Regionshuset
Viborg

Koncernøkonomi, Bygning
Skottenborg 26
Postboks 21
DK-8800 Viborg
Tel. +45 7841 0000
kontakt@rm.dk
www.rm.dk

Bilag 2 Beskrivelse af salgsproces

Oplæg til proces for salg af de store hospitalsejendomme

Dato 25-03-2013
Carsten Kronborg
Tel. +45 7841 0450
Carsten.Kronborg@stab.rm.dk
1-23-0-6-12

Regionen står over for at skulle afhænde fem af de store hospitalsmatrikler i henholdsvis Holstebro, Herning, Aarhus Universitetshospital på Nørrebrogade og Tage-Hansens Gade samt Psykiatrisk Hospital i Risskov. Sidstnævnte indgår i OPP projektet for Nyt Psykiatrisk Center i DNU og på Nørrebrogade pågår et forventet salg til Bygningsstyrelsen med henblik på Aarhus Universitet som lejer – hvorfor en særskilt salgsproces ikke er relevant for disse to hospitalsmatrikler.

Karakteristisk for ejendommene er, at de er af betydelig størrelse set i forhold til andre ejendomsudbud i de pågældende kommuner, og det er erfaringen, at det kræver stor indsats og ekspertise at tilvejebringe et solidt beslutningsgrundlag i forbindelse med offentlige frasalgsprocesser af denne type, særligt set i lyset af bygningernes særlige indretning og størrelse. Der er derfor behov for både at inddrage afdelinger på tværs i regionen, et tæt samarbejde med de pågældende kommuner og brug af ekstern rådgivning til løsning af konkrete opgaver.

Regionen har fokus på, at salget håndteres både professionelt og hele vejen på gennemskuelig vis. Salget skal gennemføres mest økonomisk fordelagtig for regionen.
Dette oplæg skal ses som en generelt model og der vil sandsynligvis være visse tilpasninger i relation til den konkrete ejendom og kommune. Salgsprocessen er struktureret i en model med fire faser, der strækker sig fra den indledende forberedelse med indhentning af informationer om ejendommen til et endeligt salg af ejendommen.

FASE 1: Ejendomsoplysninger og markedssondering

FASE 2: Fastlæggelse af udbudsstrategi

FASE 3: Udarbejdelse af udbudsmateriale

FASE 4: Gennemførelse af udbud

Det kan oplyses, at der gennem tiden på flere af ejendommene har været en indledende dialog med professionelle investorer for at få afdækket den markedsmæssige interesse for hospitalsmatriklerne og den beskrevne model skal også ses i lyset af disse dialoger. Endvidere vil erfaringer fra salgsprocessen af henholdsvis AUHs bygninger på Nørrebrogade og i Risskov blive inddraget.

Det karakteristiske ved dette oplæg til salgsproces er, at hver fase afsluttes med et komplet materiale, hvorfor der kan træffes videre dispositioner på et bredere og mere oplyst grundlag. Dvs. der hele vejen gennem forløbet er mulighed for at revurdere de efterfølgende aktiviteter med henblik på optimal brug af ressourcer og at optimere processen og derved komme hurtigere frem til et realiseret salg.

Sidste i denne beskrivelse findes en skematisk oversigt over den beskrevne salgsproces.

I det følgende er fase 1-4 beskrevet:

Ad FASE 1: Ejendomsoplysninger og markedssondering

Fundamentet for den velstrukturerede salgsproces skal lægges ved et grundigt forarbejde. Erfaringer fra regionens lignende opgaver er, at forberedelsen og salgsplanlægningen struktureres bedst muligt ved at anvende få velvalgte og let kommunikative metoder f.eks. gennem dialog med potentielle investorer. Denne tilgang er derfor grundlaget for den efterfølgende beskrivelse af salgsprocessen, hvor det overordnede formål er at identificere og evaluere potentielle anvendelsesmuligheder og investorer for at skabe et solidt beslutningsgrundlag for den fremtidige anvendelse af ejendommen og den endelige udbudsstrategi (fase 2).

