DE GEVOLGEN VAN DE VERKOOP VAN EEN GROTE PORTEFEUILLE OVERHEIDS-GEBOUWEN EN DE ARGUMENTEN VOOR EEN ANDERE AANPAK

Het College van Rijksadviseurs (CRA) biedt u bij gelegenheid van het symposium ‘De diversiteit van de leegstand’ met plezier voorliggend essay aan. In ‘De gevolgen van de verkoop van een grote portefeuille overheidsgebouwen en argumenten voor een gedifferentieerde aanpak’ bespreekt Rudy Stroink, op verzoek van het CRA, hoe de overheid in het algemeen en het Rijk in het bijzonder zich kunnen onderscheiden van andere partijen die met leegstand te kampen hebben.

In ons werkprogramma ‘De techniek van het verbinden’ heeft het CRA ‘Her-pakken’ geagendeerd als een van de centrale thema’s: ‘Beheer, behoud en transformatie van het bestaande (oftewel herontwerp, herbestemming, herontwikkeling) zullen in de komende decennia een belangrijke opgave vormen. Transformatie is in onze visie geen tweede keus maar een volwaardig en aantrekkelijk alternatief voor volledige nieuwbouw. Het maakt het mogelijk om de ruimtelijke kwaliteit van gebouwen, gebieden, landschappen of infrastructuur stapsgewijs te verbeteren.’

Bij onze advisering hebben we op veel manieren te maken met leegstand en herbestemming. Zo is de Rijksbouwmeester lid van het H-team en mede-initiator van de ‘Week van het Lege Gebouw’. Voor hem domineert herbestemmen de nieuwe bouwopgave. De Rijksadviseur voor Infrastructuur en Stad participeert in het programma De Gezonde Stad en coördineert het Knooppuntenloket, waar leegstand van rijksgebouwen een belangrijke factor is. De Rijksadviseur Landschap en Water is gealarmeerd door de voorspelde agrarische leegstandcijfers en onderzoekt de mogelijkheden die dit fenomeen kan bieden voor ruimtelijke kwaliteitsimpulsen.

Het CRA constateert dat het thema leegstand, herbestemming en transformatie grote belangstelling geniet en tot concrete acties leidt. Recent heeft het Kabinet over leegstand van winkels en kantoren brieven gestuurd naar de Tweede Kamer.

Enkele jaren geleden formuleerde het Kabinet-Rutte als doelstelling een kleinere overheid te realiseren, die met minder vierkante meters het werk zou moeten doen. Ook zouden gebouwen in het bezit van de Rijksoverheid die geen rijkshuisvestingsfunctie meer hebben, afgestoten worden. Inmiddels is binnen de Rijksoverheid het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) opgericht, dat tot taak heeft de rijkshuisvesting te organiseren, inclusief de afstoot van overtollig rijksbezit. Daarbij gaat het niet alleen om kantoren, maar ook om bijvoorbeeld militaire oefenterreinen, kazernes en gevangenisgebouwen. Dit is een operatie van aanzienlijke omvang, waarover het CRA vorig jaar een eerste advies heeft uitgebracht.

Het CRA zal in het najaar van 2014 over deze problematiek opnieuw adviseren. Centraal daarin staan vragen als: welke ontwikkelingen zijn relevant voor het te voeren afstootbeleid, hoe ziet de transformatieopgave eruit, en wat is de betekenis van maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkelingen voor het vastgoedbezit? Het CRA heeft als opmaat voor zijn advies Rudy Stroink, eveneens lid van het Herbestemmingsteam, gevraagd om vanuit zijn ervaring als projectontwikkelaar kanttekeningen te plaatsen bij deze opgave.
Vanuit het besef dat leegstand en afstoot effecten hebben op de leefbaarheid en de ruimtelijke kwaliteit van de gebouwde en ongebouwde omgeving stelt het CRA er prijs op dit betoog als een eerste bouwsteen voor onze advisering te presenteren.

Dit essay, uw reacties op dit betoog, de opbrengst van de bijeenkomst 'De diversiteit van de leegstand' en andere relevante ervaringen bij het vraagstuk van leegstand en transformatie zullen door ons zeer serieus worden genomen.

Wij zien uw mening graag tegemoet,

Het College van Rijksadviseurs

Frits van Dongen	Rijksbouwmeester
Eric Luiten	Rijksadviseur Landschap en Water
Rients Dijkstra	Rijksadviseur Infrastructuur en Stad

De gevolgen van de verkoop van een grote portefeuille overheidsgebouwen en de argumenten voor een andere aanpak

Een analyse en tien aanbevelingen op verzoek van het College van Rijksadviseurs

RUDY STROINK

Het College van Rijksadviseurs is om advies gevraagd naar aanleiding van de voorgenomen verkoop van 2,7 miljoen vierkante meter overbodig Rijksvastgoed. Door diverse omstandigheden wil de Rijksoverheid van een forse hoeveelheid gebouwen af, van standaard kantoorgebouwen tot bijzondere monumenten. Deze situatie is niet uniek. Bij gemeenten en provincies speelt eenzelfde noodzaak. Dit essay gaat over hoe daarmee om te gaan.

De timing is lastig

Nederland verkeert op dit moment in één van de diepste vastgoedcrises van de afgelopen honderd jaar, gekenmerkt door ongekende waardedalingen. Het is de vraag of verkoop op dit moment tegen een acceptabele prijs kan plaatsvinden. De huidige markt is zo dynamisch dat de waarden per dag en per situatie wijzigen. Kortom, we weten niet wat de operatie gaat kosten. Een versnelde verkoop gaat de waarde zeker verder drukken.

En er is meer. Het nú verkopen van een omvangrijk areaal aan gebouwen zou de vastgoedmarkt in Nederland wel eens zo ver uit balans kunnen brengen dat een geaccelereerde waardedaling plaatsvindt, ook voor vastgoedeigenaren in de private sector, zoals particulieren, pensioenfondsen, institutionele beleggers en ondernemingen. De overheden zijn belangrijke spelers op de vastgoedmarkt. Van hen mag verwacht worden dat zij zich bewust zijn van de consequenties van hun handelen, dat mag je eisen van alle grote aanbieders op de markt.

Een kantelpunt

We zijn in een fase van de vastgoedrecessie gekomen waarin beleggers, investeringsfondsen, ondernemingen en banken voor een zelfde afweging staan. Nadat in de jaren direct na het begin van de crisis (2008-2012) vele vastgoedeigenaren nog behoudend met de waardering van hun portefeuille omgingen, is er nu sprake van een kantelpunt. Men is meer dan ooit bereid het verlies te nemen, terwijl het aantal kopers sterk is afgenomen. Alleen bij een zeer agressieve prijsstelling kunnen nog liefhebbers gevonden worden. Transacties met 90% verlies op pre-2008-waarden vinden nu regelmatig plaats. Er dreigt een ongecontroleerde waardeval.

Aan die waardeval zitten belangrijke maatschappelijke consequenties vast. Het heeft een direct effect op de kwaliteit van de ruimtelijke omgeving. Vijf jaar vastgoedcrisis is al goed zichtbaar op verlaten bedrijfsterreinen, in leeggelopen winkelstraten en verlaten kantoorgebouwen en in het algemeen in de staat van onderhoud van onze publieke ruimten. Dit proces wordt versterkt door bezuinigingen op het onderhoud bij lokale overheden. In de woningbouw is het proces van verduurzaming door investering in groene energietechnologie en woningisolatie op een laag peil gekomen. Banken financieren onderhoud aan woningen en bedrijfsmatig vastgoed nauwelijks vanwege het gebrek aan vertrouwen in de waardeontwikkeling in de nabije toekomst.

Verwaarlozing

Eigenaren en financiers haken af als het om de zorgplicht gaat bij langdurige recessie. De vele lege en slecht onderhouden gebouwen versnellen het proces van waardedaling van onrenderend vastgoed. Dat raakt bijvoorbeeld ook de gebouwen en omgevingen die een bijzondere cultuurhistorische of sociale betekenis hebben. Dat raakt de kwaliteit van woonwijken en maatschappelijke voorzieningen en dat raakt de stad in het algemeen.

En juist de kwaliteit van de stedelijke omgeving is een essentiële voorwaarde voor het economisch herstel en de ontwikkeling naar een nieuwe post-recessiesamenleving. We leven in tijden van grote transformaties als gevolg van de sociale, economische en technologische veranderingen. De geprivilegieerde positie van het westen wordt verruild voor nieuwe en waarschijnlijk meer gelijkwaardige globale verhoudingen. Dat betekent scherpe internationale concurrentie en een grote uitdaging om de welvaart in ons land intact te houden. In die felle concurrentieslag speelt de kwaliteit van de leefomgeving meer dan ooit een essentiële rol. Hoogwaardige economieën zoals die van Nederland hebben een functionele, goed onderhouden en veilige ruimtelijke omgeving nodig.

