepaalt een aantal 'zachtere' factoren het succes van een verkoop.

#### *Harde randvoorwaarden*

1. Openbaar en transparant: er is een openbaar en transparant verkoopproces doorlopen.
2. Marktconforme opbrengst: opbrengstoptimalisatie binnen de bestemmingsmogelijkheden en gegeven de uitgangspunten en randvoorwaarden voor het vastgoedobject.

#### *'Zachtere' succesfactoren*

3. Tevredenheid gemeente: tevreden met de uitkomst van het verkoopproces en de toekomstige invulling die een verkocht object krijgt.
4. Realisatie beleidsdoelen: het gebruiken van de verkoop van projecten om bij te dragen aan de realisatie van beleidsdoelen, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid.
5. Tevredenheid marktpartijen: marktpartijen zijn tevreden over de uitvoering van het verkoopproces en er ontstaan geen discussies over de werkwijze of uitkomst.
6. Media-aandacht: er is sprake van positieve media-aandacht of er ontstaat in ieder geval geen negatieve media-aandacht.

De zachtere succesfactoren worden niet als specifieke maatstaven benoemd binnen het verkoopbeleid van het Rijksvastgoedbedrijf, alhoewel hiernaar in de Visie van de afdeling Verkoop van het Rijksvastgoedbedrijf wel naar wordt verwezen. De belangrijkste zachtere succesfactoren zijn hier benoemd. Afhankelijk van de specifieke verkoopopgave kunnen aanvullende succesfactoren worden benoemd.

## **3. Analyse van de huidige situatie**

### **3.1 Inleiding**

Het Rijksvastgoedbedrijf heeft er belang bij dat de afspraken die zij maken over herontwikkelingsmogelijkheden van complexe locaties ook door ontwikkelaars (potentiële kopers) van het vastgoed worden onderkend. In complexe projecten vindt daartoe vaak een vorm van consultatie van marktpartijen plaats. Om te toetsen of de ideeën die gemeente en Rijksvastgoedbedrijf voor een locatie hebben uitgedacht (eerst publieke huis op orde) goed vallen bij de markt en aanscherping behoeven. Soms om de markt uit te dagen om zelf met ideeën voor herontwikkeling te komen. En om te bepalen of de gedachte wijze waarop het Rijksvastgoedbedrijf op enig moment een locatie op de markt brengt (condities en voorwaarden, zie bijlage 2) past bij de gedachten die potentiële kopers daarbij hebben. Vaak vindt een marktconsultatie ruim voor de start van een verkoopproces plaats.

Tijdens onze verkoopprocessen is in een aantal gevallen gebleken dat potentiële kopers van vastgoed niet tevreden zijn met specifieke verkoopcondities en -voorwaarden. In recente verkoopprojecten zoals de locatie Bijlmerbajes en het Hembrugterrein zijn meerdere potentiële kopers kritisch geweest over specifieke verkoopcondities en -voorwaarden. En er haken om die reden ook partijen af. De vraag is of dat voorkomen had kunnen worden (er haken altijd partijen af), maar feit is dat het Rijksvastgoedbedrijf meer contactmomenten had kunnen organiseren met marktpartijen. Het lijkt soms te ontbreken aan voldoende aandacht voor onze potentiële kopers. Als recente

verkoopprocessen van complexe projecten worden bekeken, dan kan worden gesteld dat sprake is van een patroon. Hoe komt dat?

### **3.2 Factoren die de mate van aandacht voor potentiële kopers in onze verkoopprocessen beïnvloeden**

#### *1. Belang van goede afspraken met gemeente veel groter*

De belangrijkste externe belanghebbende in complexe verkoopprojecten van het Rijksvastgoedbedrijf is de gemeente. Gemeenten bepalen de toekomstige bestemming van vastgoed dat het Rijk wil verkopen. In onze verkoop is daarom veel aandacht voor het proces met de gemeente. Het vormt de centrale spil in de voorbereiding van onze verkoopprocedures.

Voor het Rijksvastgoedbedrijf is het voordeel dat gemeenten het belang van een goede nieuwe invulling van het te verkopen vastgoed onderkennen. Complexe vastgoedprojecten nemen vrijwel altijd een belangrijke positie in binnen de gemeente, met name vanwege de omvang, de herontwikkelingskansen en de risico's voor de gemeente als het vastgoed niet of niet goed wordt herontwikkeld. Gemeente en Rijksvastgoedbedrijf proberen vanuit deze belangen goed samen op te trekken bij de herontwikkeling (en verkoop) van locaties. Ongeacht op welke wijze dat wordt vormgegeven, neemt dat veel tijd in beslag. En het gaat zeker niet zonder slag of stoot.

