

GEMEENTEN / ONDERZOEK

Bijna elke gemeente heeft vastgoed in bezit dat uit de analyse komt rollen als niet-kernvoorraad dat vervolgens verkocht kan worden. Elke gemeente pakt dit op een eigen manier aan. Interessant om verschillende benaderingen de revue te laten passeren om vervolgens te kijken of er ook overeenkomsten zijn. **MAARTEN TANS, WOUTER VAN DEN WILDERBERG EN JAN VEUGER**

Zo verkopen gemeenten hun vastgoed

De gemeente Amsterdam kiest voor een klassieke verkoop via makelaars (1). De objecten worden één voor één verkocht volgens het principe van transparant, openbaar en marktconform. Amsterdam besteedt veel aandacht aan de selectie van objecten die daadwerkelijk verkocht kunnen worden. Als de stad ze op een of andere manier nog nodig heeft of wanneer de objecten eigenschappen hebben die een marktconforme verkoop in de weg staat, verkoopt Amsterdam ze simpelweg niet. Amsterdam vaart daarbij bij de zeer florissante vastgoedmarkt in de hoofdstad: kopers staan letterlijk in de rij en het is meer regel dan uitzondering dat de vraagprijzen worden overboden. De gemeente Leiden 'geeft het vastgoed terug aan de stad', kopt de titel van de presentatie op het congres. Leiden heeft een zeer uiteenlopende portefeuille in de verkoop, waarbij de objecten ook één voor één verkocht worden. De objecten variëren van unieke monumentale landgoederen en herenhuisen tot oude vervallen bedrijfspanden. De gemeente beoogt met de verkoop maximale waardecreatie. Dit doet zij onder meer door het 'mindere vastgoed' een variantenstudie mee te geven van verschillende herontwikkelingsmogelijkheden die ruimtelijk in ieder geval tot de mogelijkheden behoren. Dit ter inspiratie voor de kopers. Leiden maakt bij de verkoop gebruik van de website www.gemeentepand.nl. De verkoop wordt uitgevoerd door makelaars.

De gemeente Rotterdam kiest voor een combinatie van klassieke verkoop via makelaars, maatwerktrajecten voor transformatieobjecten en bijzondere verkopen en een moderne internetveiling voor enkelvoudige verkopen van courante en incurante objecten. Rotterdam kiest hierbij voor zorgvuldigheid in het behoud van het, gezien het verleden in aantallen relatief beperkte, culturele erfgoed van de stad. De Rotterdamse vastgoedmarkt is daarbij minder kokend dan die in Amsterdam, wat vraagt om een verkoopwijze die

de markt optimaal aanspreekt én die met de grote aantallen planmatig, gestructureerd en transparant, openbaar en marktconform plaatsvindt.

Onderzoeksresultaten

Wanneer we kijken naar de onderzoeksresultaten van gemeentelijk vastgoed in de verkoop van het onderzoek Barometer Gemeentelijk Maatschappelijk Vastgoed 2016 dat is uitgevoerd door het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed Hanzehogeschool Groningen ontstaat het volgende beeld. Voor de achtste keer hebben Nederlandse gemeenten de vragenlijst Barometer Maatschappelijk Vastgoed ingevuld. 255 respondenten (67 procent) hebben de vragenlijst geopend en 167 gemeenten (44 procent) (2) hebben de lijst vervolgens geheel of gedeeltelijk ingevuld waardoor de respons op vraagniveau kan verschillen. De vragenlijst is per email verzonden aan bijna alle gemeenten (n=381) (3). Op 9 mei is de uitnodiging tot invullen verstuurd en vanaf 6 juni zijn gemeenten telefonisch of per mail hiernaar herinnerd. In totaal heeft de vragenlijst 9 weken opgestaan.