Opruimactie
De restantenverkoop van gebouwen is een opruimactie die verstandig moet worden aangepakt en daarin zal de overheid niet alleen een goed voorbeeld moeten geven, maar mijns inziens juist ook coördinerend moeten optreden. Als de bereidheid er is om nu verlies te nemen (en daarvan kan worden uitgegaan gezien de haast die overheden maken), dan zijn er wel degelijk keuzen mogelijk. Verlies kan worden omgezet in economisch en maatschappelijk rendement. De verkoopoperatie is dan de katalysator die door middel van actieve sloop en transformatie van gebouwen het proces van waardevermindering en verwaarlozing van de ruimtelijke omgeving de andere kant op kan draaien. Tegelijk kan door temporisering van de afstootoperatie het verlies beperkt worden, wat ruimschoots meer geld gaat opleveren dan de beoogde bezuinigingen.

Leerzaam is de vergelijking met de hereniging van Oost- en West-Duitsland rond 1991. Ook toen was de opgave het opruimen van een verouderde ruimtelijke en economische infrastructuur in Oost-Duitsland en daarvoor werd de Treuhand, een Rijksdesinvesteringsfonds, in het leven geroepen. In de Verenigde Staten speelde de federale overheid een belangrijke en actieve rol in het effectief opruimen van het overaanbod aan vastgoed na de recessie van het begin van de jaren negentig. Nu is het in de huidige politieke constellatie uitgesloten dat we in Nederland een grote hoeveelheid publieke middelen gaan inzetten om de noodzakelijke saneringen in het vastgoedaanbod tot stand te brengen. Maar in ons geval kan het reeds geaccepteerde waardeverlies slim ingezet worden.

Er is in het geval van het overheidsbezit nog een andere bijzondere verantwoordelijkheid om zorgvuldig om te gaan met gebouwen en locaties met een bijzondere cultuurhistorische waarde, een niet onbelangrijk deel van de portefeuille. Hierbij zou niet het financieel rendement als enig criterium moeten gelden, hierbij gaat het ook om het mogelijke verlies van een unieke cultuurhistorische en maatschappelijke waarde. Deze buitencategorie gebouwen behoeft bijzondere aandacht en vooral een extra voorzichtige aanpak. Daarmee kom ik op de centrale vraag:

Is het mogelijk een desinvesterings- en bezuinigingsoperatie voor de overheid vorm te geven die een positieve rol kan spelen in het herstel van de Nederlandse vastgoedmarkt en die zelfs een katalyserende bijdrage kan leveren aan een overgang naar een nieuw evenwicht in de markt tussen de veranderende behoefte en een aangepast aanbod? De overheid heeft hierin zowel een publieke verantwoordelijkheid als drager van het publieke belang, als een privaatrechtelijke verantwoordelijkheid als gebouweigenaar. De linker- en de rechterhand, en die moeten van elkaar weten wat ze doen.

Het was een spoorwegongeluk…

… OF WAAROM WE NU TE MAKEN HEBBEN MET EEN EXTREME SITUATIE OP DE VASTGOEDMARKT, WAARAAN VOORLOPIG NOG GEEN EINDE KOMT.

De laatste economische recessie, die in Nederland begon in 2008, heeft een structureel probleem in de Nederlandse ruimtelijke ordening blootgelegd. In de afgelopen decennia is de veranderde behoefte aan gebouwen onvoldoende onderkend en is te veel en vooral het verkeerde product gebouwd. Voor elke nieuwe huisvestingsbehoefte werd een nieuw gebouw ontwikkeld, zonder dat publieke en private opdrachtgevers van nieuwbouwprojecten oog hadden voor de gebouwen die werden achtergelaten. We hebben daardoor te maken met een omvangrijk areaal aan disfunctioneel vastgoed; gebouwen waarop niemand zit te wachten. Dit uit zich met name in de leegstand van kantoorgebouwen, winkels en bedrijfsmatig vastgoed waar de leegstand naar gemiddeld 20% is opgelopen. Maar ook in andere sectoren als woningbouw, recreatiewoningen en maatschappelijk vastgoed zijn vergelijkbare ontwikkelingen aan te geven. Er is over een breed spectrum sprake van een mismatch tussen vraag en aanbod.

Leegstand is op zichzelf een normaal verschijnsel waarvan de vastgoedmarkt, zoals elke andere economische sector, eens in de zoveel tijd last heeft. We kennen het van boterbergen en doorgedraaid fruit. Er zijn in de naoorlogse periode op zijn minst vier perioden geweest met relatieve grote leegstand in een of meerdere sectoren van het vastgoed met waardestagnatie of zelfs deflatie als gevolg.

Er is een sterke groei in de vraag naar woningen, kantoren en winkels in de afgelopen 150 jaar geweest en dat heeft een chronische schaarste veroorzaakt. Daarom werd vastgoed altijd gezien als een veilige en zekere investering. Menig vastgoedoveraanbod als gevolg van het doorschieten van de bouwproductie, zoals in de jaren dertig, verdween door de gretige afname in de periode van economische groei daarna. Uiteindelijk is het overaanbod altijd redelijk snel geabsorbeerd. Er is echter reden om aan te nemen dat het huidige overaanbod een meer structureel en daarmee langdurig karakter heeft.

Duur van de recessie
Allereerst is er de lange en diepe economische recessie. Bedrijven, overheid en huishoudens hebben de afgelopen decennia meer dan ooit geïnvesteerd in nieuwe gebouwen en woningen vanwege optimistische groeiperspectieven en zijn nu gedwongen fors te bezuinigen op hun ruimtegebruik. Ze schakelen over naar efficiëntere huisvestingsoplossingen en lagere lasten als gevolg van teruglopende inkomsten. Deze bezuinigingen lopen achter op de huidige economische trend van langzaam herstel, omdat het om langetermijnhuisvestingscontracten en -investeringen gaat die slechts langzaam uit te faseren zijn. De effecten van de recessie zullen daarom nog een groot aantal jaren de vastgoedmarkt beheersen. Vandaar dat we moeten rekenen op een lange periode met een lagere behoefte aan vastgoed.

Omvang van het aanbod
De neerwaartse prijsdruk heeft ervoor gezorgd dat het rendement op vooral commerciële winkels en kantoren gedaald is, ver beneden het

niveau waarop vervanging economisch haalbaar is. De kostprijs van een nieuw te vervaardigen gebouw kan niet opgebracht worden door het huidige huurprijsniveau, c.q. koopprijsniveau. Zeker nu er steeds minder langetermijnhuurcontracten door gebruikers worden afgesloten. Dit heeft een scherpe terugval in nieuwbouw en bouw in het algemeen veroorzaakt en uiteindelijk leidt dit tot een nieuwe periode van schaarste. Dit heet de varkenscyclus en is een inherent verschijnsel van de vrije markt. Het grote overaanbod van dit moment, vanwege een extreem ver doorgeschoten nieuwbouwproductie in de afgelopen tien jaar, gecombineerd met structureel lagere groeiverwachtingen, geeft echter de verwachting dat de varkenscyclus nu een langere neerwaartse trend kent, waarschijnlijk meer dan tien jaar. Er zit eenvoudig weg nog te veel potentieel aanbod in de markt.

Beperkte financieringsmogelijkheden
Het publieke sentiment is dat de wilde financieringsjaren van voor de recessie nooit meer mogen terugkomen. De vraag is hoe lang dit keer 'nooit' zal duren, daaraan komt onvermijdelijk eens een eind. Maar voorlopig hebben we te maken met een conservatieve financieringsmarkt. Deze terughoudendheid is de banken nadrukkelijk door de overheid opgelegd. Er ligt nog een omvangrijke opgave om de grote hoeveelheid niet-gedekte financieringen van vastgoed, opgebouwd in een decennium van extreme kredietverruiming, terug te brengen naar meer acceptabele verhoudingen. Hierdoor worden hogere eisen gesteld aan inbreng van eigen vermogen bij de aanschaf van vastgoed. Dit eigen vermogen is echter niet aanwezig. Niet bij bedrijven en niet bij particulieren. Er is juist veel vermogen verloren gegaan door de afwaarderingen op vastgoed. Daarnaast is het de gewoonte in Nederland met weinig eigen vermogen vastgoed te kopen. Ons geld zit in pensioenen, langlopende investeringen of staat op spaarrekeningen. Het betekent minder kopers en dit zet de vastgoedmarkt verder onder druk. Zonder financieringen zijn nieuwbouw of transformaties van gebouwen niet uit te voeren en hetzelfde geldt voor de aankoop van vastgoed. Er is nu geen soepel functionerende koop- en verkoopmarkt.

