

Risico's en grondexploitatie 2012 gemeente Barneveld

26 oktober 2012

Risico's en grondexploitatie 2012 gemeente Barneveld

Verantwoording

Titel	Risico's en grondexploitaties 2012 gemeente Barneveld
Opdrachtgever	Gemeente Barneveld
Projectleider	Gerritjan Meppelink en Steven Koster
Auteur(s)	Gerritjan Meppelink, Matthijs Nijboer, Michiel de Haan en Steven Koster
Projectnummer	1206050
Aantal pagina's	100 (exclusief bijlagen)
Datum	26 oktober 2012
Handtekening	

Colofon

PurpleBlue
Australiëlaan 5
Postbus 3015
3502 GA Utrecht
Telefoon +31 30 28 24 88 8
Fax +31 30 28 24 81 6

Dit document is eigendom van de opdrachtgever en mag door hem worden gebruikt voor het doel waarvoor het is vervaardigd met inachtneming van de rechten die voortvloeien uit de wetgeving op het gebied van het intellectuele eigendom.
De auteursrechten van dit document blijven berusten bij Tauw. Kwaliteit en verbetering van product en proces hebben bij Tauw hoge prioriteit. Tauw hanteert daartoe een managementsysteem dat is gecertificeerd dan wel geaccrediteerd volgens:

- NEN-EN-ISO 9001

Inhoud

Verantwoording en colofon	5
1 Samenvatting rapportage risico's grondexploitaties Barneveld	11
1.1 Inleiding	11
1.1.1 Vraagstelling aan PurpleBlue	11
1.1.2 Opzet van de rapportage.....	12
1.2 Deel A.....	13
1.3 Deel B.....	15
1.3.1 Deel B - Samenwerkingsvormen.....	15
1.3.2 Deel B - Proces en projectinformatie.....	16
2 Inleiding.....	19
2.1 Achtergrond.....	19
2.2 Aanleiding.....	19
2.3 Vraagstelling van de opdracht.....	20
2.3.1 Initiële opdracht aan PurpleBlue	20
2.3.2 Gesprek met de gemeenteraad.....	22
2.4 Doel	23
2.5 Leeswijzer	24
3 Deel A: Werkwijze risicoanalyse grondexploitaties.....	25
3.1 Aangeleverde financiële onderbouwing projecten.....	25
3.2 Inhoud aangeleverde financiële onderbouwing projecten	26
3.3 Stappen risicoanalyse	30
4 Deel A: Verdiepingsslag grondexploitaties & risico's	31
4.1 Inleiding	31
4.2 Kwalitatieve benadering projecten	31
4.3 Verdiepingsslag bevindingen vastgestelde exploitaties 2012	34
4.3.1 Rekenmethodiek	34
4.3.2 Parameters in de grondexploitaties.....	34
4.3.3 Opbrengsten in de grondexploitaties.....	37
4.3.4 Kosten in de grondexploitaties	43
4.3.5 Fasering van kosten en opbrengsten in de grondexploitaties	51
4.3.6 Vastlegging grondexploitaties (IEGG & NIEGG)	52
4.4 Verslaglegging en onderbouwing grondexploitaties.....	52

5	Deel A: Risicoanalyse gemeentelijke exploitaties.....	55
5.1	MonteCarlo analyse grondexploitaties gemeente Barneveld	55
5.2	Analyse vertragingsrisico	60
5.3	Analyse programmarisico kantoren Columbiz Park	60
5.4	Analyse extreme prijsdaling grondopbrengsten	61
5.5	Identificatie belangrijkste risico's en top drie risicoprojecten	62
5.5.1	Belangrijkste risico's	62
5.5.2	Top drie risicoprojecten	64
5.6	Benodigd weerstandsvermogen	66
6	Deel A: Conclusies	69
7	Deel B: Samenwerkingsvormen.....	73
7.1	Inleiding	73
7.1.1	Werkwijze	73
7.1.2	Voorafgaande overwegingen	74
7.2	Theorie samenwerkingsvormen in gebiedsontwikkeling	75
7.2.1	Mogelijke vormen van samenwerking	77
7.2.2	Algemene beschouwing ten aanzien van de huidige marktsituatie	77
7.3	Samenwerkingsprojecten Barneveld	79
7.3.1	Veller I en II	79
7.3.2	De Burgt	83
7.3.3	Columbiz Park	87
7.3.4	Blankensgoed.....	89
7.4	Conclusies en aanbevelingen	92
8	Deel B: Project en procesinformatie.....	95
8.1	Inleiding	95
8.2	Conclusies en aanbevelingen per vraag	95
8.2.1	Conclusies.....	96
8.2.2	Aanbevelingen.....	97

Bijlage(n)

1. Theorie weerstandsvermogen en risicoanalyse grondexploitatie
2. Inventarisatie per project (exploitatieopzet, voortgangsrapportage en gesprekken projectleiders)
3. Output MonteCarlo analyse op projectniveau
4. Kwantificering vertragingsrisico
5. Theoretisch kader samenwerking
6. Factsheets samenwerkingsprojecten

1 Samenvatting rapportage risico's grondexploitatie Barneveld

1.1 Inleiding

In eerste instantie heeft de gemeente Barneveld PurpleBlue opdracht gegeven om de tweejaarlijkse risicoanalyse uit te voeren. Deze opdracht is gaandeweg uitgebreid. Onderstaand wordt deze chronologie uitgewerkt om het kader van de opdracht te schetsen.

1.1.1 Vraagstelling aan PurpleBlue

De gemeente Barneveld heeft in drie opeenvolgende fasen opdracht gegeven voor de werkzaamheden zoals deze zijn uitgevoerd voor deze rapportage:

- In februari 2012 is opdracht verstrekt aan PurpleBlue voor de uitvoering van de risicoanalyse grondexploitatie
- Vervolgens is in maart 2012 een aanvullende vraagstelling besproken (Maak een integrale beoordeling van de exploitatieopzetten van alle lopende complexen, idem van de nog niet in exploitatie genomen complexen)
- In april 2012 heeft vervolgens een gesprek plaatsgevonden met de raad. Tijdens dit gesprek heeft PurpleBlue een toelichting gegeven op het lopende onderzoek en heeft de raad haar vragen geuit. Vervolgens is gekeken in hoeverre de vragen van de raad beantwoord kunnen worden in het lopende onderzoek.

Deze aanvullende opdracht kent in hoofdlijn drie onderdelen

1. Verdieping van de lopende onderzoeksvraag
2. Inzicht in samenwerkingsvormen
3. Project en procesinformatie

Daarbij dienen de vragen uit tabel 1.1 beantwoord te worden.

Tabel 1.1 Vragen

	Wens	1.	2.	3.
1	Geef inzicht in een globale risicoanalyse per project	x		
2	Stel een analyse op van de gevoeligheid op basis van de parameters ¹	x		
3	Doe een uitspraak over het realiteitsgehalte van de gebruikte parameters	x		
4	Analyseer welke drie risico's op het niveau van alle projecten het belangrijkste zijn. En geef aanbevelingen hierover.	x		
5	Welke samenwerkingsvormen zijn er en wat zijn de voor- en nadelen daarvan?		x	
6	Zijn de, door de gemeente Barneveld gekozen samenwerkingsvormen in gezamenlijke projecten logisch in het licht van, grondposities, risicodeling en marktomstandigheden?		x	
7	Welke aanbevelingen zijn te doen voor toekomstige keuzemomenten rond samenwerkingsvormen?		x	
8	Wat is het resultaat van een herberekening van de grondexploitatie Columbiz Park als bedrijventerrein?	x		
9	In hoeverre zijn de gehanteerde VTA-kosten ² in lijn met wat gangbaar is bij andere gemeenten?	x		
10	Op welke wijze kan een beter inzicht worden gegeven in de projectgegevens, teneinde het collectieve geheugen beter te borgen en de raad scherp te houden?			x
11	Welke aanbevelingen zijn er te doen in de processen rond en organisatie van projecten?			x

1.1.2 Opzet van de rapportage

Er is voor gekozen de rapportage op te delen in twee delen. Deel A geeft antwoord op de initiële onderzoeksopdracht oftewel, het onderzoek naar risico's en weerstandsvermogen grondexploitaties. De beantwoording van de aanvullende vraagstelling uit het startoverleg en de verdiepvragen met betrekking tot de grondexploitaties van de gemeenteraad komt hierbij ook aan de orde.

Deel B gaat in op de achtergrond van samenwerkingsvormen in gebiedsontwikkeling. Daarnaast wordt gezien op welke wijze project- en procesinformatie binnen de gemeente Barneveld tot stand komt en hoe hierover wordt gecommuniceerd met de raad.