Dit jaar zijn de grote gemeenten oververtegenwoordigd en de middelgrote en kleine gemeenten ondervertegenwoordigd. Met het generaliseren van deze uitkomsten moeten we dus voorzichtig zijn. Uit de open antwoorden op de vraag wat gemeenten onder maatschappelijk vastgoed verstaan, komt het volgende beeld naar voren: maatschappelijk vastgoed is het vastgoed dat beleidsdoelen of maatschappelijke doeleinden ondersteunt, ruimte biedt voor (maatschappelijke / publieke) functies en activiteiten en waar de gemeente door eigendom of door een andere financiële relatie mee verbonden is.

Voor 64 procent van de gemeenten is het verkopen van maatschappelijk vastgoed een middel om kosten te beheersen. Na 2014 (76 procent) en 2015 (74 procent) lijkt hier een dalende lijn zichtbaar te worden. Het aantal objecten dat gemeenten in 2015 in de verkoop hadden, laat

een grote spreiding zien: gemeenten hadden tussen de 0 en de 198 panden in de verkoop. Daarmee komt het gemiddelde dit jaar ook hoger uit dan vorig jaar (7,2) en het jaar daarvoor (2,7): in 2015 stonden gemiddeld 9,4 objecten in de verkoop.

De spreiding van het daadwerkelijk aantal verkochte objecten is eveneens groter dan vorig jaar: in 2015 zijn tussen de 0 en 70 objecten verkocht. Hiervan is het gemiddelde 3. In 2013 verkochten gemeenten gemiddeld 1,2 objecten, in 2014 waren dat gemiddeld 1,5 en dit jaar is dat gemiddelde dus – ten opzichte van vorig jaar – verdubbeld naar 3.

De kleine gemeenten hadden maximaal 5 objecten in de verkoop. De middelgrote gemeenten hadden maximaal 70 objecten in de verkoop, waarbij dit aantal maar door één gemeente is genoemd. Er zijn geen middelgrote gemeenten die een aantal objecten in de verkoop had tussen de 8 en 70 objecten. De gemeente die 198 objecten in de verkoop had, is een grote gemeente. De overige grote gemeenten hadden maximaal 60 objecten in de verkoop. De daadwerkelijke verkoop van objecten vindt vooral bij de grote gemeenten in grotere aantallen plaats.

Verkoopstrategie Rotterdam

De te verkopen portefeuille (circa 550 objecten) in Rotterdam is onderverdeeld in impactvolle transformaties, bijzondere objecten die een maatwerkbenadering vragen, courant vastgoed dat zich leent voor pakketverkoop en enkelvoudige courante en incurante objecten. Deze typen kennen hun eigen verkoopstrategie:

- Impactvolle transformaties hebben impact op hun omgeving. Voor de grootste transformatieopgaven van Rotterdam staat daarom het thema 'beste plan

voor de wijk' centraal. Op deze manier wordt het vastgoed ingezet om een positieve impuls aan de wijk te geven. Het criterium prijs telt wel, maar is ondergeschikt aan het effect voor de wijk.

- Bijzondere objecten in Rotterdam betreffen bijvoorbeeld de Maassilo en de Schiecentrale. Iconische objecten met waarde voor de stad. Deze objecten lenen zich alleen voor een maatwerkverkooptraject, waarbij logische consortia van marktpartijen, bij voorkeur uit het Rotterdamse netwerk die echt iets met het object en de plek hebben, in een traject van 'verkoop in dialoog' komen tot een invulling met de hoogste waarde voor het object en de plek.
- Courant vastgoed dat qua functie of geografische ligging goed bij elkaar in één pakket past, wordt in pakketten verkocht via makelaars. Dit betreffen clusters woningen, winkelstrips en bedrijfsruimte in de stad. Snelheid en financieel resultaat gaan hiermee hand in hand.
- In de verkoopportefeuille zitten vele enkelvoudige objecten, van courante winkels en woningen tot zeer incurant bedrijfsmatig en al dan niet vervallen vastgoed. Deze objecten lenen zich niet voor pakketverkoop. Om toch enige planmatigheid, snelheid en structuur in het verkoopproces te brengen, worden deze verkocht via een internetveiling. Transparant, openbaar en

gen van de verschillende gemeenten. De gedeelde succesfactoren van de verkoopstrategieën zijn:

- Bestuurlijke besluitvorming. Het verkopen van het gemeentelijk vastgoed wordt vaak met argusogen gevolgd door de politieke partijen. Iedere politieke partij heeft haar eigen idee en visie op welke wijze het betreffende vastgoed verkocht dient te worden. Het is belangrijk dat de verkoopstrategie bestuurlijk draagvlak heeft en een eenduidige lijn wordt gevolgd.
- Een goede voorbereiding is het halve werk. De objecten moeten eenduidig en aantoonbaar door alle gemeentelijke afdelingen als 'verkoopbaar' zijn geduid, om niet later tijdens de verkoop teruggefloten te worden door afdelingen die mogelijk nog iets met het pand willen. Daarbij is het achterhalen van alle voor de verkoop belangrijke informatie voor elke gemeente een monnikenwerk, dat bij een goede uitvoering zich terugvertaalt in hogere verkoopopbrengsten. Een zorgvuldig samengesteld dossier is letterlijk geld waard.
- Leiderschap. Gaandeweg het verkooptraject komt de gemeente onder druk te staan: interne afdelingen of personen die het niet eens zijn met de strategie, marktpartijen die toch liever een 1 op 1 deal willen en weinig wegen daarheen schuwen, mediaberichten van huurders of burgers die zich benadeeld voelen, te lage of juist hoge verkoopopbrengsten. Al deze situaties vragen om een of meerdere personen die vanuit hun ervaring en gevoel bij de markt steeds kunnen uitspreken dat de ingezette koers goed is en tot het gewenste resultaat zal leiden.
- Door de verschillende gemeenten zijn alle verkoopwijzen wel een keer toegepast. Maak gebruik van elkaars ervaring en kies de verkoopwijze die past bij jouw specifieke gemeente met haar eigen specifieke vastgoedmarkt en specifieke objecten.

Met het generaliseren van de uitkomsten moeten we voorzichtig zijn

marktconform. Verkoop via een vrijwillige veiling staat in Nederland nog in de kinderschoenen, maar is sterk in opkomst. Onder meer RVOB, de politie en de belastingdienst verkochten al vele objecten succesvol via deze verkoopwijze. De negatieve connotatie bij het begrip veilen, voortkomend uit de gedwongen executieveilingen, verdwijnt meer en meer, gezien de grote voordelen van deze verkoopwijze.

Lessons to learn

Elke gemeente vult haar verkoopopgave anders in, zo veel is wel duidelijk. De markt is in elke gemeente anders en de portefeuille heeft in elke gemeente een andere samenstelling. Toch zijn er gemene delers te destilleren uit de bevindingen

OVER DE AUTEURS

■ Maarten Tans MSc is programmamanager Verkoop Stadsontwikkeling gemeente Rotterdam. Wouter van den Wildenberg MSc is directeur bij Fakton. Dr. ing. Jan Veuger MRE FRICS is hoofd Vastgoed a.i. Stadsontwikkeling gemeente Rotterdam en lector Maatschappelijk Vastgoed Hanzehogeschool Groningen.

NOTEN

- 1) Gebaseerd op de presentatie op het congres Gemeentelijk Vastgoed in de Verkoop d.d. 13 september 2016.
- 2) Respons voorgaande jaren: 2010 en 2011 14%, 2012 18%, 2014 21%, 2015 44%.
- 3) Het lectoraat heeft niet bij iedere gemeente een contactpersoon en helaas accepteren niet alle gemeenten een vragenlijst die aan het algemeen emailadres van de gemeente wordt gestuurd. Daardoor konden niet alle gemeenten worden bereikt.

Respons naar omvang gemeenten Tabel 1

	Respons	NL*
Klein (0-19.999 inwoners)	27 (26,0%)	122 (31,3%)
Middelgroot (20.000-49.999 inwoners)	36 (34,6%)	191 (49,0%)
Groot (50.000 of meer inwoners)	41 (39,4%)	77 (19,7%)

* Per 1 januari 2016 (CBS)