Fluctuaties in het vastgoedaanbod zijn op zichzelf niet verontrustend, dat accepteren we, zoals het dagelijkse weer. Uiteindelijk komt er onder normale omstandigheden een periode van herstel met een toenemende ruimtevraag. De markt wacht al een aantal jaren ongeduldig op dit herstel.

Dat vertrouwde herstel in de sfeer van de projectontwikkeling gaat er dit keer niet komen, zo verwacht ik. Er is namelijk sprake van een verandering in het gebruik van vastgoed, wat resulteert in een structurele afname in de ruimtevraag in de toekomst. Deze ontwikkeling heeft een veel grotere impact op het ontstaan van overaanbod dan de recessie zelf. We hebben simpelweg veel minder gebouwde omgeving nodig. Ruimte is niet meer schaars, gebruikers zijn schaars en de conclusie is onvermijdelijk dat we voor een groot areaal aan gebouwen nooit meer gebruikers zullen vinden. De huidige inschatting is dat tussen de 10 en 30% van het Nederlands vastgoedaanbod zal moeten verdwijnen om naar genormaliseerde verhoudingen tussen vraag en aanbod te komen en om ruimte te scheppen voor de noodzakelijke vernieuwing en verbetering van het aanbod. Verlies nemen op vastgoedbezit betekent voor een groot aantal gebouwen sloop. Dat kan ook creatieve destructie genoemd worden.

Ruimte is niet meer schaars

WE GAAN MEER DOEN MET MINDER VASTGOED EN DAT IS GOED VOOR DE SAMENLEVING, MAAR VERVELEND ALS JE GEBOUWEIGENAAR BEN. JE RAAKT HET OVERAANBOD DUS NIET ZOMAAR KWIJT.

Er is wat betreft het vastgoedaanbod meer aan de hand dan alleen een economische recessie. Er is sprake van een fundamentele verandering in de vraag naar gebouwen en gebouwde omgeving in het algemeen, die het beste omschreven kan worden als de grote efficiencyslag. We gaan in de toekomst meer doen met minder ruimte. En dat is goed nieuws. Zelfs als morgen de economische recessie voorbij is, zal de behoefte aan gebouwen de komende jaren afnemen. Voor het eerst in 150 jaar maken we een krimp in het ruimtegebruik mee en dat zet de zaken op zijn kop voor vastgoedeigenaren.

De stedelijke ontwikkeling van ons land van de afgelopen 150 jaar bevat twee belangrijke componenten: de sterk groeiende bevolking en de toename van het ruimtegebruik per inwoner. Dit is een dubbelop effect, resulterende in een explosief groeiende vraag en idem stedelijke uitbreiding. Wie de kaart van Nederland van 1946 naast de kaart van vandaag legt, ziet een vervoudige toename van stedelijke gebieden, de rode vlekken. De helft daarvan is toe te rekenen aan een verdubbeling van de bevolking, de andere helft aan de uitbreiding van de ruimtebehoefte per inwoner.

Het ruimtegebruik van woningen is bijvoorbeeld fors toegenomen, omdat men liever in eengezinshuizen woonde, terwijl tegelijk de gezinsgrootte afnam. Verkeer en met vooral het autogebruik heeft een aanzienlijk ruimtebeslag geëist door de explosieve toename van mobiliteit. Het oppervlak logistiek en bedrijfsmatig vastgoed is toegenomen door de sterke groei van economische activiteiten. De vergroting van het besteedbaar inkomen sinds de jaren zestig van de vorige eeuw heeft geleid tot een explosieve groei van het winkeloppervlak.

Het is al jaren bekend dat de bevolkingsgroei aan het afnemen was en dat daarmee een belangrijke impuls voor stedelijke uitbreiding wegviel. Er is echter nog steeds gerekend met een extrapolatie van de toename van het ruimtegebruik als gevolg van toenemende economische welvaart. Het afnemende ruimtegebruik per inwoner is een nieuw en nog niet ingecalculeerd fenomeen en waarschijnlijk ook nog niet goed begrepen. Er is sprake van collectieve ontkenning.

Een goed voorbeeld is mijns inziens Amsterdam, een gemeente met een relatief gunstige marktontwikkeling voor vastgoed. Het is een groeigemeente. Per jaar is de netto toename 10.000 inwoners. De helft daarvan wordt opgenomen in nieuwbouw en leegstaande woningen, de andere helft wordt geabsorbeerd door de toename van de gemiddelde woningbezetting. Met andere woorden door herindeling van woningen, splitsing en het benutten van overmaat, worden 5.000 mensen per jaar gehuisvest. Er is echter geen sprake van een urgente woningnood zoals we die uit de naoorlogse periode kennen. De prijzen stijgen langzaam en de horrorverhalen over het inwonen bij schoonouders ontbreken, ondanks zes jaren van onderproductie in nieuwbouw, ook in Amsterdam.

Dit is tot nu toe onvoldoende in de plannenmakerij voor Nederland verwerkt. Economische groei is nog steeds gelijkgesteld aan meer ruimtebehoefte. Een analyse van de ontwikkeling van de afgelopen tien jaar, dus ook over de periode voor de crisis, laat juist zien dat er al lang sprake is van een structurele afname van het ruimtegebruik. Het meest geciteerde voorbeeld is de afname per werkplek bij kantoren van meer dan 50% in de afgelopen twintig jaar (van 25 naar 11,5 vierkante meter per werkplek). De ruimtevraag per Nederlander neemt af. Daarvoor is een aantal oorzaken aan te wijzen.

Kosten
De kosten van vastgoed, zowel bedrijfsmatig als van woningen, is op een niveau aangekomen waarbij een structureel betaalbaarheidsprobleem is ontstaan voor huishoudens en bedrijven, onder meer terug te vinden in de grote toename van het aantal schuldsaneringen en faillissementen die samenhangen met vastgoedbezit. Vastgoed is inflexibel en als door veranderingen in bedrijfsprocessen minder ruimte nodig is, drukken de lasten van het vastgoed zwaar op de bedrijfsvoering. De nieuwe economie stelt hoge eisen aan flexibiliteit in arbeid, ruimtegebruik en kosten. Er is over de hele linie sprake van een veel lagere bereidheid zich te committeren aan grote en langdurige huisvestingslasten en een voorkeur voor minder en variabel ruimtegebruik.

Het besteedbaar inkomen van particulieren staat zwaar onder druk, door een toename van zorgkosten, pensioenkosten, mobiliteitskosten, in het algemeen kosten van levensonderhoud. Dit hangt voor een groot deel af van de noodzakelijke bezuinigingen die de overheden aan het doorvoeren zijn. De hoge werkloosheid en de verschuivingen binnen de arbeidsmarkt, zoals de toename van het aantal zelfstandigen, zal de sociale zekerheid de komende tijd verder nadelig beïnvloeden. Dit resulteert in het opbouwen van meer reserves en lagere bestedingen. Dit betekent kleinere woningen, minder tweede woningen en meer huur- ten koste van koopwoningen.

Informatietechnologie
Bovendien hebben we te maken met een informatierevolutie die ons in staat stelt ons dagelijks leven veel efficiënter te organiseren. Parkeerplaatsen, werkplekken, logistieke ruimten zijn nu per uur te reserveren vanaf de telefoon. Het just-in-time principe van de industriele productie vertaalt zich in oplossingen voor het dagelijks gebruik van stedelijke ruimte. Dat is bijvoorbeeld terug te vinden in de afname van mobiliteit, voornamelijk bij jongeren. Het bezit van een auto is geen essentiële voorwaarde van bestaan meer, tijdelijk gebruik (huren) kan ook. De algemene bedrijfscultuur verschuift naar een grotere flexibiliteit in werken; minder op kantoor en meer op andere plekken, dichter bij huis. Uit een onderzoek in de Verenigde Staten bleek dat er voor elke auto zes parkeerplaatsen nodig zijn en de voorspelling is dat met nieuwe reserveringssystemen dat met de helft kan worden teruggebracht. Ook het winkeloppervlak per Nederlander is met een forse krimp bezig, een combinatie van toenemende internetverkopen en grote efficiencyverbeteringen in traditionele winkels. Je kunt zeggen dat ICT ons helpt de kosten en tijdsbesteding van het voortdurend en over grotere afstanden verplaatsen, te verminderen.

Nieuw ruimtegebruik is een zegen
Op bedrijfsterreinen tekent zich een sterke toename van het aantal werkenden per hectare af, omdat grote ruimtegebruikers als fabrieken en logistieke centra verdwijnen of veel minder ruimte gebruiken en er een intensivering van bedrijfsprocessen plaatsvindt. We gaan richting hoogwaardige assemblage, robotisering, Research & Development en nieuwe ambachtelijke ondernemingen, die per definitie minder ruimtebehoefte hebben.