Het belang van het maken van goede afspraken met de gemeente is voor het Rijksvastgoedbedrijf veel groter dan het toetsen of de condities en voorwaarden waaronder vastgoed wordt verkocht optimaal aansluit bij de wensen en eisen van marktpartijen. Als we niet tot goede afspraken met de gemeente komen, kan dat een showstopper zijn voor het verkoopproces of moet vastgoed onder veel minder gunstige condities op de markt worden gebracht (geen bestemmingswijziging). Die gevolgen zijn veel groter dan wanneer niet optimaal wordt aangesloten op de wensen en eisen vanuit de markt.

#### *2. Juridische implicaties van betrekken markt*

Bij het verkopen van vastgoed hanteert het Rijksvastgoedbedrijf het adagium: 'marktconform, openbaar en transparant'. Openbaar betekent dat een verkoopproces in beginsel voor iedere partij toegankelijk moet zijn. Transparant betekent dat het Rijksvastgoedbedrijf in beginsel volledig open moet zijn over de uitkomsten van stappen in (de voorbereiding van) de verkoopprocedure. Deze uitgangspunten hebben hun invloed op de wijze waarop marktpartijen kunnen worden betrokken in onze verkoopprocessen. De openbaarheid maakt dat als een contactmoment met marktpartijen gewenst is, in beginsel alle marktpartijen gelijkwaardige kansen moeten krijgen. Hoe gek dat wellicht ook klinkt, dat is lang niet altijd gewenst. Om tot een betere verdieping te komen, zijn 1 op 1 gesprekken soms een betere methode. Dat stelt de openbaarheid op de proef, ook als de uitkomsten van die gesprekken aan iedereen beschikbaar worden gesteld. Het voeren van 1 op 1 gesprekken met elke partij die dat wenst kan enorme transactiekosten met zich meebrengen en veel tijd vergen. Het uitgangspunt van volledige transparantie leidt ertoe dat potentiële kopers van vastgoed niet het achterste van hun tong laten zien. Ze maken daar de concurrentie wijzer mee en dat is ongewenst. Dit leidt tot veel gepuzzel op welke wijze potentiële kopers van vastgoed zodanig betrokken kunnen worden dat openbaarheid en transparantie het ophalen van de gewenste informatie niet in de weg staan. Vaak zijn het processen waar veel tijd in gaat zitten. En waar juristen (terecht) kritisch zijn over de mogelijkheden. Het werpt een hobbel op om marktpartijen met regelmaat te bevragen in onze verkoopprocessen.

#### *3. Transactiekosten hoog voor Rijksvastgoedbedrijf en potentiële kopers*

De transactiekosten van het betrekken van de markt zijn hoog. Er gaat veel tijd zitten in het goed voorbereiden en uitvoeren van contactmomenten met marktpartijen. Het vraagt voor het Rijksvastgoedbedrijf maanden voorbereiding, bij sommige activiteiten onder begeleiding van een

extern bureau en veel tijd om tot een goede verslaglegging te komen. Formele contacten vragen ook van marktpartijen veel. Potentiële kopers willen goed voor de dag komen, bereiden zich uitgebreid voor en denken goed na over wat ze wel en niet willen delen. Zowel voor het Rijksvastgoedbedrijf als voor marktpartijen vormt dit een hobbel, zeker als contactmomenten sterk geformaliseerd zijn.

#### *4. Geen geformaliseerde aandacht betrekken marktpartijen bij verkoopprocessen*

Binnen het Rijksvastgoedbedrijf is veel aandacht voor de wijze waarop wij samen kunnen werken met gemeenten. Voor de minder complexe verkoopprocessen is een vast werkproces met de gemeente opgesteld. In complexe verkoopprocessen is dat niet het geval (maatwerk), maar wordt veel aandacht besteed aan succesvolle formules (producten, wijzen van samenwerking, etc.) uit eerdere verkopen. Onze verkoopprocessen zijn gestandaardiseerd in vijf typen, waarop bij uitzondering kan worden afgeweken. Onze biedboeken, waarin wij ons vastgoed aanbieden aan de markt en omschrijven volgens welk proces een verkoop vorm krijgt, kent een sterke mate van standaardisatie. Voor het betrekken van potentiële kopers in onze verkoopprocessen is geen gestandaardiseerd document voor handen en wordt slechts beperkt aandacht gevraagd in onze verkoopprocessen. Dat maakt automatisch dat er minder aandacht voor is, al is het maar omdat de eigen organisatie voor projectleiders en projectmanagers verkoop er beperkt aandacht op vestigt.