Forundersøgelse

For at sikre en optimal og effektiv tilgang til afsøgning af potentielle anvendelsesmuligheder skal der foretages en teknisk gennemgang af ejendommen samt en juridisk forundersøgelse, der afdækker de juridiske rammer, hvorunder regionen kan operere med henblik på salgsmodning af området.
Formålet med den tekniske gennemgang er at verificere data om ejendommen dels Bygnings- og boligregisteret (BBR) med bygningsarealer, opførelsesår, anvendelser etc. i forhold til teknisk afdeling, og dels den fysiske tilstand gennem tilstandsrapporter og energimærker. Der foretages interview med de tekniske afdelinger på stedet, der har godt kendskab til bygningerne og installationerne.
For at sikre overblik over ejendommenes juridiske anvendelsesmuligheder indsamles allerede i denne tidlige fase de oplysninger og dokumenter, som er relevante for ejendommens købere, f.eks. tingbogsoplysninger, servitutter, forureningsoplysninger og plangrundlag.

Regionen er i stort omfang allerede i besiddelse af de nødvendige oplysninger og der vil således blive tale om supplementer som regionen eller en tilknyttet rådgiver tilvejebringer. Der vil være tale om et omfangsrigtigt materiale som kræver struktureret dokumenthåndtering, hvorfor der foreslås en digital platform. som både kan lagre, men også udveksle oplysninger.

Identifikation af anvendelsesmuligheder

Med udgangspunkt i forundersøgelserne igangsættes en afklaring af det markedsmæssige anvendelsespotentiale for ejendommen.

Indledningsvis vil der skulle være en identifikation og kortlægning af fremtidige anvendelsesmuligheder, hvor regionens egne erfaringer og eksterne rådgivers erfaringer fra tidligere udførte ejendomsudviklingsprojekter bringes i spil. Dette vil meget være et tværfagligt arbejde med inddragelse af tekniske og finansielle kompetencer, hvor der også der udføres økonomiske studier.

Man bør overveje workshop/studietur, der kan fungere som inspiration til salgsprocessen, og hvor andres gode og dårlige erfaringer kan inddrages. Det kan også være en faglig workshop i samarbejde med kommunen bl.a. i forhold til de kommunale planmyndighedernes arbejde.

Sideløbende med ovenstående inddrages en række markedsaktører f.eks. developere, investorer, pensionskasser, potentielle lejere etc. som kan have interesse. Formålet med denne inddragelse er at skabe overblik og afklaring over anvendelsesmuligheder hvor der er en reel kommerciel interesse.

Dialog med øvrige interessenter
For at sikre potentielle køberes interesse i ejendommen er det vigtigt at skabe forståelse for de nuværende bygningers stand og den eventuelle bevaringsværdige kategori. Derudover er det vigtigt at få indsigt i, hvad kommunen vil tillade som anvendelse, og dermed hvordan den fremtidige planproces kan forventes at forløbe, og ikke mindst hvor meget mere arealerne må bebygges med.
Derfor skal der være en gennemgående dialog med kommune og væsentlig interessenter, f.eks. naboer. Hertil vil der være brug for eksterne rådgivere bl.a. i form af byplanlæggere som kan bidrage med at tydeligere ejendommens potentiale og eventuelle udfordringer. Eksempler skal bruges til at vurdere hvor mange kvadratmeter, der fremtidigt kan bebygges – dette i et sammenhæng med området og kommunens intentioner. På denne baggrund kan de potentielle salgsindtægter også vurderes.

Evaluering af anvendelsesmuligheder
Med udgangspunkt i den tekniske og juridiske forundersøgelse igangsættes afklaring af det markedsmæssige anvendelsespotentiale for ejendommen.

Afklaring af potentiale og anvendelse
Fase 1 afsluttes med, at der foretages en endelig afklaring og forventningsafstemning hos både region og kommune om områdets anvendelsesmuligheder.

Ad FASE 2: Fastlæggelse af udbudsstrategi

Ejendommene skal som udgangspunkt sælges i offentligt salg i henhold til bekendtgørelse om offentligt udbud ved salg af kommunens, henholdsvis regionens, faste ejendomme (udbudsbekendtgørelsen). På grundlag af undersøgelserne i fase 1 og dialogen med de potentielle købere i fase 2, sammensættes det i en udbudsstrategi, hvordan ejendommen bedst sælges.