Deze ontwikkeling is uiterst vervelend als je vastgoedeigenaar bent, maar vanuit zuinig ruimtegebruik is het een zegen. Het wordt efficiënter en dit leidt tot een meer duurzame en beter benutte gebouwde omgeving. Je kunt ook zeggen dat ons ruimtegebruik in het verleden nogal slordig was. Steden zullen compacter worden en er zullen hogere bezettingspercentages ontstaan. De economische ontwikkeling dwingt verduurzaming af. Dus het wordt ook tijd voor de overheid om nieuwe efficiëntere stedelijke ontwikkelstrategieën toe te passen, zoals het concept van de compacte stad, populair aan het eind van de twintigste eeuw.

Voor het verkopen van vastgoed heeft dit tot gevolg dat we rekening moeten houden met een structureel overaanbod dat alleen door middel van sloop of transformatie zal verdwijnen. Alleen als je programma, lees gebruikers, aan het vastgoed kunt binden, kan waarde behouden worden. Dat lukt met vastgoed dat aan de eisen van de post-recessiesamenleving voldoet en dat zich kan aanpassen op de nieuwe vraag. Dat onderkennen zal een belangrijk element zijn in de afweging welk deel van het vastgoed nog een meerwaarde heeft en welk deel niet meer en onherroepelijk zijn functie en daarmee zijn waarde verloren heeft. Kortom, een gedeelte van het leegstaande vastgoed zal nooit verkocht worden. Simpelweg omdat er geen functie meer voor is. Door zowel publieke als private partijen zal verlies moeten worden genomen, zeker als er haast is met verkopen.

Een verkoopstrategie volgens vijf principes

DE EERSTE OPGAVE VOOR DE OVERHEID IS TE DENKEN VANUIT HET BELANG VAN DE GEBOUWEIGENAAR. WELKE PRINCIPES MOET JE HANTEREN ALS JE ZOVEEL VASTGOED WILT VERKOPEN EN HET VERLIES WILT BEPERKEN? TEGELIJK KAN DE OVERHEID HET GOEDE VOORBEELD GEVEN VOOR DE WIJZE WAAROP HET ANDERS EN SLIMMER KAN. BOVENDIEN KAN JE DOOR EEN ACTIEF SLOOPBELEID EEN POSITIEVE BIJDRAGE LEVEREN AAN DE WAARDEONTWIKKELING VAN EEN GEBIED.

De Rijksoverheid heeft aangegeven de komende jaren ongeveer 2,7 miljoen vierkante meter aan rijksgebouwen te willen afstoten. Gemeenten voegen hieraan hun overtollig vastgoed toe. Zou een dergelijke operatie in gunstige economische tijden al een forse impact hebben, in deze ongunstige tijd zal een dergelijke operatie, indien ongestructureerd uitgevoerd, een majeure negatieve impact hebben en leiden tot een verdere ontwrichting van een toch al precaire marktsituatie. Het is tijd om overheidsbreed een slimme aanpak te bedenken. Daarvoor kunnen de volgende principes een leidraad bieden.

Begrijp de marktomstandigheden en neem de tijd
Alle Nederlandse banken, vastgoedfondsen en beleggers met omvangrijke vastgoedportefeuilles zijn gedurende de afgelopen vier jaar met een grote verkoopoperatie bezig en dit proces wordt de afgelopen maanden versneld. De bereidheid verlies te nemen op de waarde van het vastgoed en een lagere aflossing op de financiering is groter dan ooit en tegelijk noodzakelijk om de grote hoeveelheid disfunctioneel vastgoed kwijt te raken. Het is een race tegen de klok en vooral tegen elkaars aanbod geworden, wetende dat er weinig kopers en weinig gebruikers zijn. De verwachting is dat er zeker tien jaar voor nodig is om de operatie tot uitvoer te brengen, voordat we kunnen terugkeren naar een vastgoedmarkt waarin vraag en aanbod meer in evenwicht zijn. Te veel tegelijk en ongecoördineerd aanbieden is totaal ineffectief.

Waarde wordt grotendeels bepaald door het huidige gebruik
Er loopt een scherpe scheidslijn in het verkoopaanbod tussen vastgoed met en zonder gebruiker. Vastgoed met gebruiker heeft de laatste periode een zeker herstel in waarde laten zien. Leeg vastgoed blijft fors ondergewaardeerd en dat is meer dan gerechtvaardigd vanwege een tijdelijk gebrek aan inkomsten. Gebouwen die langer dan drie jaar leegstaan, worden door DTZ, een landelijk en internationaal opererende makelaar, als zonder waarde beschouwd. Dat betekent bij vastgoed dat de waarde voornamelijk de grondwaarde is, minus sloopkosten voor opstal. Dus als een gebouw leeg komt te staan, en dat is het geval bij deze portfolio, is in drie jaar sprake van een afwaardering van meer dan 80%, uitgaande van een grondwaarde van 20%. Het idee dat een gebouw zonder gebruiker nog een waarde vertegenwoordigt, dient als principe verlaten te worden.

Waarde verschilt sterk per locatie
Een belangrijk nieuw fenomeen in de huidige markt zijn de grote regionale en lokale verschillen. De grote steden kennen aanzienlijk betere prijzen, waarbij met name Amsterdam zich positief onderscheidt. Ook lokaal zijn er grote prijsverschillen. Amsterdam-Zuidoost heeft aanzienlijk meer uitdagingen om waarde te behouden dan bijvoorbeeld de Zuidas, waar sprake is van bijna pre-crisisprijzen bij huur- en verkooptransacties. Factoren daarbij zijn de bereikbaarheid, de voorzieningen in en rond de locaties, zittende

gebruikers in de omgeving en lopende kasstromen. Nog meer dan ooit is locatie een bepalende factor in het lot van een gebouw. Indien het imago van een plek meezit, is een herstel van waarde zichtbaar en andersom als een locatie als negatief of kansloos wordt gekarakteriseerd, heeft dat een grote negatieve impact. De beoordeling van de locatie is essentieel voor de kansen van een te verkopen object.

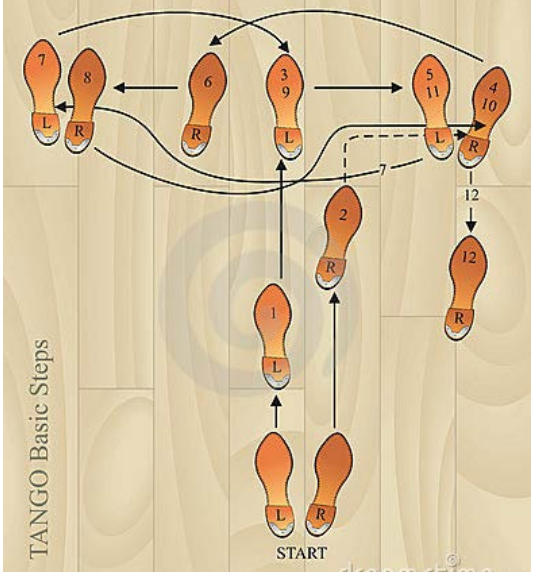
Accepteer het verlies waar je het moet nemen
Er kan gevoegelijk van worden uitgegaan dat rond de 20% van het vastgoedaanbod het lot van de sloophamer niet kan ontlopen. Nadat dit onderkend is, moet het ook snel gebeuren. Het voordeel van de genadige executie door de overheid is dat het proces van aanbodsanering een versnelling krijgt. Dat is uiteindelijk een kwestie van het kunnen accepteren van kapitaalverlies. Door het bewust en versneld uit de markt halen van disfunctionele gebouwen, bepaalt de overheid mede de waardeontwikkeling van de overige gebouwen op een locatie.

Slopen betekent niet per definitie waardeverlies. Voor de omgeving kan sloop een zegen zijn. Er wordt aanbod uit de markt gehaald, waardoor er weer een relatieve schaarste ontstaat. Lege bouwkavels als gevolg van sloop bieden kansen voor nieuwe, bij deze tijd passende ontwikkelingen en eventueel tijdelijk gebruik dat bijdraagt aan het opwaardering van de omgeving. Bovendien bepaalt slopen de waarde van andere leegstaande gebouwen in de omgeving en helpt daarmee het proces van noodzakelijke sanering te accelereren.

De toevoeging van een park, waar eens een gebouw heeft gestaan, levert een forse waardesprong op voor een woonwijk of kantorenlocatie. Dat komt dan misschien de eigenaar, bijvoorbeeld het Rijk, niet direct ten goede. Uiteindelijk zal het indirecte rendement de overheid wel resultaat opleveren. In ieder geval meer dan het ongeclausuleerd verkopen tegen bodemprijzen waardoor functies in gebouwen ontstaan die een langdurig negatief effect op hun omgeving hebben. Deze laatste aanpak veroorzaakt structureel lagere huurprijzen en een verschuiving naar laagwaardiger gebruik, met negatieve gevolgen voor de waarde van het vastgoed in de omgeving op de lange termijn. Als je het verlies toch al hebt genomen, neem dan ook je maatschappelijke verantwoordelijkheid: sloop of ondersteun waardevermeerdering door actieve transformatie.