#### *5. We verkopen ons complexe vastgoed toch wel*

In de afgelopen jaren heeft het Rijksvastgoedbedrijf op grote schaal vastgoed verkocht. Economische crisis of niet, vrijwel al het vastgoed dat het Rijksvastgoedbedrijf in verkoop heeft gebracht is gewoon verkocht. Los van de vraag of met de verkoop van al dat vastgoed een optimaal resultaat is bereikt, is de constatering dat we het in ieder geval goed genoeg doen om het vastgoed verkocht te krijgen. Dat kan een rem vormen op de urgentie om meer aandacht te hebben voor het beter betrekken van potentiële kopers in onze verkoopprocessen dan we tot op heden vaak doen.

Tot slot is het niet zo dat we geen enkele aandacht hebben voor onze potentiële kopers. In elk van onze complexe verkoopprocessen is aandacht voor de markt. Er vindt altijd wel een marktconsultatie plaats en na de start van de verkoopprocedure zijn er kijkdagen en vinden er vragenrondes plaats. In de meeste van onze verkoopprocessen wordt partijen gevraagd om een visie, ontwikkelstrategie of plan te ontwikkelen voor de locatie. Vaak wordt aan partijen gelegenheid gegeven die te presenteren. Daarmee kunnen we aan de buitenwereld laten zien dat we wel degelijk aandacht hebben voor potentiële kopers van ons vastgoed.

### **3.3 Wat zijn de gevolgen, is er sprake van schade?**

Het is moeilijk om hard te maken wat de gevolgen zijn van het niet optimaliseren van contactmomenten met potentiële kopers van ons vastgoed. Een meer theoretische onderbouwing (die nauwelijks objectiveerbaar te maken is met feiten) kan wel worden gemaakt.

#### *1. Ontevredenheid en afhaken van potentiële kopers in verkoopprocessen*

In enkele recente verkoopprocessen van het Rijksvastgoedbedrijf bleek dat potentiële kopers ontevreden waren over de condities en voorwaarden waaronder vastgoed werd aangeboden. In meerdere verkoopprocessen hebben potentiële kopers daarom besloten om af te zien van deelname. Enerzijds is dat inherent aan het type vastgoed dat wordt aangeboden. Het is nooit voor alle potentiële kopers even aantrekkelijk. Zij wegens af of ze kansrijk zijn in het bemachtigen van het vastgoed en maken keuzes tussen projecten. Anderzijds bestaat het gevoel dat meer afstemming met marktpartijen had kunnen leiden tot meer tevredenheid bij potentiële kopers en wellicht meer partijen binnen boord had kunnen houden. Uiteraard is het Rijksvastgoedbedrijf gebaat bij deelname van zoveel mogelijk potentiële kopers, omdat meer competitie het eindresultaat van een verkoop ten goede kan komen.

## 2. Lagere opbrengsten

Het is niet hard te maken dat het optimaliseren van contactmomenten met marktpartijen tot hogere opbrengsten leidt. Je zou wel kunnen stellen dat het zo optimaal mogelijk betrekken van potentiële kopers in verkoopprocessen de kans op hogere opbrengsten vergroot. Het zou kunnen leiden tot geoptimaliseerde verkoopcondities en meer concurrentie.

## 3. Imago Rijksvastgoedbedrijf

Het optimaliseren van contactmomenten met de markt en het serieus wegen van de opmerkingen van potentiële kopers kan een positieve invloed hebben op het imago van het Rijksvastgoedbedrijf als professionele speler op de vastgoedmarkt.

## 4. Voorkomen juridische procedures

Bij het verkopen van complex vastgoed is de teleurstelling van potentiële kopers die uiteindelijk verkoopprocedures niet winnen uiteraard groot. Deze partijen laten die teleurstelling blijken en leggen na afloop van verkoopprocedures soms verwijten neer bij het Rijksvastgoedbedrijf, maar tot rechtszaken is het gelukkig niet gekomen. Wel hebben meerdere partijen WOB-verzoeken ingediend om te kunnen beoordelen of alle stappen in het verkoopproces en besluitvorming op een ordentelijke wijze zijn verlopen. De vraag is of het beter betrekken van potentiële kopers in onze verkoopprocessen een bijdrage kan leveren aan de tevredenheid van potentiële kopers over het verkoopproces en daarmee tot het voorkomen van juridische procedures.

### 3.4 Conclusie

Er zijn meerdere redenen die de indruk onderbouwen dat de mate van aandacht voor potentiële kopers bij onze verkoopprocessen zou kunnen worden verbeterd. Dat zou in theorie ook tot betere verkoopresultaten moeten leiden. De vraag is of dat beeld wordt gedeeld door belanghebbenden binnen het Rijksvastgoedbedrijf en bij betrokken marktpartijen. In het volgende hoofdstuk wordt daarbij stilgestaan.