¹ Onder parameters wordt in termen van de grondexploitatie bedoeld op: percentage kostenstijging, percentage opbrengstenstijging, rentekosten, renteopbrengsten en prijspeil

² VTA: Voorbereiding Toezicht & Administratie. In het kader van de grondexploitatie ook wel de planontwikkelingskosten en de kosten voorbereiding en toezicht op de planuitvoering

1.2 Deel A

Geef inzicht in een globale risicoanalyse per project

Ten behoeve van het bepalen van het benodigde weerstandsvermogen grondexploitaties van de gemeente Barneveld is een brede risicoanalyse uitgevoerd. Er heeft een inhoudelijke en rekentechnische beoordeling van 38 exploitatieopzetten plaatsgevonden. Vervolgens zijn deze exploitaties samengevoegd. Op het niveau van 38 exploitaties en op individueel projectniveau is een MonteCarlo analyse uitgevoerd. Vervolgens is voor alle exploitaties geanalyseerd wat het financiële effect is van vertraging in de uitgifte.

Om op projectniveau inzicht te krijgen in de risico's wordt verwezen naar bijlage 3 en bijlage 4. Bijlage 3 laat voor alle 38 projecten de outputs van de MonteCarlo analyse zien. Bijlage 4 laat voor alle 38 projecten het effect van vertraging zien.

Stel een analyse op van de gevoeligheid op basis van de parameters

De gevoeligheid van de rekenparameters (kostenstijging, opbrengstenstijging en rente) is geanalyseerd en wordt in paragraaf 4.3.2 uitgewerkt.

De gevoeligheid van de rekenvariabelen in de exploitaties is per exploitatie terug te zien in bijlage 3.

Doe een uitspraak over het realiteitsgehalte van de gebruikte parameters

- De kostenstijging die door de gemeente Barneveld wordt gehanteerd is in lijn met wat landelijk gangbaar is. Een aanpassing van deze parameter is niet nodig
- De opbrengstenstijging die door de gemeente Barneveld wordt gehanteerd is in lijn met wat landelijk gangbaar is. Het betreft een percentage van 0 % in lijn met de actuele marktomstandigheden. Mogelijk is op langere termijn een beperkte opbrengstenstijging mogelijk
- De gehanteerde rente en de rente die conform de kadernota per 1-1-2013 gehanteerd zal worden past binnen een gangbare bandbreedte. Een verdere aanpassing van deze parameters is niet nodig

Analyseer welke drie risico's op het niveau van alle projecten het belangrijkste zijn. En geef aanbevelingen hiervoor

De gemeente kijkt als volgt naar risico's: "Een risico herbergt een kans op een gebeurtenis en een negatief effect van die gebeurtenis voor de organisatie. Het managen van die risico's is gericht op het minimaliseren of voorkomen van die nadelige effecten".

Uitgaande van bovenstaande ligt het in de rede om in de belangrijkste risico's en de top drie van de risicoprojecten de omvang van het negatieve financiële effect als criterium te hanteren. De belangrijkste risico's hangen samen met de marktontwikkelingen. Het marktrisico is in diverse onderdelen te beschouwen.

- *Vertraging*

Het effect van vertraging is doorgerekend voor alle projecten, zie bijlage 4. Hoewel het moeilijk danwel onmogelijk is om de marktomstandigheden te beïnvloeden is een aantal zaken van belang.

- Ontwikkel vraaggericht
- Voorkom concurrentie tussen plannen
- Stuur op kwaliteit
- Houd een vinger aan de pols en signaleer bijtijds of bijsturing nodig is

- *Grondprijsniveau nu*

De grondprijzen voor woningbouw beoordelen we als marktconform. De grondprijzen voor bedrijven zijn in vergelijking met die in de regio hoog en moeten mogelijk aangepast worden in lijn met de markt. Het effect van grondprijsverlaging is doorgerekend op portefeuilleniveau.

- *Grondprijsniveau toekomst*

De grondprijzen worden over de gehele looptijd niet geïndexeerd. Vanuit risicobeheersing is dat een verstandige keuze.

In algemene zin merken we op dat de onderbouwing van de marktvraag voor wat betreft woningen, bedrijven en kantoren verbetering behoeft. In de herziening van de exploitaties per 1-1-2013 moet de toekomstige prognose beter worden onderbouwd en in lijn zijn met de gerealiseerde uitgaves tot en met 2012. Dit kan leiden tot een neerwaartse bijstelling van geprognosticeerde resultaten.

Wat is het resultaat van een herberekening van de grondexploitatie Columbiz Park als bedrijventerrein?

Deze theoretische calculatie is opgesteld en uitgewerkt in paragraaf 5.3. Het resultaat van de exploitatie verslechtert met EUR 11,3 miljoen. Er kleven grote bezwaren aan een herprogrammering van dit plan. Het is in onze optiek op dit moment geen verstandige keuze om hiertoe over te gaan. Wanneer de financiële impact van een aantal jaren stilstand wordt afgezet tegen de financiële impact van herprogrammering, heeft stilstand in financiële zin de voorkeur. Voorts is het van belang om te onderzoeken op welke wijze er mogelijkheden zijn om, bijvoorbeeld door uitruiling met andere locaties, deze stilstand te keren.

In hoeverre zijn de gehanteerde gemeentelijke VTA-kosten in lijn met wat gangbaar is bij andere gemeenten?

In paragraaf 4.3.4 wordt hier uitgebreid bij stilgestaan. Er wordt onderscheid gemaakt in planontwikkelingskosten (POK) en kosten voorbereiding en toezicht (VTU). De gehanteerde kosten in de gemeente Barneveld zijn redelijk in lijn met wat gangbaar is. In geval van NIEGG is sprake van een lichte overschrijding. In de werkwijze rond de raming van deze kosten adviseren we duidelijker te zijn in de wijze waarop de kosten worden bepaald. Voorts is van belang om de kosten te monitoren op project en portefeuilleniveau.

1.3 Deel B

In onderdeel B van de rapportage wordt antwoord gegeven op een groot deel van de raadvragen welke zijn genoemd in de inleiding. Hierbij is een verdeling gemaakt naar Vragen gerelateerd aan samenwerkingsvormen (deel B-I) en vragen gerelateerd aan organisatie en verstrekken van projectinformatie (deel B-II). Samengevat volgen hier de antwoorden per vraag, per deel.

1.3.1 Deel B - Samenwerkingsvormen

Welke samenwerkingsvormen zijn er en wat zijn de voor en nadelen hiervan?

De diverse samenwerkingsvormen worden uitgewerkt in deel B van de rapportage. De theoretische component is vervat in de bijlage. Per samenwerkingsvorm is een overzicht gegeven van de kenmerken ervan. Tevens wordt stilgestaan bij de voordelen en nadelen van de diverse samenwerkingsvormen.

Zijn de door de gemeente Barneveld gekozen samenwerkingsvormen in gezamenlijke projecten logisch in het licht van, grondposities, risicodeling en marktomstandigheden?

In algemene zin concluderen we dat de keuzes die de gemeente in het verleden heeft gemaakt om tot samenwerking te komen logisch zijn. Deze keuzes zijn gezien in het licht van de marktomstandigheden en verwachtingen op het moment dat de overeenkomsten zijn gesloten. De gemaakte keuzes zijn in lijn met het landelijke beeld in het pre-crisistijdperk. De hoofdredenen om tot samenwerking te over te gaan lagen in grondeigendomsposities en risicodeling. Partijen hadden grondeigendom en konden zelfstandig ontwikkelen. In het licht van destijds was het voorkeursalternatief dan veelal een bouwclaimovereenkomst. Dat is bij de beoordeelde projecten gelukt. Een andere reden om samen te werken betrof het delen van risico's. Gezien de ingeschatte risico's en het negatieve resultaat van de grondexploitatie hebben wij ook hier de samenwerking als logisch beoordeeld.

Het behoeft geen betoog dat in de huidige marktomstandigheden andere keuzes worden gemaakt.

Welke aanbevelingen zijn te doen voor toekomstige keuzemomenten rond samenwerkingsvormen?