Ga voor transformatie van kansrijk aanbod
Daarin kan de overheid een voorbeeldrol vervullen. Vastgoed in het bezit van de overheid kan ingezet worden als katalysator van het proces van noodzakelijke transformatie om bestaand vastgoed beter te laten aansluiten aan de eisen van deze tijd. De actieve transformatie van overheidsgebouwen op strategische posities kan een bijdrage leveren om in de omgeving positieve veranderingsprocessen op gang te brengen. Dat kan door een koop te faciliteren aan gebruikers met een visie op hergebruik en door in sommige gevallen zelf opdrachtgever te zijn van herontwikkeling.

Bovendien kan met een slimme en goed uitgevoerde desinvesteringsoperatie ervaring worden opgedaan over de meest optimale herstructureringsmethodiek en deze kan toegankelijk worden gemaakt voor andere eigenaren van disfunctioneel vastgoed. Kortom, de overheid niet als de verstoorder van de markt, maar als inspirator voor de aanpak van een van de grootste opgaven in Nederland, vergelijkbaar met de naoorlogse wederopbouw.



Stapsgewijze aanpak

WELKE METHODE KAN DE OVERHEID HANTEREN OM UIT DE DILEMMA'S VAN DE HUIDIGE MARKT TE KOMEN; WACHTEN, VERBETEREN OF DUMPEN? HET BEGINT BIJ DE VASTSTELLING VAN DE WAARDEPOTENTIE VAN ELK OBJECT OP BASIS VAN GROND, GEBOUW EN GEBRUIK.

Een verkoopstrategie ontwikkelen voor een grote vastgoedportefeuille is een complexe materie. Er spelen financiële, technische, juridische, economische en markttechnische aspecten. Daarnaast moet de overheid bijzondere voorschriften in acht nemen, zoals de Europese aanbesteding, de regels voor staatssteun en het voorkeursrecht van lokale overheden. Er moet een methode gekozen worden die recht doet aan al deze aspecten en de mogelijkheden die de markt biedt. Uitgangspunt is de waardering van de potentie van elk van de objecten in de portefeuille. Wat zijn de kansen en mogelijke meerwaarde, welke objecten zijn op voorhand kansloos te noemen? Een eenvoudige en vaak gebruikte methode is zowel de huidige waarde als de potentiele waarde van elk object te benaderen vanuit de drie G's: Grond, Gebouw en Gebruik. Oftewel de potentiële waarde bekeken zowel vanuit de locatie, als de kwaliteit van het gebouw, als de benutting.

Deze aanpak sluit aan op de zogenaamde ABC-scan die op rijksniveau recentelijk is ontwikkeld en waarin de vele maatschappelijke en fysieke aspecten meegewogen worden bij de actuele waardebepaling van vastgoed, ook op diverse schaalniveaus. Dit essay is niet bedoeld om een nieuwe methode te ontwikkelen, maar om de ABC-scan te verbinden met de verkoopstrategie.

Gebouwen die op de drie G's (en de ABC-scan) hoog scoren, komen in aanmerking voor een, zij het gedoseerde, verkoop op de korte termijn. Gebouwen die op alle aspecten laag scoren, zijn in principe rijp voor de sloop en moeten beoordeeld worden of ze anderszins een meerwaarde kunnen genereren. De meeste aandacht zou moeten gaan naar de gebouwen die scoren tussen kortetermijnverkoop en sloop. Voor deze gebouwen moet bepaald worden of er een nieuw gebruik te vinden is gezien locatie en aard van het gebouw, of aanpassing van het gebouw voldoende waarde oplevert ten opzichte van de noodzakelijke investering en of er een nieuwe eigenaar te vinden is.

Bij dit onderzoek naar de potentie van het overheidsvastgoed kan gebruik gemaakt worden van de ruim aanwezige kennis en ervaring in de markt. Juist de afgelopen jaren zijn nieuwe technieken ontwikkeld en is er een veel pragmatischer aanpak gekomen voor het beoordelen van de potentie van vastgoed. De aanpak vanuit de drie G's kan als volgt omschreven worden.

Grond (locatie)
Er is een grote hoeveelheid data beschikbaar om te kunnen analyseren welke locaties succesvol zijn en welke niet. Belangrijk is daarbij te kijken naar de trend van de afgelopen tien jaar. Locaties met potentie hebben nadrukkelijk minder waardeverlies gedurende de recessie laten zien. Het is noodzakelijk om de intuïtieve aanname dat bijvoorbeeld alleen Randstedelijke locaties meer potentie hebben te verifiëren met historische gegevens. In een recent onderzoek is bijvoorbeeld ontdekt dat delen van Utrecht, Eindhoven en Deventer een opmerkelijk behoud in waarde hebben laten zien. Nader onderzoek moet dit onderbouwen.

Gebouw
Het is duidelijk dat veel gebouwen uit de naoorlogse wederopbouw niet meer voldoen aan de eisen van deze tijd. Niet wat betreft architectuur of technische installaties en niet wat betreft aanpasbaarheid. Een van de onderzoeksmethoden is via gebruiksscenario's analyseren wat er met een gebouw mogelijk is. Sommige gebouwen zijn zo specifiek ontworpen dat alleen met extreme ingrepen inpassing van nieuwe functies mogelijk is. Er is onherroepelijk een groot aantal gebouwen dat eenvoudigweg onbruikbaar is. Het is van groot belang dat de keuze voor sloop ook daadwerkelijk en snel wordt gemaakt, omdat sloop een bijdrage kan leveren, zowel voor de noodzakelijke vermindering van het aanbod, als de potentie die de kavels na sloop kunnen hebben.

In dit onderdeel van de analyse nemen gebouwen met een uitzonderlijke cultuurhistorische waarde, monumenten en landschappelijke ensembles een eigen plaats in. Deze bezittingen op de markt brengen zonder een duidelijk plan van aanpak is erg onverstandig. In de beoordeling van het overaanbod zouden deze gebouwen een eigen plaats moeten krijgen. Vanuit een algemeen maatschappelijk belang is het ten zeerste af te raden dat er haast wordt gemaakt met de verkoop van deze objecten. Nu lijden ze onder de algemene waardedaling van vastgoed en omdat een extra groot transformatiebudget nodig is om oudere gebouwen aan te pakken en hebben ze bij voorbaat een slechtere uitgangspositie op een markt met een beperkt aantal kopers en gebruikers. Conserveren voor een periode van vijf jaar, wachtende op betere marktomstandigheden, zal vaak een noodzakelijke tussenstap zijn.

Gebruik
Zoals aangegeven is de potentie voor toekomstig gebruik het belangrijkste uitgangspunt in de verkoopafweging. Indien het gebouw in een omgeving staat met een positieve dynamiek in de vraag, kan dat een gunstig effect hebben op de kansen van het gebouw. Er is een aantal locaties waar voor een bepaald segment van de markt zeer aantrekkelijke vestigingsvoorwaarden aanwezig zijn. De media-industrie wil zich graag vestigen bij het Mediapark, bij Leiden ontstaat een cluster van medische bedrijven, Amsterdam-West maakt een opleving van de creatieve industrie mee en hetzelfde geldt voor de voedingsindustrie rond Wageningen. De overheid zou actief op deze ontwikkelingen moeten aansluiten, omdat ze een essentieel ingrediënt zijn voor de economische kansen van Nederland. Ook hier kan niet op voorhand worden aangenomen dat binnenstedelijke locaties betere gebruikskansen bieden. Dit is sterk afhankelijk van het concurrerende aanbod en de lokale marktdynamiek. Zo heeft Rotterdam veel te kampen met een teruglopende markt van zakelijke gebruikers en een overaanbod van winkels. Deze bijzondere omstandigheden moeten per locatie bekend zijn, wil men tot een zinvolle afweging over de waarde van een pand komen.

Ook de overheid zal zelf nog eens goed over haar behoefte aan vastgoed moeten nadenken. Als de keuze is leegstand of sloop versus een beetje meer ruimte gebruiken, moet je in het belang van het waardebehoud van het eigen bezit en met inachtneming van de maatschappelijke consequenties, af en toe maar de keuze maken voor een onsje meer ruimte. Efficiëntie in huisvestingslasten botst met het belang als eigenaar van de gebouwen. Meestal wegen de voordelen van lagere lasten niet op tegen het grote kapitaalverlies. Meer ruimte voor werkfuncties per gebruiker kan ingezet worden om een meer inspirerende werkomgeving te maken, of combinaties te maken met andere gebruikers die graag dicht tegen sommige overheidsfuncties aanschurken. Van intensieve personeelshouderij tot meer vrije uitloopruimte. Als hiermee een deel van de leegstand kan worden aangepakt, is het maatschappelijk rendement hoog.