## 4. Contactmomenten met potentiële kopers: Verbetervoorstellen

### 4.1 Inleiding

Om meer inzicht te krijgen in hoe verschillende belanghebbenden aankijken tegen de wijze waarop het Rijksvastgoedbedrijf potentiële kopers van vastgoed betreft in verkoopprocessen zijn interviews gehouden met:

- Projectmanagers Verkoop Rijksvastgoedbedrijf
- Projectdirecteur Rijksvastgoedbedrijf
- Bureaus die vastgoedtenders begeleiden voor potentiële kopers van vastgoed
- Potentiële kopers van vastgoed
- Jurist van het Rijksvastgoedbedrijf

In bijlage 3 is een overzicht van de geïnterviewden opgenomen. In elk van de gesprekken heeft het verkopen van complexe projecten centraal gestaan. Er is door de geïnterviewden geput uit de eigen ervaringen met verkoopprojecten van het Rijksvastgoedbedrijf, maar ook vanuit ervaringen in andere projecten. In algemene zin is stilgestaan bij de wenselijkheid van meer betrokkenheid van potentiële kopers bij onze verkoopprocessen. Vervolgens is stilgestaan bij aspecten die werden gemist en kansen om de markt beter te betrekken bij onze verkoopprocessen. Daarbij werd een onderscheid gemaakt tussen activiteiten voorafgaand aan de start van een verkoopprocedure en activiteiten tijdens de verkoopprocedure zelf. In beperkte mate is stilgestaan bij een goede nazorg van verkoopprocessen.

Nadrukkelijk was niet het doel om een volledige analyse uit te voeren, maar om een goede indruk te krijgen van de wenselijkheid van meer betrokkenheid van potentiële kopers en een eerste inzicht in manieren waarop dat zou kunnen worden gedaan.

#### **4.2 Randvoorwaarden en nuances**

In algemene zin kan worden gesteld dat alle geïnterviewden voorstander zijn van het zo goed mogelijk betrekken van potentiële kopers bij verkoopprocessen en bestaat het beeld dat er meer mogelijk is dan tot nu toe vaak wordt gedaan. Wel worden vanuit verschillende invalshoeken randvoorwaarden en nuances meegegeven.

##### *Maatwerk*

Zowel vanuit het Rijksvastgoedbedrijf als vanuit de marktpartijen wordt aangegeven dat er geen blauwdruk bestaat voor het organiseren van contactmomenten met de markt. Standaardonderdelen zoals het uitvoeren van een marktconsultatie worden door alle partijen in elk complex verkoopproces als zinvol bestempeld, maar de wijze waarop deze wordt vormgegeven en welk doel de consultatie dient, verschilt. Voorts vraagt elk verkoopproces (voorafgaand en na start verkoopprocedure) om maatwerk.

##### *Formeel versus informeel*

Dit onderwerp is door alle geïnterviewden aangehaald en vormt een heet hangijzer. De belangen lopen soms sterk uiteen. Zowel projectmanagers van het Rijksvastgoedbedrijf als marktpartijen zien in sommige gevallen voordelen van vormen van informeel overleg (lagere transactiekosten, meer verdieping mogelijk). Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de periode van voorbereiding van en na de start van een verkoopprocedure. Dit uitgangspunt verhoudt zich niet goed tot de gewenste optimale transparantie.

##### *Level playing field en transparantie*

De jurist van het Rijksvastgoedbedrijf vraagt (terecht) aandacht voor het centraal stellen van gelijke informatie voor alle partijen in de markt. Dat is van invloed op de wijze waarop contactmomenten met potentiële kopers van vastgoed worden vormgegeven. Over de uitkomsten van deze contactmomenten dient transparant en voor iedereen toegankelijk te worden gerapporteerd.

#### **4.3 Contactmomenten met potentiële kopers complexe projecten**

Uit de gesprekken met de verschillende marktpartijen, projectmanagers verkoop en projectdirecteuren van het Rijksvastgoedbedrijf komt een aantal ideeën over mogelijke en gewenste contactmomenten met de markt naar voren. Die ideeën variëren van heel concreet tot abstracter, van inkoppers tot breinbrekers en van eenvoudig te organiseren tot zeer vergaande ideeën.

De ideeën zijn in de vorm van een menukaart bijgevoegd als bijlage 4. Voorgerechten voor mogelijke contactmomenten voorafgaand aan een verkoop, hoofdgerechten voor contactmomenten tijdens de verkoop en nagerechten voor een goede nazorg richting marktpartijen. Er is nadrukkelijk geen sprake van een uitputtende lijst met mogelijke contactmomenten. De menukaart kan worden beschouwd als een eerste aanzet daarvoor en kan op basis van nadere inzichten worden aangevuld. Ongewenste elementen kunnen worden geschrapt. En er is geen verplichting om specifieke elementen van de menukaart te incorporeren in verkoopprocessen. Enkele belangrijke noties zijn hieronder per fase samengevat.