De inputfactoren om een keuze te kunnen maken tussen het wel of niet willen samenwerken en bij een keuze tot samenwerking welke vorm dan de voorkeur heeft, zijn nog dezelfde als in het verleden. Die keuze hangt af van feitelijke omstandigheden en inschattingen vooraf. Met name ten aanzien van deze inschattingen zullen in de huidige tijd andere uitkomsten te zien zijn, die dus tot een andere keuze kunnen leiden dan in het verleden. Niettemin zijn in kwalitatieve zin de inputfactoren ongewijzigd gebleven. Onderstaande inputfactoren leiden in de regel tot een keuze wel of niet samen te willen werken en in welke vorm:

- Eigendomsposities: feitelijk
- Risico-inschatting / -deling: inschatting
- Beschikbare kennis en kunde: feitelijk en inschatting

Aanbeveling voor de toekomst is daarmee in ieder geval een goede afweging en inschatting ten aanzien van bovengenoemde inputfactoren. De uitkomsten ervan dienen onderbouwd te worden aan de hand van onder andere berekeningen en scenarioanalyses. Door de uitkomsten vervolgens naast de kenmerken van iedere samenwerkingsvorm te leggen, kan tot een eerste logische keuze worden gekomen aangaande samenwerking en de vorm waarin. Eventueel kan hiertoe een versimpeld model worden opgesteld in de vorm van een stroomschema. Overigens kan hieruit slechts een eerste voorkeur volgen. De inhoudelijke afspraken zoals die gemaakt worden bepalen vervolgens de meerwaarde van een eventuele samenwerking en de risico's die ermee samenhangen.

1.3.2 Deel B - Proces en projectinformatie

Welke aanbevelingen zijn er te doen in de processen rond de organisatie van projecten?

Conclusies

1. De organisatie werkt volgens een min of meer eenduidige werkwijze aan de verschillende projecten
2. Er wordt gewerkt volgens een standaard mandaatregeling, waarbij behoedzaam wordt opgetreden
3. Er is een redelijke eenduidige organisatiestructuur rond projecten
4. De inzet van mensen van andere afdelingen is kwetsbaar in capaciteit, waarmee de kwaliteit in het geding kan zijn
5. Waar het gaat om een optimale invulling van de rol van de planeconoom is de capaciteit beperkt
6. Er is geen systematisch risicomanagement op de projecten
7. Het ontbreekt aan de bijstelling van projectplannen in de tijd

8. Algemeen beeld is dat de kwaliteit en expertise binnen de organisatie voldoende aanwezig is of naar behoefte extern wordt geregeld
9. Het handboek projecten vormt een goede basis voor de manier waarop projecten moeten worden georganiseerd. Het handboek verdient op onderdelen echter wel aanvulling

Aanbevelingen

- *Indien sprake is van een stuurgroep waarin een marktpartij zitting heeft kan het raadzaam zijn daarnaast een gemeentelijke regiegroepvergadering te hebben. Dit wordt nu via ad-hoc vooroverleg ingevuld*
- *Ontwikkel een structurele manier van kennisborging/deling over aanverwante thema's en onderwerpen*
- *Eén planeconoom op de totale projectenportefeuille van Barneveld is weinig*
- *Het verdient aanbeveling te zorgen dat digitaal - op het netwerk - een projectmap beschikbaar is waarin alle projectinformatie ordelijk wordt opgeslagen*
- *Ten aanzien van risicomanagement en afstemming over financiën zou de rol van de projectleider meer vorm gegeven kunnen worden*
- *Advies is om projectspecifieke risicosessies te organiseren onder voorzitterschap van Control*
- *Zorg er voor dat in alle stadia van het project een hanteerbaar en actueel projectplan beschikbaar is*
- *Het element risicoanalyse en risicomanagement kan een meer prominente plaats krijgen in het handboek door te verbinden aan de Nota Risicomanagement & Weerstandsvermogen*
- *Geef in het handboek projecten nadere invulling aan de volgende zaken:*
 - *Leg spelregels rond de rol van de stuurgroep vast in het handboek projecten*
 - *Formuleer in het handboek de disciplines die aan tafel moeten zitten per fase. Door dit te koppelen met het actuele projectplan is het toekomstige urenbeslag beter voorspelbaar*
 - *In het handboek is er een rol voor projectteamlid. Beschouw of hier een verdiepingsslag in is te maken naar de verschillende disciplines, in samenhang met de analyse van de benodigde disciplines per projectfase*
 - *Baken de rol / taken / verantwoordelijkheden van de projectondersteuning af in het handboek*
- *Door met een dynamisch projectplan te werken kan geborgd worden dat het projectplan in alle fases aansluit bij het project op dat moment*
- *Werk bij het vaststellen van grondexploitaties met een zowel in woord als cijfers onderbouwde rapportage*
- *Behoud het overzicht op portefeuilleniveau op basis van de structuurvisie. Dit zowel op inhoudelijk, programmatisch als ook financieel niveau*
- *Blijf scherp op de programmering binnen en tussen plannen en zorg voor een actuele langjarige programmering. Probeer de programmering objectief te onderbouwen*

Op welke wijze kan beter inzicht worden gegeven in de projectgegevens, teneinde het collectieve geheugen beter te borgen en de raad scherp te houden?

Conclusies

1. Binnen de organisatie is een groot bewustzijn ten aanzien van informatievoorziening naar raad en college
2. De informatievoorziening aan de raad kent een hoge frequentie
3. Een duidelijke eenduidige - ook financiële - kaderstelling bij projecten ontbreekt. Dit leidt tot een relatief grote hoeveelheid aan informatieoverdracht naar raad en college
4. Met voorgaande conclusies in het achterhoofd ontstaat bij ons het beeld dat de vorm en frequentie van informatieoverdracht aandacht vraagt

Het wordt belangrijk gevonden het college en de raad te voorzien van projectinformatie. Hier worden meerdere middelen voor ingezet en er is daarnaast op meerdere momenten ruimte informatie te vergaren en het debat te voeren. De vraag hierbij is echter of de hoeveelheid informatie niet te groot is en of op een effectieve manier wordt omgegaan met de kaderstellende rol van de raad. Politiek-bestuurlijk is de spanning tussen de controlerende en kaderstellende rol van de raad duidelijk zichtbaar. Opmerkelijk is bijvoorbeeld de ruimte voor zienswijzen en bedenkingen van de raad bij overeenkomsten. Zo komt de raad wel erg dicht bij de positie van het college. Adequate kaderstelling vooraf zou hier een oplossing kunnen zijn, waarbij de kaders in de tijd natuurlijk kunnen worden aangescherpt.

Dit kan voorkomen worden door scherper te zijn in zowel de generieke als de projectgebonden kaders. En hier de raad vooraf een meer heldere rol te geven.

Aanbevelingen

- *In de voortgangsrapportage van projecten kan een meer zichtbare koppeling worden gemaakt met de projectfases en bijbehorende documenten (stappenplan project) die in het handboek worden uitgewerkt*
- *De koppeling met de financiële sturing kan worden uitgebreid*
- *Formuleer spelregels rond informatievoorziening vanuit de stuurgroep naar de raad, hierbij een goede kaderstelling bij de projectstart onontbeerlijk*
- *Stel bij de jaarlijkse herziening van de grondexploitatie een rapportage op die naast een geactualiseerd financieel resultaat van de exploitatie, ook een verschillenverklaring bevat ten opzichte van voorgaande vastgestelde versie*
- *Onderzoek de manier waarop kaders worden vastgesteld als een van de middelen om de informatiestroom richting raad te verhelderen*
- *Door kaderstelling bij de start van het project is er een heldere afweging mogelijk in welke gevallen de raad geïnformeerd moet worden over het projectplan met daarin projectkaders, planning, ijkmomenten en te leveren resultaten*

2 Inleiding

2.1 Achtergrond

De gemeente Barneveld is bezig met de voorbereiding en realisatie van een aanzienlijk aantal ruimtelijke projecten. Dit vindt zijn oorsprong in het gevoerde grondbeleid van de gemeente. De vorige nota grondbeleid stamt uit 2007. Op basis van deze nota en het coalitieakkoord 2006-2010 was sprake van een actieve grondpolitiieke rol. In deze actieve rol heeft de gemeente strategische gronden verworven en is ze samenwerkingsverbanden aangegaan met partijen.

In 2011 is een nieuwe nota grondbeleid vastgesteld. Hierin wordt onder meer stilgestaan bij de ervaringen van actieve grondpolitiek, veranderde marktomstandigheden en daarmee samenhangende risico's. In de nota grondbeleid 2011 kiest de gemeente voor een actief, maar behoedzaam grondbeleid. De rol die de gemeente Barneveld grondpolitiek heeft gespeeld (en speelt) stelt haar in de gelegenheid om regie te kunnen voeren op de ruimtelijke ontwikkelingen. Anderzijds zijn er risico's aan deze rol verbonden.

Om risico's die voortvloeien uit de grondexploitaties af te kunnen dekken reserveert de gemeente Barneveld middelen binnen het gemeentebrede weerstandsvermogen. Voorliggende rapportage behandelt het deel van het benodigde weerstandsvermogen dat voortvloeit uit de grondexploitaties. Vanuit het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV) vloeit de verplichting voort om een paragraaf weerstandsvermogen in de jaarbegroting van de gemeente op te nemen. Voor de wijze waarop dit weerstandsvermogen wordt gedefinieerd en bepaald bestaat geen eenduidig voorschrift.