De stappen: triage, opwaardering, geleidelijk afstoten

Zo kom je op een selectieproces bestaande uit drie stappen:

STAP 1 TRIAGE: EERSTE SELECTIE VAN HET VASTGOED NAAR DIRECTE BRUIKBAARHEID

A. Vastgoed bij voorkeur met gebruiker, dat relatief gemakkelijk en op korte termijn verkocht kan worden.
B. Vastgoed dat met een ingreep weer kansrijk kan worden gemaakt.
C. Vastgoed dat (ook op termijn) kansloos is en gesloopt moet worden.

STAP 2 OPWAARDERING VAN KANSRIJK VASTGOED

Transformatieproces op gang brengen in panden die met een snelle ingreep weer kansrijk gemaakt kunnen worden, bij voorkeur op locaties waar ze katalysator zijn voor andere ontwikkelingen. Dit dient in samenwerking met de lokale markt en overheden te gebeuren. Bovendien in deze fase tijdelijk verhuren en conserveren van gebouwen die op termijn waardepotentie hebben.

STAP 3 GELEIDELIJK AFSTOTEN VAN VASTGOED

Een geleidelijk proces van afstoten van panden die verkooprijp zijn gemaakt door nieuw gebruik met een methodiek die zich aanpast aan de specifieke omstandigheden per periode. Een dergelijke gedoseerde aanpak biedt de beste kansen om de markt niet verder te ontwrichten en zelfs een positieve bijdrage te leveren aan een noodzakelijke transformatie van het lokale aanbod.

Deze indeling heeft ook meteen organisatorische consequenties. Het is verstandig gescheiden teams te hebben die verantwoordelijkheid dragen voor de strategie per categorie. De expertise die nodig is om goede gebouwen snel te verkopen, verschilt fundamenteel van de expertise om gebouwen een waardesprong te laten maken. Bij een enkele organisatie voor alle drie de categorieën vindt er een onderlinge beïnvloeding plaats die het totale resultaat nadelig beïnvloedt.

Timing is alles

ALS JE VEEL TE VERKOPEN HEBT, IS TIMING ESSENTIEEL, DAT GELDT VOOR EEN TWEEDEHANDS AUTOVERKOPER EN OOK VOOR GEMEENTEN, PROVINCIES EN RIJK. ZORG DAT HET VERKOOPPROCES AANSLUIT OP DE DYNAMIEK VAN EEN ZICH LANGZAAM HERSTELLENDE VASTGOEDMARKT. GEDULD IS EEN SCHONE ZAAK.

Een van de belangrijkste ingrediënten van een succesvolle methodiek om grote hoeveelheden bezittingen te verkopen, is timing. Welke delen van de vastgoedportefeuille aan gebouwen en ensembles kunnen op korte, dan wel middellange, dan wel lange termijn worden verkocht? Het belangrijkste criterium voor die fasering is wat de verwachting is voor de waardeontwikkeling van het vastgoed in de komende tien jaar.

De belangrijkste voorwaarde voor waardeherstel is een herstel van de economie. Zolang we te maken hebben met een algemene economische recessie, zal vastgoed onder alle omstandigheden nauwelijks in waarde stijgen. Vastgoed is een complexe, langjarige en kapitaalsintensieve investering en alleen onder optimale en optimismescheppende condities kan weer een gezonde vastgoedmarkt, met evenwichtige vraag- en aanbodverhoudingen, ontstaan. Nu is voorspellen een lastige vraag, maar een aantal veronderstellingen kunnen redelijkerwijs worden gemaakt.

- De waarde van bestaand disfunctioneel vastgoed is op dit moment zo laag dat er alleen maar een kant op kan worden bewogen en dat is omhoog. Dit zal vooral op korte termijn zichtbaar worden in de vorm van stabiliserende prijzen, het voorzichtig verruimen van hypothecaire mogelijkheden voor particulieren en bedrijven en een gedeeltelijk herstel van het koopvolume in de markt.

- Uiteindelijk zal een nieuwe schaarste ontstaan, gevoed door een toenemend gebrek aan geschikte gebouwen op de juiste locaties voor de nieuwe vraag van de samenleving. Er is sprake van grote verschuivingen in woon-, werk- en winkelpatronen en dat moet zijn vertaling krijgen in nieuwe vastgoedoplossingen. Dit zal een opwaartse druk in de vraag en daarmee in de waarde van geschikt en goed gelegen vastgoed veroorzaken. Kortom, zelfs met een overaanbod kan schaarste op sommige locaties ontstaan, als de rest van het aanbod niet de juiste oplossing biedt. Dit punt ligt echter nog ver weg. Voordat de huidige vraagcrisis zich geheel ontvouwen heeft en voordat het surplus dat er nu is kan worden weggewerkt, zijn we minimaal drie tot vijf jaar verder.

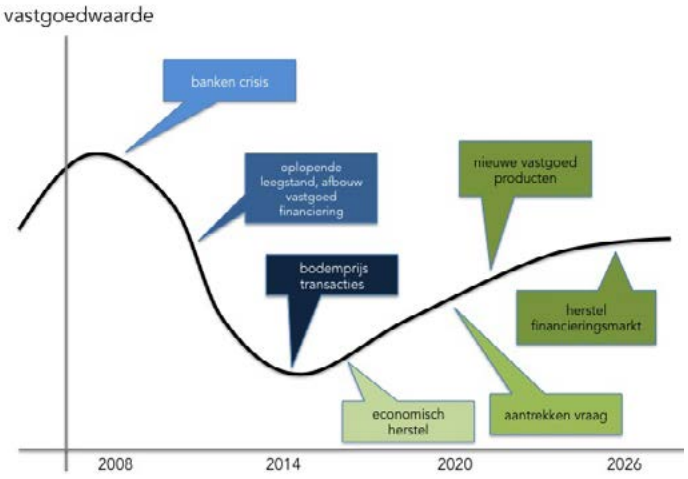
- De komende drie jaar zal een algemeen geaccepteerde waterscheiding ontstaan tussen vastgoed met en zonder toekomst. Dit is een kwestie van het noodlot aanvaarden, dat heeft in het huidige rouwproces van de vastgoedsector lang geduurd. Er is simpelweg meer aanbod dan vraag en ergens moet dat verschil worden weggewerkt. Nadat een algemeen besef is ingedaald dat bepaald vastgoed nooit meer een gebruiker zal vinden, moet m.i. een actief sloopprogramma worden gestart over de gehele linie van het aanbod. Dit punt nadert snel en het ‘doordraaien’ van vastgoed is onvermijdelijk, wil een herstel van waarden worden bereikt.

- Er is nu sprake van een forse afboeking van plancapaciteit en bouwgrond in en rond de steden. De ambities van voor de crisis hebben geleid tot een fors overaanbod en dat maakte het verleidelijk voor ondernemingen om bij elke groeispurt weer opnieuw het weiland op te zoeken. Dit leidt tot grote negatieve prijsdruk op bestaand vastgoed door de groei in aanbod van verlaten, overbodig vastgoed. Een verschijnsel dat we goed uit de Verenigde Staten, een land met oneindige beschikbaarheid van grond, kennen en waarvan we nooit hadden verwacht dat zoiets ook in Nederland denkbaar

was. De concurrentieslag tussen, meestal publiek gefinancierde, 'maagdelijke' locaties is nagenoeg voorbij en daarmee verdwijnt een belangrijk deflatoir effect op bestaand vastgoed.

- Uiteindelijk zal het huidige grote verschil (meer dan 50%) tussen de kosten van nieuwbouw versus inkooprijs van bestaande bouw kleiner worden. Wanneer het prijsverschil minder dan 20% is of daaromtrent, zal een nieuwe investeringsgolf in nieuwbouw op gang komen en zal voor bestaande gebouwen waardeherstel plaatsvinden.

- De verlaging van energielasten en de verbetering van de duurzaamheid van gebouwen gaat een steeds dominantere factor spelen in de huisvestingsafweging van particulieren, overheden en ondernemingen. Dit wordt gevoed door de toenemende energielasten, maar ook door imago. Technisch is een 'lekkend' en milieuonvriendelijk gebouw of woning niet meer acceptabel en dat zal een belangrijke invloed hebben op de vervangingsmarkt. Dat geldt ook voor andere innovaties in de bouw, zoals de integratie van informatietechnologie en de introductie van snellere en goedkopere bouwmethoden. Ook daarvoor is het een voorwaarde dat de apathisch makende bouwcrisis eens overgaat en dat we van de 'survival mode' omschakelen naar de 'evolutiemode'.



Het waardeherstelproces zal op basis van de bovenomschreven componenten in een viertal fasen verlopen, dit aan de hand van een vergelijking met eerdere herstelprocessen na een crisis. Zie het als een collectief rouwproces waar we doorheen moeten. Belangrijk uitgangspunt is, in vergelijking met bijvoorbeeld de crisis van de jaren dertig en tachtig van de vorige eeuw, dat we nu niet te maken hebben met een actief overheidsbeleid om de vastgoedsector uit de crisis te helpen en dat we een veel lagere vraagdruk hebben.