##### **4.3.1 Voorbereiding verkoopprocedure**

###### *Warm maken en warm houden van de markt*

Potentiële kopers van een complex project moeten bekend worden met het feit dat het Rijksvastgoedbedrijf voornemens is om het object in verkoop te brengen. Voor complexe opgaven

dient daarmee in een vroeg stadium te worden gestart. Dat kan al snel een jaar voor de start van de verkoop zijn. Een marktconsultatie is een goede methode om de markt bekend te laten worden met de voorgenomen verkoop. Vanuit de opgave kunnen marktpartijen ook inzicht geven in de optimale condities en voorwaarden waaronder zij het verkoopobject zouden willen kopen. Voorts uiten potentiële kopers de wens om op regelmatige basis op de hoogte te worden gehouden van de geplande start van een verkoop, zodat ze zich goed kunnen voorbereiden (inhoudelijk, organisatie).

#### *Conditie en voorwaarden bij verkoop*

Het toetsen of het Rijksvastgoedbedrijf de juiste condities en randvoorwaarden bij verkoop hanteert, dient kort voor de start van de verkoopprocedure (ca. 3 maanden) plaats te vinden. Zowel vastgoedmarkten als de positie van spelers daarin veranderen voortdurend en bepalen hoe acceptabel condities en voorwaarden voor verkoop zijn. Die toets kan op verschillende wijzen plaatsvinden. Conditie en voorwaarden zouden ook tijdens het verkoopproces nog kunnen worden getoetst door de markt, alhoewel de wenselijkheid daarvan ter discussie wordt gesteld.

### **4.3.2 Tijdens de verkoopprocedure**

#### *Dialogo over kwalitatief product*

In complexe projecten vindt selectie van de koper vaak mede plaats op basis van een kwalitatief product (visie, ontwikkelstrategie, plan). Meerdere geïnterviewden hebben aandacht gevraagd voor een beperkte of verdergaande vorm van dialoog met de beoordelaars van dat product. De wijze waarop deze kan worden vormgegeven loopt sterk uiteen: formeel, versus informeel, 1 gesprek versus meerdere gesprekken, status van de gesprekken etc. Meerdere marktpartijen wijzen erop dat de wenselijkheid van een dialoog sterk projectafhankelijk is. Er wordt gewezen op het risico dat goede ideeën (per ongeluk) door een commissie of gemeente kunnen worden gelekt naar andere potentiële kopers (bij informeel gesprek). Daarnaast speelt een rol met hoeveel partijen een dialoog dient te worden gevoerd.

#### *Dialogo met de gemeente*

De meeste marktpartijen wijzen op de wenselijkheid van een vorm van dialoog met de gemeente, met name om bij de gemeente op te halen wat zij belangrijk vindt in de ontwikkeling en welke mate van commitment ten aanzien van het project bij de gemeente mag worden verwacht. Maar ook om meer gevoel te krijgen bij de kansrijkheid van bestemmingsplanwijzigingen en risico's daarbij. Aandachtspunt voor het Rijksvastgoedbedrijf is dat er sprake blijft van een level playing field voor alle partijen en dat de gemeente geen aspecten benoemt die van invloed zijn op het verloop of de uitkomst van een verkoopproces.

### **4.3.3 Nazorg**

Meerdere marktpartijen hebben hier specifiek aandacht voor gevraagd. Marktpartijen hebben veel tijd, energie en geld gestoken in een project. Juist bij marktpartijen die niet winnen, is de informatiebehoefte over de wijze waarop het proces is verlopen en hoe zij hebben gescoord groot. Er wordt gepleit voor zoveel mogelijk openheid daarover. Voorgesteld wordt om een gesprek aan te bieden met beoordelaars van producten (visie, ontwikkelstrategie, plan), zeker naarmate daar meer tijd en geld aan is besteed.

### **4.4 Conclusies en aanbevelingen voor verbetering**

Uit gesprekken met meerdere belanghebbenden blijkt dat er een wens is om (projectafhankelijk) te beoordelen op welke wijze potentiële kopers van vastgoed zo optimaal mogelijk kunnen worden betrokken. De verbetervoorstellen die daartoe zijn gedaan lopen uiteen. Door alle geïnterviewden wordt onderkend dat per project sprake is van maatwerk.