2.2 Aanleiding

Voor een continue uitvoering van haar actieve, maar behoedzame grondbeleid heeft de gemeente Barneveld de risico's van haar lopende grondexploitaties ondergebracht in het gemeentebrede weerstandsvermogen en risicomanagement. Deze risicodekking dient als financiële buffer om niet voorziene risico's, (in dit geval) met betrekking tot de grondexploitatie, op te kunnen vangen. Daarnaast dient de risicodekking als voorziening voor verworven strategische gronden die nog niet in exploitatie zijn genomen.

De gemeente Barneveld heeft de werkwijze rond risico's vastgelegd in de Nota Risicomanagement & Weerstandsvermogen 2012-2015. Dit betreft een herziening van de nota uit 2007. In de nota 2012-2015 wordt de term risico als volgt gedefinieerd:

“De kans op het optreden van een gebeurtenis die een negatief gevolg voor een organisatie met zich mee kan brengen”.

Risicomanagement betreft: "Het nemen van beslissingen die gericht zijn op het voorkomen of minimaliseren van de nadelige effecten die het optreden van de risico's met zich mee kunnen brengen".

In het kader van het ontwikkelingsbedrijf wordt in de nota gesteld dat eenmaal per twee jaar een externe partij in opdracht van het ontwikkelingsbedrijf een inschatting maakt van de benodigde weerstandscapaciteit van de gemeente in relatie tot de risico's die de gemeente loopt bij de uitvoering van haar grondbeleid. Ook stelt de nota dat in 2011 is besloten om vier keer per jaar de concernbrede inventarisatie van risico's uit te voeren. Dit besluit is ingegeven door de effecten van de economische crisis op de activiteiten van het ontwikkelingsbedrijf.

2.3 Vraagstelling van de opdracht

In eerste instantie heeft de gemeente Barneveld PurpleBlue opdracht gegeven om de tweejaarlijkse risicoanalyse uit te voeren. Deze opdracht is gaandeweg uitgebreid. Onderstaand wordt deze chronologie uitgewerkt om het kader van de opdracht te schetsen.

2.3.1 Initiële opdracht aan PurpleBlue

De gemeente Barneveld heeft in februari 2012 opdracht verstrekt aan PurpleBlue voor de uitvoering van de risicoanalyse grondexploitaties, ter bepaling van het benodigde weerstandvermogen grondexploitaties (O001-1206050SWK-cri-V01-NL).

Vraagstelling geformuleerd in startoverleg

Op 5 maart 2012 heeft een startoverleg plaatsgevonden. Bij dit startoverleg is de volgende deels aanvullende vraagstelling besproken:

1. Maak een integrale beoordeling van de exploitatieopzetten van alle lopende complexen
2. Idem van de nog niet in exploitatie genomen complexen

Neem hierbij de volgende zaken in ogenschouw:

- De actuele kostenontwikkeling in relatie tot de bijbehorende ramingen
- De confrontatie van grondposities en geprogrammeerde woningen / bedrijventerrein
- Een inschatting van het prijsverloop voor woningen/bedrijfsterrein binnen Barneveld voor de komende vijf jaar
- Een prioritering van de verschillende grondexploitaties op basis van de inschatting van kansen en risico's

Ten aanzien van punt 1 en punt 2 is geconstateerd dat de beoordeling van de lopende en nog niet in exploitatie genomen complexen onderdeel uitmaakt van de opdracht zoals opgenomen in de offerte O001-1206050SWK-cri-V01-NL (d.d. 27 januari 2012). Bij de verdere vraagstelling worden de volgende opmerkingen geplaatst.

Kostenontwikkelingen - de actuele kostenontwikkeling wordt in nationale context opgenomen in de analyse. Het gaat daarbij om historische cijfers. De toekomstige kostenontwikkeling is afhankelijk van diverse factoren. PurpleBlue kan niet voorspellen hoe kosten zich in de komende jaren zullen ontwikkelen. Er wordt wel gekeken naar de wijze waarop de gemeente Barneveld rekenkundig omgaat met toekomstige kostenontwikkeling. En bovendien wordt de toekomstige kostenontwikkeling in een bandbreedte in de risicoanalyse meegewogen.

Confrontatie grondposities en geprogrammeerde woningen/bedrijventerreinen - PurpleBlue kijkt naar het verloop van het innemen van grondposities in de afgelopen jaren in relatie tot het grondbeleid. Op portefeuilleniveau wordt de programmering van de in exploitatie genomen gronden en niet in exploitatie genomen gronden geconfronteerd met het reeds verworven en nog te verwerven areaal. Het is in dit kader van belang te wijzen op de keuzes die de gemeente heeft gemaakt en in de toekomst zal maken in haar grondbeleid. Wanneer een meer actieve rol wordt gekozen heeft dit effect op het aankoopgedrag. Wanneer de rol van de gemeente meer passief / faciliterend wordt, zal zij minder posities innemen en meer aan de markt overlaten. Deze keuzes zijn nauw verbonden aan keuzes op overige beleidsvelden.

Inschatting prijsverloop woningen/bedrijfsterreinen komende vijf jaar - Een dergelijke voorspelling is in een normale marktsituatie al vrij arbitrair. In de huidige situatie van een landelijk aanhoudende crisis op de diverse segmenten van de vastgoedmarkt achten wij het niet reëel en niet zinvol om een dergelijke voorspelling te doen, hiermee wordt een schijnzekerheid gecreëerd. Wat wij wel zinvol achten is een analyse van de financiële effecten van een aanhoudende vastgoedcrisis. Wij zullen daar invulling aan geven middels worst case scenario berekeningen. In deze berekeningen wordt zowel gekeken naar afzetvertraging als naar verdere grondprijsverlaging.

Prioritering grondexploitaties op basis inschatting kansen en risico's - De prioritering van grondexploitaties vindt plaats in een brede afweging waarin diverse (beleids-) doelstellingen worden gewogen. Kansen en risico's spelen een rol in deze afweging. De focus van het onderzoek ligt op de risico's in de grondexploitaties. Inzicht in de financiële effecten van risico's draagt bij aan verantwoorde projectsturing en voldoende risicobuffer. Een kans kan in financiële zin een meevaller ten opzichte van de prognose betekenen. We achten het raadzaam om hier de in prioritering terughoudend mee om te gaan. In financiële zin worden kansen in de MonteCarlo analyse meegenomen als onderdeel van de gehanteerde bandbreedtes. Zo wordt bijvoorbeeld bij de parameter kostenstijging een zwaarder accent gelegd op een verhoging van de kostenstijging ten opzichte van de prognose.

De kans op een verlaging van de kostenstijging wordt eveneens meegenomen. Hierdoor ontstaat een afgewogen risicoprofiel voor de projecten, dat als input kan dienen voor breed afgewogen prioritering van de grondexploitaties.

2.3.2 Gesprek met de gemeenteraad

Na de start van het onderzoek naar het weerstandsvermogen grondexploitaties, heeft de gemeenteraad van Barneveld de wens geuit om een raadsonderzoek uit te voeren naar de grondexploitaties. Vervolgens is in overleg met de fractievoorzitters besloten om een gesprek aan te gaan met PurpleBlue over het lopende onderzoek. Op 19 april 2012 heeft dit gesprek plaatsgevonden. Tijdens dit gesprek heeft PurpleBlue een toelichting gegeven op het lopende onderzoek en heeft de raad haar vragen geuit. Vervolgens is gekeken in hoeverre de vragen van de raad beantwoord kunnen worden in het lopende onderzoek.

Aanvullende opdracht

Op 6 juni 2012 heeft PurpleBlue op basis van het gesprek met de gemeenteraad een aanvullende opdracht geformuleerd. Deze aanvullende opdracht kent in hoofdlijn drie onderdelen

4. Verdieping van de lopende onderzoeksvraag
5. Inzicht in samenwerkingsvormen
6. Project en procesinformatie

De vragen die hierbij in afstemming met de raad dienen te worden beantwoord zijn onderstaand weergegeven.