We hebben het hier niet over opeenvolgende perioden, maar elkaar overlappende fasen met eigen marktdynamieken waarop gereageerd moet worden, met in de tijd een dominante rol van een van de dynamieken.

FASE 1: KOPERSMARKT

We zitten nu in de fase van de kanskopers. Er is een beperkte hoeveelheid kopers in de markt, met name private en buitenlandse investeerders, die met een andere blik naar de Nederlandse vastgoedmarkt kijken. Zij zien de aankoop van goedkoop vastgoed als buitenkansjes in een stabiele economie. Zij leggen een nieuwe bodem onder de prijs van bestaand, in gebruik zijnd vastgoed. Er is nu zelfs al sprake van een opwaartse druk vanwege onderlinge concurrentie. Tegelijk valt ongebruikt en niet-verhuurd vastgoed verder in waarde weg en de komende tijd zal een verdere waardedaling van niet-verhuurde ruimte plaatsvinden; er is nog wat niet-genomen verlies weg te werken. Dit verhoogt de sloopdruk. Dit zet grote druk op gebouweigenaren om gebruikers te houden of aan zich te binden en dat leidt tot een concurrentieslag in huurprijzen, hetgeen indirect weer tot verdere prijsdaling leidt. De verwachting is dat het een en ander zich de komende drie jaar zal uitspelen.

FASE 2: AANBOD IN EVENWICHT

Doordat er in fase 1 aanbod uit de markt zal worden genomen door transformatie en sloop, zal uiteindelijk een nieuw evenwicht tussen een licht groeiende vraag als gevolg van economisch herstel en een verminderd aanbod ontstaan. Dit zal binnen zes jaar gebeuren. Economisch herstel zal slechts een licht stijgende behoefte aan ruimte veroorzaken. Verdere prijsdalingen van bestaand vastgoed doen de rest. Er is weer een redelijke opname. De vraag is of eigenaren in staat zijn hun gebouwen voldoende te onderhouden en aan te passen als gevolg van de stijgende behoefte. Hierbij zit de grootste

uitdaging bij financiers. Zijn de banken bereid om transformaties te financieren? Op dit moment is er geen sprake van een proactieve financieringsstrategie voor vastgoed vanwege de omvang van de uitdagingen bij de meeste banken en mede doordat niemand nog het juiste business model voor transformatie heeft uitgedacht. Kapitaalkrachtige eigenaren hebben in deze fase de beste papieren. De influx van nieuw, lokaal durfkapitaal is voor de rest van het aanbod een voorwaarde.

FASE 3: NIEUWE VRAAG
Zoals we met eerdere crises gezien hebben, zal uiteindelijk een andere vraag naar vastgoed de grote sprong voorwaarts gaan veroorzaken. In de herstelperiode na de jaren dertig en de Tweede Wereldoorlog was dat de grote woningbouwopgave als gevolg van een sterk groeiende bevolking en de overgang naar een moderne, industriële economie. In de jaren tachtig was dat de opkomst van de zakenindustrie en de herontdekking van de stad als een belangrijke sociale en culturele conditie, de periode van cityvorming. Dit leidde tot een sterke groei in nieuwbouwkantoren, mede gevoed door een grote interesse vanuit buitenlandse investeerders voor Nederlands commercieel vastgoed. Nu zal de informatietechnologie met ontwikkelingen op het gebied van werken, wonen, logistiek en winkelen leiden tot een nieuwe behoefte aan specifiek, goed geoutilleerd vastgoed. Dit biedt grote kansen voor de creatieve aanpak van bestaand vastgoed en zal een nieuwe bloeiperiode voor architecten en ontwikkelaars inluiden.

FASE 4: HERSTEL INVESTERINGSVERMOGEN
Er zal een onvermijdelijk moment komen dat het collectief geheugen ten aanzien van deze crisis ons in de steek gaat laten en er weer een voldoende hoeveelheid financieringskapitaal beschikbaar komt om de draai naar een aanbodgedreven markt te maken. Voorwaarde is een gezonde aanwas van de vraag en die moet in fase 3 plaatsvinden. Japan heeft laten zien dat deze fase wel eens erg ver weg kan liggen voor verzadigde economieën. Daar hebben ze al meer dan twintig jaar te maken met een haperend investeringsklimaat in het vastgoed. Het is zelfs denkbaar dat vastgoed als investering structureel minder aantrekkelijk blijft en veel meer als gebruiksgoed wordt gezien, die keurig over een periode naar een restwaarde nul wordt afgeschreven. In dat geval zal fase 4 nooit aanbreken, althans niet in een vorm vergelijkbaar met de periode 2001-2008, toen juist de kapitaalmarkt de grote kracht achter het groeiende aanbod was.

Aanpassing verkoop aan de perioden
Aangenomen dat de hierboven omschreven fasering realistisch is, wordt de volgende vraag hoe een eigenaar van een grote portefeuille vastgoed met deze fasering moet omgaan. Het enig mogelijke antwoord is uiteraard het aanbod te selecteren op de specifieke dynamiek van elk van de vier fasen.

In **fase 1** zal vastgoed met gebruik, bijvoorbeeld via een sale en lease-back constructie, de beste kansen hebben. In de selectie zou je vastgoed met gebruikers of met een zeer hoge kans op gebruikers eerst moeten verhuren, om dan vervolgens aan potentiële kopers aan te bieden. De methode is vrij simpel, het object aanbieden via een makelaar en zorgen voor verhuur tegen standaard marktcondities en daarna verkopen, met een verkoopwaarde die uiteraard in deze fase fors beneden de boekwaarde van vier jaar geleden ligt.

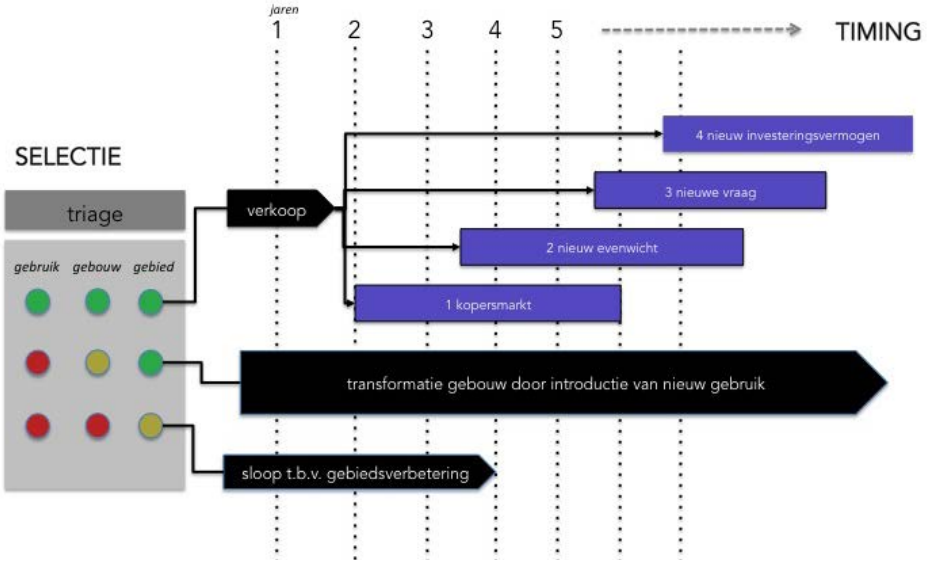
In **fase 2** zal de nadruk veel meer vallen op intrinsiek waardevol vastgoed. Vastgoed met een cadeautje, of van bijzondere cultuurhistorische waarde. Bij een herstellend evenwicht doen de aansprekende gebouwen op de goede locaties het aanzienlijk beter. Door deze niet in fase 1 te dumpen, maar naar fase 2 door te schuiven, kan een aanzienlijk betere verkoopprijs gehaald worden. De meerwaarde zal ruimschoots opwegen tegen de kosten van het houden over een periode van drie jaar, de verwachte duur van fase 1, zeker omdat naar verwachting de rente laag zal blijven en inflatie zich door economisch herstel gunstig zal ontwikkelen.

In **fase 3** komt het adaptief vermogen van het vastgoed om de hoek kijken. In hoeverre zijn de objecten aan te passen aan de eisen van een nieuwe generatie gebruikers? Gemakkelijke indeelbaarheid van gebouwen is een voorwaarde, met idem voorzieningen en een gebruikersomgeving met synergetische eigenschappen. Het is nu nog lastig de precieze vraag van die periode in te schatten, maar die kennis zal zich vanzelf in de loop van de tijd openbaren, gedreven door de innovatiekracht van een nieuwe generatie ontwerpers, ontwikkelaars en bouwers.