Udarbejdelse af salgsprospekt- og inspirationsmateriale
Et salgsprospekt udarbejdes som led i markedsføringen af salget. Prospektet vil blive udarbejdet med udgangspunkt i det allerede udførte arbejde og vil indeholde de mest relevante informationer om området, bygninger og grundarealer herunder bygningernes

historik, udviklingspotentiale for området, bygningernes nuværende stand ec. Forhold der skal være med til at skabe indsigt i ejendomsområdet for en potentiel investor.
Prospektet vil blive anvendt i den målrettede markedsdialog med interesserede købere og skal tilpasses i indhold og informationsgrad afhængig af investorer og øvrigt markedsføringsmateriale.

Målrettet markedsdialog med potentielle købere og lejere
Med udgangspunkt i den indledende dialog med potentielle investorer og lejere fra fase 1 skal der ske en målrettet dialog med de investorer, der kan have reel interesse i at købe ejendommen inden for de fastlagte anvendelsesmuligheder.
Denne dialog skal bidrage til endelig valg af udbudsstrategi og salgsvilkår i udbuddet, ved at skabe indsigt i disse investors ønsker og krav for en fremtidig salgsproces.

Udarbejde af udbudsstrategi
På grundlag af undersøgelserne i fase 1 og dialogen med de potentielle investorer, sammenfattes det i en udbudsstrategi, hvordan ejendommens bedst sælges.
Et alternativt til at sælge ejendommen i ét salg, vil være at salget sker over flere udbudsrunder, dels for at optimere ejendommens samlede værdi, men også for at sikre villige købere.

Modellen kunne i givet fald være, at der sammen med den vindende tilbudsgiver (der overtager et nærmere antal byggerettigheder) skabes et samarbejde om udarbejdelse af en helhedsplan for den samlede ejendom. Modellen har således som forudsætning, at den vindende tilbudsgiver har såvel købepligt som køberet til en ikke ubetydelig del af de samlede byggerettigheder, og dette vil sikre konsortiets interesse i, at der udarbejdes en sammenhængende og realiserbar helhedsplan for den samlede ejendom. På den måde bringes andre købere i spil, men på vilkår, at der er sket salg og udvikling af dele af ejendommen.
Udfordringen er bl.a., at helhedsplanen således bliver robust og realiserbar.
Både Region Midtjylland og kommunen vil være en vigtig aktør i forbindelse med tilvejebringelse af helhedsplanen og dermed også i udarbejdelse af udbudsmaterialet.

Udbudsstrategien indeholder bl.a.:

- **Samlet salg eller salg i etaper (helt eller delvist salg)**
  Det skal overvejes om ejendommes samlede værdi øges såfremt ejendommen sælges i delområder eller etapevis. En fordel kan være, at en opdeling vil mindske den enkelte købers investering og dermed øge feltet af mulige købere. Dette kan dog have betydning for cash flowet.
- **Mulighed for salg uden offentligt udbud**
  Det bør afklares, om dele af ejendommen (byggerettighederne) kan og bør søges solgt uden offentlig udbud, idet der i henhold til bekendtgørelsen er en række undtagelsesbestemmelser, f.eks. ved salg til anden offentlig. Dette må forventes at være begrænset til delområder, men vil efter omstændighederne kunne medvirke til at kick-starte områdets udvikling.
- **Bydendes oplysninger om den påtænkte anvendelse**
  Efter bekendtgørelsen er det klare udgangspunkt, at ejendommen skal sælges til den bydende, der har afgivet det højeste bud, men særlige regionale interesser kan begrunde salg til en anden end højstbydende jf. bekendtgørelsen $ 6, stk. 2.
- **Juridiske hovedvilkår for salget**
  På et overordnet niveau beskrives de juridiske hovedvilkår, der forventes at indgå i

udbudsmaterialet og købsaftalen. Der gøres overvejelser omkring hvilken sikkerhed en køber skal stille for sine forpligtelser i forbindelse med henholdsvis evt. købstilbud og efterfølgende aftaleindgåelse samt hvornår købssummen skal betales. Endvidere overvejelser om regionen skal have del i eventuel fortjeneste ved en efterfølgende øget byggeret eller videresalg samt om salget skal være betinget af hvornår køber påbegynder henholdsvis afslutter udvikling af området.