Tabel 2.1 Vragen

	Wens	1.	2.	3.
1	Geef inzicht in een globale risicoanalyse per project	x		
2	Stel een analyse op van de gevoeligheid op basis van de parameters ³	x		
3	Doe een uitspraak over het realiteitsgehalte van de gebruikte parameters	x		
4	Analyseer welke drie risico's op het niveau van alle projecten het belangrijkste zijn. En geef aanbevelingen hierover.	x		
5	Welke samenwerkingsvormen zijn er en wat zijn de voor- en nadelen daarvan?		x	
6	Zijn de, door de gemeente Barneveld gekozen samenwerkingsvormen in gezamenlijke projecten logisch in het licht van, grondposities, risicodeling en marktomstandigheden?		x	
7	Welke aanbevelingen zijn te doen voor toekomstige keuzemomenten rond samenwerkingsvormen?		x	
8	Wat is het resultaat van een herberekening van de grondexploitatie Columbiz Park als bedrijventerrein?	x		
9	In hoeverre zijn de gehanteerde VTA-kosten ⁴ in lijn met wat gangbaar is bij andere gemeenten?	x		
10	Op welke wijze kan een beter inzicht worden gegeven in de projectgegevens, teneinde het collectieve geheugen beter te borgen en de raad scherp te houden?			x
11	Welke aanbevelingen zijn er te doen in de processen rond en organisatie van projecten?			x

2.4 Doel

Voorliggend onderzoek is samen te vatten in de vier onderstaande elementen:

1. Er wordt een analyse gemaakt van de financiële prognose van alle huidige en in de toekomst voorziene projecten. Deze analyse vormt de basis voor het doorrekenen van de effecten van het optreden van risico's
2. De uitkomsten van deze risicoanalyse dienen als uitgangspunt voor het bepalen van het weerstandsvermogen grondexploitaties
3. Er wordt invulling gegeven aan de vragen die tijdens het startoverleg op 5 maart 2012 zijn geformuleerd
4. Er wordt invulling gegeven aan de vragen zoals die door de gemeenteraad op 19 april 2012 zijn geformuleerd en vervat in de aanpak van PurpleBlue d.d. 6 juni 2012

³ Onder parameters wordt in termen van de grondexploitatie bedoeld op: percentage kostenstijging, percentage opbrengstenstijging, rentekosten, renteopbrengsten en prijspeil

⁴ VTA: Voorbereiding Toezicht & Administratie. In het kader van de grondexploitatie ook wel de planontwikkelingskosten en de kosten voorbereiding en toezicht op de planuitvoering

2.5 Leeswijzer

Voorliggende rapportage bestaat uit twee delen.

Deel A

Dit deel bevat de uitkomsten van de initiële onderzoeksopdracht oftewel, het onderzoek naar risico's en weerstandsvermogen grondexploitaties. Daarnaast komt de beantwoording van de aanvullende vraagstelling uit het startoverleg en de verdiepingsvragen met betrekking tot de grondexploitaties van de gemeenteraad aan de orde.

Naast analyse en feitelijke vaststelling worden aanbevelingen geformuleerd.
(Het benodigde weerstandsvermogen grondexploitaties wordt bepaald op basis van de vastgesteld herziene grondexploitaties per 1-1-2012).

Deel B

Dit deel gaat in op de achtergrond van samenwerkingsvormen in gebiedsontwikkeling. Daarnaast wordt gezien op welke wijze project en procesinformatie binnen de gemeente Barneveld tot stand komt en hoe hierover wordt gecommuniceerd met de raad.

3 Deel A: Werkwijze risicoanalyse grondexploitatie

Voorgaand is aandacht besteed aan het kader van de risicoanalyse grondexploitatie gemeente Barneveld. Voor een kader rond de theorie van risicoanalyse bij grondexploitatie verwijzen we naar bijlage 1.

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de werkwijze die wordt gehanteerd voor de bepaling van het benodigde weerstandsvermogen

3.1 Aangeleverde financiële onderbouwing projecten

De gemeente heeft 38 geactualiseerde exploitatieopzetten aangeleverd. Het betreft de exploitatieopzetten per 1 januari 2012. Van de 38 exploitatieopzetten is in 25 gevallen sprake van In Exploitatie Genomen Gronden (hierna IEGG). In 13 gevallen is sprake van Niet In Exploitatie Genomen Gronden (hierna NIEGG).

Dit onderscheid tussen IEGG en NIEGG wordt in de risicoanalyse eveneens gehanteerd.

Inbreidingslocaties

Naast de genoemde exploitatieopzetten is de gemeente bezig met een integrale analyse van inbreidingslocaties. De gemeente heeft een overzicht van deze locaties verstrekt (Inbreidingslocaties overzicht totaal 23-05-12). Dit overzicht bevat 22 inbreidingslocaties. Vier van deze locaties zijn al vervat in administratieve complexen.

Het gaat om de volgende locaties:

In complex 973 voormalige onderwijslocaties:

1. Jacob Catsstraat 82, Barneveld
2. Valkseweg nabij 74⁵, Barneveld
3. Begoniastraat 127, Barneveld

In complex 20 voormalige stortlocatie Hessenweg:

4. Hessenweg 7, Barneveld

Bovenstaande vier inbreidingslocaties maken onderdeel uit van de MonteCarlo analyse omdat ze een formeel administratief kader hebben in complex 973 en 20. Beiden zijn NIEGG. De overige inbreidingslocaties zijn niet vervat in de risicoanalyse.

Voor de overige inbreidingslocaties wordt gestudeerd op de financiële haalbaarheid van mogelijke ontwikkelingen. Hierover zal te zijner tijd aan de raad worden gerapporteerd. Op basis van de thans beschikbare stukken is er onvoldoende informatie beschikbaar om de risico's in voorliggende rapportage kwantitatief mee te wegen.

⁵ In complex voormalige onderwijslocaties wordt gesproken over Valkseweg nabij 88, Barneveld

In kwalitatieve zin in relatie tot de risico's in de lopende en toekomstige grondexploitaties en de geconsolideerde programmering is het van belang dat de invulling van deze locaties in samenhang met de overige projecten wordt beschouwd. In de indicatieve berekeningen een deel van de gronden als toekomstige woningbouwlocatie opgenomen. Het overige deel wordt opgenomen als bedrijventerrein, sportvelden, kantoren of een combinatie van functies. Als onderdeel van de haalbaarheidsstudies die worden opgesteld achten we het raadzaam om aandacht te besteden aan de risico's. De geringe omvang van de individuele locaties maakt sturing op risico's goed mogelijk. Wanneer het risicoprofiel te hoog is, kan de gemeente specifiek besluiten een locatie op dat moment (nog) niet te ontwikkelen.

3.2 Inhoud aangeleverde financiële onderbouwing projecten

De in 2.1 genoemde 38 rekenmodellen (IEGG en NIEGG complexen) zijn in pdf-formaat aangeleverd. Om de risicoanalyse uit te kunnen voeren zijn de modellen overgezet in het PurpleBlue rekenmodel. Door deze overzetting ontstaan marginale verschillen in het resultaat. Vervolgens zijn de afzonderlijke rekenmodellen samengevoegd (geconsolideerd). Door deze samenvoeging wordt het mogelijk om analyses uit te voeren waarmee een uitspraak is te doen over de gehele projectenportefeuille.

Onderstaand worden de financiële gegevens uit deze modellen samengevat.

In exploitatie genomen gronden (IEGG) 2012

In tabel 3.1 wordt de consolidatie van alle in exploitatie genomen gronden samengevat. Alle getallen in de rij opbrengsten en de rij kosten zijn bedragen op nominale waarde. Dat wil zeggen, op prijspeil 1-1-2012, exclusief indexering, exclusief toekomstige rentetoerekening. Het bedrag saldo contante waarde betreft de samenvoeging van alle contante waarden van de samengevoegde exploitatieopzetten op prijspeil 1-1-2012.

Tabel 3.1 Samenvatting consolidatie in exploitatie genomen gronden (IEGG) 2012

Post	Totaal	Gerealiseerd tot en met 31-12-2011	Te realiseren na 31-12-2011
Looptijd tot	2025		
Opbrengsten	EUR 438,3 miljoen	EUR 97,2 miljoen	EUR 341,0 miljoen
Kosten	EUR 392,2 miljoen	EUR 205,5 miljoen	EUR 186,9 miljoen
Saldo contante waarde	+EUR 11,1 miljoen		

Van de totale geprognosticeerde opbrengsten is 22 % gerealiseerd. De resterende 78 % (EUR 341,0 miljoen) is gefaseerd in 13 jaar tot 2025. Dat komt neer op een gemiddeld opbrengstniveau van EUR 26,2 miljoen per jaar.

Van de totale geprognosticeerde kosten is 52 % gerealiseerd. De resterende 48 % (EUR 186,9 miljoen) is gefaseerd in 13 jaar tot 2025. Dat komt neer op een gemiddeld kostenniveau van EUR 14,4 miljoen per jaar.

In relatie tot de ontwikkeling van de opbrengsten in de afgelopen jaren (in landelijk perspectief), zetten we vraagtekens bij de prognose voor de komende jaren, het beeld lijkt erg optimistisch. In de herziening van de exploitatieopzetten per 1 januari 2013 moet de fasering van de opbrengsten in lijn worden gebracht met gerealiseerde cijfers in de afgelopen jaren tot en met 2012. Daarnaast is van belang aansluiting te zoeken bij marktonderbouwingen zoals het marktonderzoek dat momenteel door de regio Foodvalley wordt uitgevoerd.