In **fase 4** gaan de waarde van de locatie en de stabiliteit van de kasstroom van doorslaggevend belang zijn. Het gaat dan weer om de waardering van vastgoed als belegging en daarmee een herstel naar pre-recessiewaarden. De verwachting

is dat grote verschillen in grondwaarden in Nederland zullen ontstaan. We krijgen te maken met toplocaties in en rond de grote steden en met laagwaardige locaties in gebieden met minder economische potentie en groei. De waardesprong die bereikt kan worden in de eredivisie van het vastgoed zal zeer groot zijn en het is zeer aan te bevelen deze locaties zo lang mogelijk vast te houden, c.q. aan te wenden voor tijdelijk gebruik door de overheid zelf, totdat die waarde gehaald kan worden. Daarmee kan een extra hoog rendement behaald worden.

PERIODE	OMSCHRIJVING	VERKOOPSTRATEGIE	TYPE LOCATIE	TYPE GEBOUW	TYPE GEBRUIK
1	Kopersmarkt	Met gebruik verkopen	Locatie is niet bepalend	Gebouwen die goed om te zetten zijn naar multi-gebruik en goed indeelbaar	Aantoonbare verhuurpotentie
2	Nieuw evenwicht	Onderscheidend vermogen benadrukken	Bewezen locaties, met een stabiele opname	Onderscheidende kwaliteit met extra's	Het nieuwe kantoor, het nieuwe winkelen, doelgroepen die vooraan in het economisch herstel lopen
3	Nieuwe vraag	Aanpassing aan nieuwe behoefte aantonen	Gebieden die zich aanpassen aan de veranderingen in de vraag, daar waar transformaties op gang zijn gekomen	Vrij indeelbaar, met de mogelijkheid tot functiemenging, goede bereikbaarheid, gemeenschappelijke voorzieningen	Jonge ondernemingen, of ondernemingen in transformatie. Het nieuwe wonen et cetera
4	Nieuw investeringsvermogen	Toplocaties benutten	Top locaties rond grote steden en hoofdinfrastructuur	Onderscheidend en investeringsklasse 1	Grote en kapitaalkrachtige huurders, stabiele en voorspelbare inkomsten



Sloop creëert waarde

DE OVERHEID DIENT EEN PUBLIEK BELANG EN MAG HAAR HANDELEN NIET ALLEEN LATEN LEIDEN DOOR BESPARINGSOVERWEGINGEN OP KORTE TERMIJN. ALS JE TOCH AL BEREID BENT VERLIES TE NEMEN, ZET HET VERLIES DAN IN OM MAATSCHAPPELIJKE MEERWAARDE TE CREËREN.

De belangrijkste afweging in de afstootoperatie is de keuze tussen waardeontwikkeling op gebouwniveau door het vinden van, op termijn, een nieuw gebruik, of de inzet van sloop en structurele functieverandering ten behoeve van de waardeontwikkeling van een gebied. Dit laatste komt de eigenaar van het object misschien niet ten goede, maar is noodzakelijk voor het oplossen van het brede maatschappelijke vraagstuk van het overaanbod en de verbetering van de ruimtelijke omgeving in het algemeen.

Waardevermindering door creatieve destructie kan leiden tot nieuwe groenfuncties in stedelijk gebied, ruimte voor geheel andere functies als wonen voor kantoren of bedrijfsmatig vastgoed, de realisatie van ondersteunende voorzieningen op werklocaties et cetera. Kortom, kwaliteitsverbetering, terug te vinden in de waardeontwikkeling van de ruimtelijke omgeving in het algemeen. Daarnaast is er schuifruimte in het stedelijk gebied noodzakelijk om de huidige trend van intensivering van grondgebruik, de grote efficiencyslag, te ondersteunen. Is dat niet nu, dan in ieder geval op termijn. Het maatschappelijk rendement van deze operatie is veel groter dan het versneld dumpen van overtollig vastgoed en het verder aan de, op dit moment machteloze, markt over te laten. Dat zal, zoals eerder aangetoond, tot een verdere waardeval leiden en een verdere structurele en functionele ontwrichting van de markt en dat kunnen we nu even niet gebruiken. Slopen creëert waarde.

Beide opties, gebiedsgerichte en gebouwgerichte transformatie, vragen de mobilisatie van de kennis en ervaring die ruimschoots voorhanden is. Het kan geen blackbox operatie zijn, met af en toe een advertentie in de krant. Het vraagt om het creëren van netwerken van deskundigheid rond de opgave, niet in de laatste plaats van het grote arsenaal aan creatieve disciplines, die ons land rijk is.

VANDAAR DE VOLGENDE AANBEVELINGEN

1) **Wees duidelijk over strategie, uitvoering en doelen van het desinvesteringsprogramma. Nu zijn er nog veel te veel onduidelijkheid en onzekerheid. Maak dit proces openbaar, zodat de markt weet wat er aan komt en daarop tijdig kan reageren.**

2) **Werk het triagesysteem uit om snel besluitvorming per object op gang te brengen. Geef de belangrijkste criteria weer voor de indeling in de drie categorieën en werk een procedure uit voor de aanpak per categorie. Gebruik nieuwe datatechnologie voor de afweging in kwaliteit naar grond, gebouw en gebruik.**

3) **Benut de potentie van de markt, ga het als overheid niet alleen doen. Het gehele programma is divers en omvangrijk en mag niet onderschat worden. Bouw een gespecialiseerd netwerk van deskundigheid en ervaring om je heen met een open informatie-uitwisseling. Private partijen en lokale overheden weten vaak het beste wat er speelt en welke kansen er zijn. Geef**

succesvolle herontwikkelaars en adviseurs de kans meerdere projecten te verwerven en te herpositioneren. Schakel hierbij creatieve ontwerpers, ontwikkelaars en andere partijen in, die goed weten wat er op lokaal niveau aan relevante ontwikkelingen speelt.

4) **Ga uit van het gebruik en de vraag die er in de markt is. Het herstel komt van onder af, verbind je met de initiatieven van (groepen van) ondernemers, non-profit organisaties, collectief opdrachtgeverschap. Heroverweeg ook je eigen huisvestingsbehoefte, tijdelijk iets meer ruimte gebruiken kan zeer functioneel zijn voor een succesvolle desinvesteringstrategie.**

5) **Ontwikkel bij gebouwen en locaties met potentie meer varianten dan verkoop. Onderzoek de mogelijkheden van erfpachtconstructies met optie tot koop of huurkoop. Dit kan een belangrijke versnelling van de verkoop tot stand brengen en uiteindelijk een proces van geleidelijke waardestijging gedreven door nieuwe gebruiksvarianten op gang brengen. Mocht de Rijksoverheid niet als financier willen optreden, overweeg dan de oprichting van een apart, privaat fonds waarin de leningen worden ondergebracht.**

6) **Overleg met financiers over het desinvesteringsprogramma en de mogelijkheden voor financiering van de aankoop en herontwikkeling van objecten. Indien zij accepteren dat het triagesysteem serieus wordt toegepast en dat het een functioneel gereedschap is, is er een grotere kans op financieringsmogelijkheden voor gebruikers en kopers. Het is namelijk ook in hun belang.**

7) **Overleg met beleggers over de aanpak en vraag om een actieve benadering van de beleggingsrijpe objecten uit de portefeuille in ruil voor een prudente aanpak van het desinvesteringsprogramma.**

8) **Zet drie verschillende organisaties op en bepaal per team wat de beste timing is:**

   a. **Verkoop van goed verkoopbare objecten**
   b. **Sloop (of verkoop ten behoeve van sloop) van objecten inclusief het creëren van meerwaarde per gebied**
   c. **Opwaardering van kansrijke objecten door middel van planontwikkeling, transformatie, marketing et cetera.**

9) **Zet een apart programma met eigen deskundigheid op voor panden met een cultuurhistorische waarde en vertraag het verkoopproces van deze objecten voor drie tot vijf jaar.**

10) **Zet een goed uitgeruste beheersorganisatie op die, ter ondersteuning van de geleidelijke verkoop, de kwaliteit van de portefeuille bewaakt door actief gebouwmanagement en tijdelijk gebruik.**

Als de rechter- en de linkerhand van de overheid in harmonie kunnen opereren en de verkoop van het vastgoed gecoördineerd wordt opgezet, kan meerwaarde voor zowel de overheid als de samenleving worden gecreëerd en vermindert de negatieve impact van de verkoop tot een voor de markt aanvaardbaar niveau.

Rudy Stroink
24 juni 2014

HET COLLEGE VAN RIJKSADVISEURS

Korte Voorhout 7, P4.22
2511 CW Den Haag
Tel. 088 115 9812
www.collegevanrijksadviseurs.nl

DRUKWERK

Pantheon drukkers

ONTWERP

Studio Sander Boon