Het onderkennen en formaliseren van de positie van potentiële kopers in complexe verkoopprocessen binnen de afdeling Verkoop van het Rijksvastgoedbedrijf lijkt in dit stadium de belangrijkste stap. De wijze waarop daar vervolgens invulling aan wordt gegeven is projectafhankelijk. De volgende aanbevelingen worden gedaan:

1. Onderken het belang van de keuze voor goede contactmomenten met potentiële kopers van vastgoed in de verkoopprocessen van het Rijksvastgoedbedrijf. Draag in de visie van de afdeling Verkoop uit dat er aandacht is voor de inbreng van potentiële kopers (onze klanten).
2. Inventariseer welke contactmomenten met potentiële kopers mogelijk zijn en leg deze vast in een lijst (menukaart). Vul de lijst aan op basis van nieuwe ervaringen en inzichten. Actualiseer de lijst op regelmatige basis.
3. Bepaal in overleg met juridisch adviseurs of er criteria en grenzen kunnen worden gesteld aan de wijze waarop dient te worden omgegaan met juridisch relevante uitgangspunten als level playing field, formeel versus informeel, openheid en transparantie.
4. Vraag projectmanagers om bij de verkoop van complex vastgoed in de werkwijze specifiek aandacht te hebben voor wijzen waarop contactmomenten met de markt kunnen worden vormgegeven. De menukaart kan daarin een centraal instrument zijn.
5. Maak een goede analyse van de gewenste contactmomenten met potentiële kopers per project en analyseer en onderbouw goed welke keuzes worden gemaakt. Betrek daarbij ook de ideeën vanuit potentiële kopers van vastgoed. Bespreek dit in het MT-breed (met sectiehoofden en projectdirecteuren).
6. Sta open voor nieuwe vormen van contactmomenten en voer deze bij wijze van pilot uit.
7. Evalueer op welke wijze de gekozen contactmomenten met potentiële kopers in een complex verkoopproces hebben gewerkt met bovengemiddelde aandacht voor pilots.

## 5. Implementatie

Om ervoor te zorgen dat er in onze verkoopprocessen van complexe projecten meer aandacht gaat komen voor het optimaliseren van contactmomenten met potentiële kopers is de eerste en meest essentiële stap dat er bij het MT-verkoop brede steun is voor dat idee. Om die steun te verkrijgen wordt voorgesteld om eerst aparte gesprekken gevoerd met het hoofd Afdeling Verkoop, een van de vier sectiehoofden en een van de vier projectdirecteuren. Daarna wordt het voorstel gepresenteerd aan het MT-breed Verkoop. De gewenste uitkomst is, dat het MT het idee ondersteunt om in onze verkoopprocessen het belang van de positie van potentiële kopers te onderkennen en de aandacht daarvoor formaliseert.

Gevraagd zal worden of het voorstel voor de menukaart de juiste methode is of dat een ander product nodig is om aandacht te vragen voor het nadenken over contactmomenten met marktpartijen in onze verkoopprocessen. En of dat product kan worden geformaliseerd binnen de verkoopprocessen van het Rijksvastgoedbedrijf.

Vervolgens is de vraag of de menukaart in de huidige vorm voldoende basis biedt of in overleg met een afvaardiging van marktpartijen nader aangescherpt dient te worden. De menukaart zou primair onderwerp van gesprek kunnen zijn met een afvaardiging vanuit de eigen afdeling Verkoop. Maar ook in overleg met de NEPROM, de overkoepelende organisatie van Nederlandse projectontwikkelaars, zouden de mogelijkheden kunnen worden besproken.

Daarna kan de menukaart worden gepresenteerd in de verschillende secties van de Afdeling Verkoop of apart aan alle projectleiders en projectmanagers die werken aan complexe projecten.

## Bijlage 1: verkopen Rijksvastgoedbedrijf in 2014, 2015 en 2016

### Verkopen in 2014

- 27 gebouwen of complexen
- Complexe verkoopprojecten: voormalige gevangenissen, kantongerechten, kantoren, een jachthaven en een oude Duitse bunker.
- Totale opbrengst uit verkoop gebouwen en grond: € 125 mln.



### Verkopen in 2015

- 56 gebouwen of complexen
- Complexe verkoopprojecten: een gevangenis, een kantongerecht en veel lege kantoren
- Totale opbrengst uit verkoop gebouwen en grond: € 119 mln.



### Verkopen in 2016

- Ruim 60 gebouwen of complexen
- Complexe verkoopprojecten: voormalige rechtbanken, kazernes, Penitentiaire Inrichtingen, kantoren, havens
- Totale opbrengst uit verkoop gebouwen en grond: € 113 mln.