Verwacht wordt dat dit een neerwaartse tempobijstelling van verkopen (niet de hoogte van het grondopbrengstniveau) met zich mee zal brengen.

De fasering van de te maken kosten moet gebaseerd worden op de aangepaste fasering van de opbrengsten. Desalniettemin is de verwachting dat het geprognosticeerde saldo van de exploitaties lager zal zijn.

In de risicoanalyse wordt uitgebreid stilgestaan bij het financiële effect van vertraging in het kader van het weerstandsvermogen.

Niet in exploitatie genomen gronden (NIEGG) 2012⁶

In tabel 3.2 wordt de consolidatie van alle niet in exploitatie genomen gronden samengevat. Alle getallen in de rij opbrengsten en de rij kosten zijn bedragen op nominale waarde. Dat wil zeggen, op prijspeil 1-1-2012, exclusief indexering, exclusief toekomstige rentetoerekening. Het bedrag saldo contante waarde betreft de samenvoeging van alle contante waarden van de samengevoegde exploitatieopzetten op prijspeil 1-1-2012.

Tabel 3.2 Samenvatting consolidatie niet in exploitatie genomen gronden (NIEGG) 2012

Post	Totaal	Gerealiseerd tot en met 31-12-2011	Te realiseren na 31-12-2011
Looptijd tot	2030		
Opbrengsten	EUR 209,5 miljoen	EUR 7,1 miljoen	EUR 202,4 miljoen
Kosten	EUR 166,9 miljoen	EUR 54,3 miljoen	EUR 112,6 miljoen
Saldo contante waarde	+EUR 9,5 miljoen		

⁶ De gemeente onderzoekt thans de eventuele gevolgen van de BBV notitie inzake grondexploitatie uit februari 2012

Van de totale geprognosticeerde opbrengsten is 3,5 % gerealiseerd, dit is opvallend omdat het Niet In Exploitatie Genomen Gronden betreft. Dit heeft er mee te maken dat sprake is van een vijftal complexen dat mogelijk al eerder als in exploitatie genomen gronden aangemerkt had moeten worden. Een voorbeeld is complex Centrumplan Barneveld, dat thans als NIEGG wordt aangemerkt. Dit complex kent EUR 4,4 miljoen gerealiseerde opbrengsten. Het verdient aanbeveling om beter vast te leggen op welke wijze de gemeente omgaat met het in exploitatie nemen van gronden.

Van de totale geprognosticeerde kosten is 32,5 % gerealiseerd. De resterende 67,5 (EUR 112,6 miljoen) is gefaseerd in de resterende looptijd. Er is een disbalans tussen de gerealiseerde kosten versus de gerealiseerde opbrengsten. Die laat zich verklaren door het feit dat sprake is van niet in exploitatie genomen gronden (en de complexen die mogelijk ten onrechte als NIEGG worden aangemerkt). Gronden zijn verworven met het doel om op termijn opbrengsten uit exploitatie te genereren. De gerealiseerde kosten bestaan voor 93 % uit verwervingskosten en financieringskosten. Het positieve saldo van de geconsolideerde NIEGG wordt voornamelijk veroorzaakt door Barneveld Noord met een batig saldo van EUR 7 miljoen op contante waarde. De kosten en opbrengsten van dit project zijn gefaseerd tot 2030. De overige projecten vallen allen binnen de tienjaarstermijn die verbonden is aan de economische uitvoerbaarheid van bestemmingsplannen.

Ten aanzien van de fasering van de opbrengsten lijkt er sprake van een erg optimistisch beeld. In lijn met de aanpassingen aan de IEGG zal de fasering van opbrengsten van de NIEGG ook aangepast moeten worden per 1 januari 2013.

In de herziening van de exploitatieopzetten per 1 januari 2013 moet de fasering van de opbrengsten in lijn worden gebracht met gerealiseerde cijfers in de afgelopen jaren tot en met 2012. Daarnaast is van belang aansluiting te zoeken bij marktonderbouwingen zoals het marktonderzoek dat momenteel door de regio Foodvalley wordt uitgevoerd.

Verwacht wordt dat dit een neerwaartse tempobijstelling van verkopen (niet de hoogte van het grondopbrengstniveau) met zich mee zal brengen.

De fasering van de te maken kosten moet gebaseerd worden op de aangepaste fasering van de opbrengsten. Desalniettemin is de verwachting dat het geprognosticeerde saldo van de exploitaties lager zal zijn.

In de risicoanalyse wordt uitgebreid stilgestaan bij het financiële effect van vertraging in het kader van het weerstandsvermogen.

Ontwikkeling gerealiseerde kosten opbrengsten in exploitatiemodellen 2010 versus 2012

Op basis van bovenstaande gegevens is af te leiden dat de totale gerealiseerde opbrengsten (als opgenomen in verstrekte IEGG & NIEGG complexen) EUR 104,3 miljoen bedragen. De gerealiseerde kosten bedragen EUR 259,8 miljoen.

Het saldo van deze bedragen is EUR 155,5 miljoen (meer kosten dan opbrengsten).

De samengevoegde exploitatiemodellen die zijn gehanteerd voor de voorgaande rapportage weerstandsvermogen grondexploitaties uit 2010 is sprake van een saldo boekwaarde van EUR 117,7 miljoen. Hieruit blijkt dat het saldo van de boekwaarde in de afgelopen jaren met EUR 37,8 miljoen is toegenomen. Dit is een forse toename die het belang aantoont van een zo evenwichtig mogelijke afstemming van kosten en opbrengsten in de tijd.

Conclusie

De samenvoeging van IEGG en NIEGG geeft het volgende beeld.

Alle getallen in de rij opbrengsten en de rij kosten zijn bedragen op nominale waarde. Dat wil zeggen, op prijspeil 1-1-2012, exclusief indexering, exclusief toekomstige rentetoerekening. Het bedrag saldo contante waarde betreft de samenvoeging van alle contante waarden van de samengevoegde exploitatieopzetten op prijspeil 1-1-2012.

Tabel 3.3 Samenvatting consolidatie IEGG & NIEGG 2012

Post	Totaal	Gerealiseerd	Te realiseren
		tot en met 31-12-2011	na 31-12-2011
Opbrengsten	EUR 647,8 miljoen	EUR 104,3 miljoen	EUR 543,5 miljoen
Kosten	EUR 559,1 miljoen	EUR 259,8 miljoen	EUR 299,3 miljoen
Saldo contante waarde	+EUR 20,6 miljoen		

In de praktijk van grondexploitatie gaan de lasten in de regel voor de baten uit. Zo moeten gronden eerst verworven worden, opstellen gesloopt, saneringen uitgevoerd, bouwrijp worden gemaakt alvorens gronduitgifte plaats kan vinden. Het is op projectniveau en geconsolideerd niveau van groot belang om de balans tussen investeringen en baten scherp te monitoren. De verhouding tussen gerealiseerde opbrengsten en gerealiseerde kosten is van grote invloed op de rentelasten. Zoals blijkt uit de overzichten van de NIEGG en IEGG is de verhouding gerealiseerde kosten en opbrengsten behoorlijk scheef. Bij een optredende zichtbare vertraging in de opbrengsten moet worden onderzocht of en in welke mate investeringen vertraagd kunnen worden.

Daarbij merken we op dat het in de praktijk vaak complex is om voorgenomen investeringen stop te zetten of te vertragen omdat vaak al verplichtingen zijn aangegaan of omdat werkzaamheden zijn gestart.

Ten aanzien van de fasering van opbrengsten adviseren we om dit nader te analyseren en onderbouwen. Daarbij moet in eerste instantie worden gekeken naar gerealiseerde cijfers in de jaren tot en met 2012. Daarnaast moet aansluiting worden gezocht bij bestaande of op te stellen marktonderbouwing (bijvoorbeeld het woningmarktonderzoek dat momenteel door de regio Food Valley wordt opgesteld). De verwachting is dat dit zal leiden tot een neerwaartse bijstelling van het uitgiftetempo ten opzichte van de prognose per 1-1-2012.

3.3 Stappen risicoanalyse

Na samenvoeging van de rekenmodellen kan worden gerekend aan de risico's van de projecten. Voorafgaand hieraan is het van belang om de risico's te identificeren. Daartoe zijn diverse stappen gezet. De verstrekte exploitatieopzetten zijn bestudeerd evenals de meest recente voortgangsrapportage van het ontwikkelingsbedrijf. Ook zijn gesprekken gevoerd met diverse projectleiders om een toelichting te krijgen op het kwalitatieve en inhoudelijke kader van de projecten. Deze stappen dienen als input voor de risicoanalyse. Die wordt in twee delen uitgevoerd. Ten eerste wordt een MonteCarlo analyse uitgevoerd. Deze analyse kijkt naar de diverse inputvariabelen en parameters. Vervolgens wordt een vertragingsscenario voor alle exploitaties doorgerekend. Op basis van deze stappen is inzichtelijk binnen welke bandbreedte het resultaat van alle grondexploitaties zich met een zekerheid van 90 % zal bewegen. Deze informatie geeft input voor de bepaling van de hoogte van het benodigde weerstandsvermogen grondexploitatie.