- **Tidspunkt for udbud**
  I fase 2 udarbejdes et endeligt oplæg til tidsplan for gennemførelse af salget bl.a. under hensynstagen til markedsinteressen og at salget skal gennemføres mest økonomisk fordelagtig for regionen.

De erfaringer som regionen får fra salget af Aarhus Universitetshospital i Risskov, hvor dette indgår som en del af temaerne i dialogprocessen omkring Nyt Psykiatrisk Center i DNU som OPP, vil med fordel kunne indgå med læring til efterfølgende salgsprocesser. Denne dialogproces vil forventeligt foregå i perioden juni - september 2013.

I udbudsmaterialet og særligt i købsaftalen vil der være mulighed for at indsætte bestemmelser om regulering af købsprisen afhængig af omfang af byggerettigheder og anvendelsen af byggerettighederne. Eksempelvis kan det være, hvis der er modtaget tilbud om en bestemt fremtidig bebyggelsesprocent og/eller anvendelse, og hvor der på tidspunktet for købesummens betaling måtte være usikkerhed forbundet med opfyldelse af disse forudsætninger.

Politisk behandling og godkendelse
Fase 2 afsluttes med, at udbudsstrategien godkendes i regionsrådet.

Ad FASE 3: Udarbejdelse af udbudsmateriale

Udformningen af udbudsmaterialet afhænger af den valgte udbudsstrategi, hvor udgangspunktet jo er et offentligt udbud. Det endelige udbudsmateriale skal angive, hvilke vilkår ejendommen sælges på og der vil blive tale om en detaljering og tilpasning af de hovedvilkår, der i fase 2 blev fastlagt i udbudsstrategien.

Markedsføring af udbud
Sideløbende med udarbejdelsen af udbudsmaterialet og på grundlag af det udførte analysearbejde i fase 1 og 2 skal det kommende udbud markedsføres gennem f.eks. offentlig udmeldelse om visioner for området, avisartikler og annoncer med det formål at skabe størst mulig interesse for det fremtidige udbud.

Dialog med kommunen om anvendelsesmuligheder og udbudsvilkår
Kommunen bør være en væsentlig sparringspartner i udarbejdelsen af materialet for dermed at skabe indsigt i det fremtidige salg og sikre, at kommunen er indforstået med den afsluttende del af salgsprocessen og de fremtidige anvendelsesmuligheder.

I en model for et delvist salg i en første udbudsrunde, vil det være relevant at drøfte vilkår for udarbejdelse af en helhedsplan for ejendommen.

Udarbejdelse af udbudsmateriale
I forhold til offentlighedens interesse i hvad der kommer til at ske på den udbudte ejendom,

kan det være en ide at lade tilbuddene indeholde illustrationer af, hvad der tænkes fremtidigt, - også hvis der kan konkurreres på andre parametre end pris, hvilket er afklaret i fase 2.

Eventuel politisk behandling og godkendelse
Fase 3 kan evt. afsluttes med, at udbudsmaterialet godkendes i regionsrådet.

Ad FASE 4: Gennemførelse af udbud

Annoncering af udbud
Ved gennemførelse af det endelige udbud vil udbudsstrategien være afgørende for valg af udbuddets annoncering, idet der her kan vise sig at være fordele i at inddrage og særligt henvende sig til udvalgte faggrupper.
Oplysninger og dokumenter om ejendommene indhentet i de tidligere faser gøres tilgængelige for købere f.eks. gennem regionens hjemmeside (digital platform). Dokumentationsudveksling skal selvfølgelig ske i en struktureret og lettilgængelig form.

Valg af køber
Evaluering af tilbud vil ske med udgangspunkt i det konkrete udbudsmateriale, hvortil der skal udarbejdes en konkret bedømmelsesprocedure, udarbejdes bedømmelsesrapport ved tildeling/afslag samt udarbejdes endelige købsaftale.

Politisk behandling og godkendelse
Fase 4 afsluttes med, at salget godkendes i regionsrådet.

Endelig overlevering
Herefter sker en overlevering til køber af ejendommen (helt eller delvist) og også handlens berigtigelse. Kontraktuelle vilkår i udbudsmaterialet kan gøre det relevant med ekstern juridisk og teknisk rådgivningsbistand ved den endelige overlevering.