## **Bijlage 2: condities en voorwaarden verkoop complexe herbestemmingsprojecten**

Hieronder is een overzicht weergegeven van een aantal belangrijke condities en voorwaarden die aan de orde zijn bij de verkoop van complexe vastgoedprojecten. Dit is geen alomvattend overzicht en is afhankelijk van de specifieke verkoopopgave.

- Uitgangspunten en randvoorwaarden voor herontwikkeling
- Planologische status: nota van uitgangspunten, vastgesteld of onherroepelijk bestemmingsplan
- Contractuele afspraken met de gemeente die worden doorgelegd aan kopers vastgoed
- Risico's ten aanzien van het vastgoed: o.a. bodem, asbest, niet-gesprongen explosieven
- Feitelijke status waaronder vastgoed wordt aangeboden: van bouwrijpe kavel tot verkoop vastgoed 'as is'.
- Omvang vastgoed: verkoop in delen versus verkoop in één keer
- Onvoorwaardelijke versus voorwaardelijke bieding (bv. voorbehoud financiering of voorbehoud planologische status object)
- Moment van betaling
- Inrichting van het verkoopproces
- Transactiekosten voor deelname potentiële kopers aan verkoopproces
- ....

### **Bijlage 3: lijst van geïnterviewden**

- Patrick van Riel – projectmanager Verkoop bij Rijksvastgoedbedrijf
- Jonel Nugteren – projectmanager Verkoop bij Rijksvastgoedbedrijf
- Bas Boeker – projectdirecteur Hembrugterrein
- Pieter Dijkmeester – projectdirecteur Rijksvastgoedbedrijf
- Marc van Dijk – Plaatsvervangend hoofd afdeling Juridisch Advies Rijksvastgoedbedrijf
- Leo Versteijlen en Geurt van Randerat – Site Urban development – begeleiding tenders en verkoopprocessen voor gemeenten, potentiële kopers vastgoed en Rijksvastgoedbedrijf
- Rogier Claassen – Peak Development – begeleiding tenders voor potentiële kopers vastgoed
- Jos Wetters en Leo Kramer – Tenman – begeleiding tenders voor potentiële kopers vastgoed
- Eva Hekkenberg – AM – potentiële koper vastgoed

## **Bijlage 4: menukaart contactmomenten potentiële kopers complexe verkoopprojecten**

---

### **Voorgerecht (tijdens de voorbereiding van een verkoop)**

---

#### *Bepalen inrichting verkoopproces*

- Bepalen gewenst verkoopproces o.b.v. opgave voor locatie, lokale marktsituatie en typen partijen die interesse hebben in (in)formele gesprekken met potentiële kopers.

#### *Marktconsultatie*

- Bekend en warm maken van markt voor verkoopproces (ca. 1 jaar voor start verkoop)
- Inhoudelijke richting t.b.v. planologische mogelijkheden en randvoorwaarden (NvU / BP).
- Overweeg marktconsultatie direct bij start verkoopproces i.p.v. na uitgebreide proces binnen Rijksvastgoedbedrijf en met gemeente.
- Conditie en randvoorwaarden rond verkoop voor optimaliseren propositie voor marktpartijen.
- Ideeën ophalen voor gewenst verkoopproces

#### *Locatiebezoek met marktpartijen*

- Bekendheid met locatie genereren

#### *Voortgang voorbereiding verkoopproces en planning proactief communiceren*

- Met regelmaat communiceren over voortgang voorbereiding verkoopproces en planning

#### *Benut informele contacten met marktpartijen op alle niveaus*

- Beurzen, congressen etc.
- Kans op bredere bekendheid dan alleen bij 'usual suspects'
- Genereer bekendheid verkoopproject op directieniveau potentiële kopers

#### *Klankbordgroep*

- Kleine groep van oud-bestuurders van grote ontwikkelaars, beleggers en bouwers, die zelf niet meer actief zijn in organisaties van potentiële kopers, maar de markt wel goed volgen.
- Formaliseren om periodiek te praten over marktontwikkelingen. Specifieke aandacht vragen voor verkoopprojecten.

#### *Consultatie aantal marktpartijen 1 op 1 condities en voorwaarden verkoop*

- Kort voor start verkoopproces (ca. 3 maanden)
- Gesprekken met geselecteerd aantal marktpartijen
- Voorleggen condities en voorwaarden. Toets op actualiteit.