4 Deel A: Verdiepingsslag grondexploitaties & risico's

4.1 Inleiding

Wanneer de risicoanalyse wordt uitgevoerd alleen op basis van de verstrekte financiële informatie (exploitatieopzetten), is sprake van een voornamelijk financieel technische analyse. Een dergelijke analyse maakt inzichtelijk wat de financiële impact is van het optreden van bepaalde risico's, ten opzichte van het vastgestelde financiële kader. Deze impact wordt zowel op het niveau van individuele projecten als op het niveau van de gehele projectenportefeuille geanalyseerd. De gemeente Barneveld heeft aangegeven ook graag de projectspecifieke inhoud in de risicoanalyse te betrekken. Daarbij heeft de gemeente gevraagd om kritische feedback op de rekenmodellen. De gemeente is van mening dat ze haar portefeuille op orde heeft, maar staat open voor een kritische blik van buiten. Om dit op een juiste manier in de risicoanalyse te betrekken is gekozen voor het voeren van gesprekken met betrokken projectleiders (paragraaf 4.2). Daarnaast hebben we een verdiepingsslag gemaakt op de verstrekte rekenmodellen (paragraaf 4.3).

4.2 Kwalitatieve benadering projecten

Een belangrijk deel van de informatie rond projecten is vervat in de exploitatiemodellen en de kwartaalrapportages van het ontwikkelingsbedrijf. Om ook het meest actuele kwalitatieve informatie vanuit het project te horen is met een zestal projectleiders gesproken over diverse projecten. Om een beeld te geven van deze gesprekken wordt verwezen naar bijlage 2. In deze bijlage staan de elementen vervat die de revue zijn gepasseerd tijdens de gesprekken met de projectleiders, voor zover de gegevens niet uit de exploitatieopzetten en voortgangsrapportage bleken. In alle gesprekken was sprake van een constructieve houding van de projectleiders en bleek dat de actuele projectkennis in alle gevallen op orde is. Deze gesprekken zijn voornamelijk verduidelijkend van aard geweest. De achtergrond van keuzes die niet altijd is af te leiden uit de verstrekte documenten is verduidelijkt.

Er is onder meer gesproken over

- Planologische status van projecten en kostenverhaal
- De fase waarin het project zich bevindt
- Actualiteiten in het project
- Beoogd bouwprogramma en daarmee samenhangende opbrengsten
- Actueel marktanimo voor gronden, woningen, kantoren, bedrijfsruimte
- Opbrengsten in de grondexploitatie en onderbouwing daarvan
- Kosten in de grondexploitatie en onderbouwing daarvan
- De planning van het project, in samenhang met overige vergelijkbare projecten
- Projectspectifieke problematiek (sanering, archeologie, ecologie en dergelijke)
- De rol van private partijen in het project

Een aantal bevindingen:

Vastgoedcrisis

Alle projectleiders zijn doordrongen van de mogelijke negatieve gevolgen van de vastgoedcrisis op hun projecten. Dit is in relatie tot de risicoanalyse een belangrijke risicofactor. In meerdere gevallen ontbreekt een gedegen onderbouwing van de keuzes die zijn gemaakt in de prognose van de toekomstige afzet van gronden.

Afstemming programmering tussen projecten

Op projectniveau is uit de gegevens niet te herleiden of en zo ja welke, keuzes zijn gemaakt in de afstemming van de programmering tussen projecten. In de toelichting die door de projectleiders is gegeven blijkt dat voor wat betreft planning en fasering van uitgiftes sprake is van afstemming tussen de projecten. Daarmee wordt het risico op onderlinge concurrentie (tussen plannen) zo goed mogelijk beheerst. Het is van belang deze afstemming actueel te houden in relatie tot de marktontwikkelingen.

Onderbouwing opbrengsten toekomstige gronduitgiftes

Voor wat betreft de hoogte van de opbrengsten wordt verwezen naar het gemeentelijk grondprijnsbeleid waar in paragraaf 4.3.3 bij wordt stilgestaan. Geheel in lijn met het landelijke beeld kijkt men ook in Barneveld nauwkeurig naar het verloop van de vastgoedmarkten. Omdat de markt niet of nauwelijks te beïnvloeden is, ziet men het belang van vraaggericht bouwen en ontwikkelen. Ten aanzien van het laadvermogen van de markt is er slechts in beperkte mate sprake van rapportages die de gekozen afzet kunnen onderbouwen (projectspecifiek). Hierin schuilt een risico dat de prognose van de opbrengstenfasering onvoldoende aansluit bij de realiteit. De voorspelbaarheid van de projectfinanciën wordt hiermee slechter.

Woningbouw

De algemene houding is dat de projectleiders redelijk positief zijn over de afzet van woningbouwgrond. Het is van belang om een vinger aan de pols te houden. Daarbij wordt gekeken naar prijsstelling, geleverd woonproduct, onderlinge concurrentie en aantallen per periode. In de projecten waarvan we de projectleiders hebben gesproken is geen sprake van actuele marktonderzoeken woningbouw. Het is van belang om de werkelijke afzet tot en met 2012 te analyseren en aansluiting te zoeken bij het woningmarktonderzoek dat momenteel door de regio wordt uitgevoerd.

Bedrijfsgronden

De gemeente Barneveld neemt in de regio een bijzondere positie in. Dit hangt onder meer samen met de gunstige ligging ten opzichte van de wegeninfrastructuur. Die bijzondere positie vertaalt zich in hogere uitgifte(vraag)prijzen dan de omringende gemeenten hanteren.

In de huidige markt is de vraag of de bijzondere positie van Barneveld zich zal blijven vertalen in hogere uitgifteprijzen. In de afgelopen periode geven ondernemers die vestiging in Barneveld overwegen, vaker aan te struikelen over de grondprijis.

Het is van belang de werkelijke afzet tot en met 2012 te analyseren in samenhang met de opties in de afgelopen periode. Daarnaast moet de gemeente overwegen om de marktvraag en uitgifteprijzen te onderzoeken, mogelijk in samenwerking met de regio. In een geval van bedrijfsgronden is er sprake van projectspecifiek marktonderzoek.

Blinde vlekken in de exploitatie

Soms ontstaan in een project blinde vlekken (bijvoorbeeld het ontbreken van bepaalde kostenposten). In de bestudering van de exploitatieopzetten en de gesprekken met de projectleiders zijn we dergelijke omissies niet tegen gekomen.

Onderbouwing van kosten in de exploitatie

Omdat de onderbouwing van de kosten in de exploitaties summier is zijn hier ook vragen over gesteld. Waar in de gesprekken ging om meer gedetailleerde exploitatievragen, wordt in veel gevallen verwezen naar de planeconoom. Het zou een verbetering zijn om een rapportage per project op te stellen die een onderbouwing geeft van de inhoud van het rekenmodel. In paragraaf 4.4 wordt een indeling geschetst hoe een dergelijke rapportage er uit kan zien.

Projectspecifieke complexiteiten

Naast generieke risico's zoals de vastgoedmarktontwikkeling kan sprake zijn van projectspecifieke risico's. In meerdere gevallen kwam naar voren dat dit van toepassing is geweest. Een voorbeeld is de steenuilenproblematiek, MER-vraagstukken en dergelijke. De actuele complexiteiten hebben duidelijk de aandacht. Er wordt op geacteerd. Er spelen geen kwesties die in voorliggende risicoanalyse afzonderlijk worden opgenomen.

Vertaling van de gesprekken naar de risicoanalyse grondexploitaties

Op basis van voorgaande bevindingen is te zien dat een belangrijk deel gaat over de ontwikkelingen in relatie tot de crisis. De crisisrisico's komen op verschillende manieren terug in de risicoanalyse. Ten eerste wordt in de MonteCarlo analyse een bandbreedte voor de geraamde opbrengsten meegenomen die uitgaat van een prijsverlaging. Daarnaast wordt in een scenarioanalyse het effect van grondopbrengstvertraging in alle projecten doorgerekend. De overige risico's die op het niveau van alle grondexploitaties spelen worden in de MonteCarlo analyse doorgerekend.