#### *Informatiebijeenkomst voor alle geïnteresseerde marktpartijen*

- Kort voor start verkoopproces (ca. 3 maanden)
- Toelichten condities en voorwaarden verkoop aan alle geïnteresseerde partijen
- Toelichting op intenties en doelstellingen achter condities en voorwaarden

#### *Open publiceren condities en voorwaarden verkoop*

- Kort voor start verkoopproces (ca. 3 maanden)
- Voorleggen condities en voorwaarden. Toets op actualiteit

- Open uitnodiging aan alle partijen om te reageren

#### *Biedboek in concept publiceren*

- Check op volledig pakket van procedure, condities en randvoorwaarden verkoopprocedure
- Vereist dat biedboek enkele maanden voorafgaand aan start verkoopproces in concept gereed is.
- Formele reacties (geanonimiseerd) en openbare reactie door Rijksvastgoedbedrijf op wel of niet doorvoeren wijzigingen.

\*\*\*\*\*

---

### **Hoofdgerecht (na start verkoopprocedure)**

---

#### *Introduceren fase 0 verkoopproces: check op voorwaarden en condities*

- Uitnodiging aan potentiële kopers om te reageren op procedure, voorwaarden en condities en voorstellen voor wijziging te doen. Looptijd bijvoorbeeld 2 weken.
- Analoog aan opmerkingen op aanbestedingsleidraad bij sommige DBFMO-projecten
- Rijksvastgoedbedrijf: gemotiveerd toelichten waarom wijzigingen wel of niet worden gedaan. Looptijd 2 weken.
- Rotte appels in procedure, condities en voorwaarden eruit halen
- Aandachtspunt is wenselijkheid om dit na start verkoop te doen vs. kort voorafgaand aan start verkoop

#### *Dialogronde met marktpartijen*

- Aan de orde als in verkoopproces beoordeling o.b.v. kwalitatieve aspecten een rol speelt
- Wenselijkheid bij marktpartijen vooraf bepalen
- Informeel vs. formeel
- 1 gesprek vs. diverse gesprekken
- Met selectiecommissie of gemeente (of beiden)
- Belang voor Rijksvastgoedbedrijf, gemeente en marktpartijen
- Aantal partijen in dialoog
- Inzicht in risico's verkoopproces
- Level playing field
- Timing

#### *Tussentijds individuele gesprekken marktpartijen met gemeente*

- Informeel, in bijzijn van het Rijksvastgoedbedrijf
- Wat vindt gemeente belangrijk in verkoopproces?
- Wat is commitment van gemeente t.o.v. herontwikkeling locatie?

#### *Toelichting oordeel selectiecommissie in verkoopprocedure met meerdere kwalitatieve fases*

- Aan de orde als een selectiecommissie in meerdere fases van een verkoopprocedure producten beoordeeld (bijvoorbeeld eerst visie, dan plan)
- Aan partijen die op basis van visie doorgaan naar volgende fase
- Toelichten hoe oordeel tot stand is gekomen.
- Geef partijen die niet afvallen de mogelijkheid om het kwalitatieve oordeel toegelicht te krijgen (actief of op verzoek)

*Verduidelijkingsgesprek bij voorwaardelijke bieding*

- Meer inzicht in en begrip van (achterliggende motieven) gestelde voorwaarden

*Geformaliseerd informeel overleg tussen projectleider en marktpartij*

- Bij onverwachte situaties tijdens verkoopproces niet alleen een formele toelichting, maar ook ruimte voor informeel contact
- Projectleiders dienen altijd direct benaderd te kunnen worden door marktpartijen voor vragen over de verkoopprocedure

**\*\* Elk hoofdgerecht gaat vergezeld van kijkdagen en vragenronde(s)**

\*\*\*\*\*

---

**Nagerecht (na gunning)**

---

*Toelichting uitkomsten verkoopproces*

- Zo veel mogelijk transparantie betrachten in toelichting op resultaten individuele partijen
- Verhouding kwalitatief oordeel ten opzichte van de winnaar
- Communiceer financiële bieding winnaar

*Toelichtend gesprek deelnemende partijen kwalitatieve beoordeling selectiecommissie*

- Toelichtend gesprek op kwalitatief oordeel selectiecommissie
- Actief inplannen als kwaliteit essentieel onderdeel van gunning was.
- Timing – kort na bekendmaking winnaar. Informatiebehoefte bij vooral partijen die niet hebben gewonnen is groot.

*Evaluatie complexe verkoopprocessen*

- Evalueer de voorbereiding en het verloop van de meest complexe verkoopprocessen
- Geef deelnemers aan deze verkoopprocessen een positie in de evaluatie

*Evalueer alle complexe verkoopprocessen per jaar*

- Evaluatie van alle complexe verkoopprocessen die in een jaar zijn afgerond
- Weeg het verloop, de condities en voorwaarden, de uitkomsten en eventuele kritiek van alle verkoopprocessen tegen elkaar af.
- Betrek selectie van marktpartijen (of klankbordgroep)