4.3 Verdiepingsslag bevindingen vastgestelde exploitaties 2012

4.3.1 Rekenmethodiek

De gemeente Barneveld beheert haar grondexploitaties in het rekenmodel van DHV. Dit model rekent op basis van de dynamische eindwaardeberekening het exploitatiesaldo door op eindwaarde en contante waarde. Dit is de gebruikelijke rekenmethodiek om grondexploitaties mee door te rekenen. Door de overzetting van de gemeentelijke exploitaties naar het PurpleBlue-model is een aanvullende rekencontrole uitgevoerd. Daaruit zijn geen ongebruikelijke rekenverschillen naar voren gekomen.

4.3.2 Parameters in de grondexploitaties

Onder parameters in de grondexploitatie wordt in de praktijk verstaan:

- Percentage voor kostenstijging
- Percentage voor opbrengstenstijging
- Rentepercentage

Er wordt met deze parameters gerekend om het effect van de factor tijd in de exploitatie financieel te vertalen. In sommige gevallen wordt voor de kosten- en opbrengstenstijging (inflatiecorrectie) een percentage voor de korte termijn en een percentage voor de langere termijn gerekend. Sommige gemeenten rekenen de komende twee a drie jaar met een lage of geen opbrengstenstijging in samenhang met de crisis. Na die jaren wordt wel weer een opbrengstenstijging berekend.

Het rentepercentage wordt opgenomen om het toekomstige financiële verloop van kosten en opbrengsten zo goed mogelijk te voorspellen. Wanneer de kosten de opbrengsten overstijgen tot en met een bepaald moment, wordt over dat saldo rente betaald. Andersom, wanneer de opbrengsten tot en met een bepaald moment de kosten overstijgen, wordt over dat saldo rente ontvangen. In de dynamische eindwaardeberekening worden de bedragen in de tijd geïndexeerd en op rente doorgerekend naar de eindwaarde. Deze eindwaarde wordt vervolgens met de rente contant maken teruggerekend naar de contante waarde op een tijdstip eerder in de tijd, meestal naar 1 januari van het lopende jaar.

De gemeente Barneveld rekent in de vastgestelde exploitatieopzetten per 1 januari 2012 met onderstaande parameters;

- | | |
|-----------------------|-------|
| • Kostenstijging | 2,0 % |
| • Opbrengstenstijging | 0,0 % |
| • Rentepercentage | 4,5 % |

Percentage kostenstijging

Het percentage voor kostenstijging is gesteld op 2 %, dit is landelijk gezien een veel gehanteerd percentage voor kostenstijging. De bandbreedte voor kostenstijging ligt op dit moment tussen 1,5 % en 3,5 %. We zien geen aanleiding om deze parameter bij te stellen in de gemeentelijke grondexploitaties.

In de MonteCarlo analyse wordt deze parameter in een bandbreedte van 1,5 % tot en met 3,5 % doorgerekend.

Percentage opbrengstenstijging

Het percentage voor opbrengstenstijging is gesteld op 0 %, op dit moment zijn er meer gemeenten die deze keuze hebben gemaakt. De afgelopen jaren is gebleken dat een percentage van 0 % in veel gevallen een reële aanname is. In relatie tot de lange looptijd van de exploitaties (NIEGG 2030 en IEGG 2025) kan men overwegen op de langere termijn toch een beperkte opbrengstenstijging in te rekenen.

In de MonteCarlo analyse wordt deze parameter in een bandbreedte van -1 % tot en met + 0,5 % doorgerekend.

Rentepercentage in vastgestelde exploitaties per 1 januari 2012

Het rentepercentage is gesteld op 4,50 %. Dit betreft de geldende interne rekenrente per 1 januari 2012. De gemeente leent geld, onder meer bij de Bank Nederlandse Gemeenten en kan er voor kiezen een interne opslag toe te passen. In de meeste gemeenten is de gehanteerde grondexploitatie-rente niet hetzelfde percentage als de werkelijke leenpercentages. Het is een gemeentelijke keuze met welke interne rente wordt gerekend.

Rentepercentage in te actualiseren exploitaties per 1 januari 2013

De gemeente heeft in de kadernota 2013-2016 besloten om per 1 januari 2013 een rekenrente van 4,25 % te hanteren. Dit besluit zal worden geëffectueerd bij de vaststelling van de te actualiseren gemeentelijke grondexploitaties per 1 januari 2013. In het kader van voorliggend onderzoek wordt onderstaand inzichtelijk gemaakt wat het effect is op de 38 exploitatiemodellen.

In exploitatie genomen gronden (IEGG)

- De totale geprognosticeerde opbrengsten bedragen circa EUR 438,3 miljoen
- De totale geprognosticeerde kosten bedragen circa EUR 392,2 miljoen
- Op contante waarde is sprake van een batig saldo van EUR 11,1 miljoen

Wanneer de rente van 4,5 % naar 4,25 % wordt verlaagd, verbetert de geconsolideerde contante waarde tot EUR 12,2 miljoen. Een verbetering van EUR 1,1 miljoen.

Niet in exploitatie genomen gronden (NIEGG)

- De totale geprognosticeerde opbrengsten bedragen circa EUR 209,5 miljoen
- De totale geprognosticeerde kosten bedragen circa EUR 166,9 miljoen
- Op contante waarde is sprake van een batig saldo van EUR 9,5 miljoen

Verlaging van de rente van 4,5 % naar 4,25 % resulteert in een verbetering van de geconsolideerde contante waarde tot EUR 10,6 miljoen. Een verbetering van EUR 1,1 miljoen.

Wanneer de exploitatiemodellen per 1 januari 2012 worden doorgerekend met een rente van 4,25 % heeft dit voor de IEGG en NIEGG een gezamenlijk positief effect van EUR 2,2 miljoen.

Het door de gemeente Barneveld gehanteerde percentage per 1 januari 2012 en het te hanteren percentage per 1 januari 2013 liggen in een gebruikelijke bandbreedte. Er zijn (uitzonderingen) gemeenten die met circa 3 % rekenen tot en met gemeenten die rond 7 % rekenen. Binnen deze bandbreedte komen we vaak percentages tussen 4 % en 6 % tegen. Momenteel kijken veel gemeenten naar een verlaging van de interne rekenrente. De gemeente heeft dit besluit al genomen in de kadernota.

In de MonteCarlo analyse wordt deze parameter in een bandbreedte van -1 % tot en met + 2 % doorgerekend op basis van het rentepercentage in de exploitatieopzetten per 1 januari 2012.

Gevoeligheid parameters

In de MonteCarlo analyse worden de rekenparameters in een bandbreedte doorgerekend.

Om inzicht te geven in de gevoeligheid worden onderstaand enkelvoudig de effecten op contante waarde samengevat wanneer de onderkant en de bovenkant van de bandbreedte wordt ingevuld (zonder overige mutaties).

Tabel 4.1 Bandbreedte parameters

Parameter	Onderkant	Basis in GREX 2012	Bovenkant
Kostenstijging	1,5%	2,0%	3,5%
Opbrengstenstijging	-1,0%	0,0%	0,5%
Rente	3,5%	4,5%	6,5%

Tabel 4.2 Effect op contante waarde ten opzichte van basis NIEGG

Parameter	Onderkant	Bovenkant
Kostenstijging	+ EUR 0,7 miljoen	- EUR 2,4 miljoen
Opbrengstenstijging	- EUR 9,0 miljoen	+ EUR 4,8 miljoen
Rente	+ EUR 4,3 miljoen	- EUR 7,5 miljoen

Tabel 4.3 Effect op contante waarde ten opzichte van basis IEGG

Parameter	Onderkant	Bovenkant
Kostenstijging	+ EUR 1,7 miljoen	- EUR 5,2 miljoen
Opbrengstenstijging	- EUR 9,5 miljoen	+ EUR 4,9 miljoen
Rente	+ EUR 4,6 miljoen	- EUR 8,4 miljoen

Bovenstaand is te zien binnen welke bandbreedte het saldo van de complexen schommelt bij het muteren van de rekenparameters. In absolute zin is het effect van een neerwaartse mutatie van de opbrengstenstijging het grootst. Het effect van een forse renteverhoging volgt voor wat betreft het financiële effect in absolute zin. Het effect van een verhoging van het percentage kostenstijging is in relatie tot de rente en opbrengstenstijging kleiner.

De beoordeling van de hoogte van gehanteerde parameters dient te worden gezien in samenhang met het prijsniveau van kosten en opbrengsten. Dat wordt in onderstaande paragrafen gedaan.

4.3.3 Opbrengsten in de grondexploitaties

Opbrengsten woningbouw

De grondopbrengsten woningbouw in de grondexploitaties die zijn geanalyseerd, zijn gebaseerd op de vastgestelde gemeentelijke grondprijzen per 2011. De gemeente heeft de grondprijzen in het tweede kwartaal van 2012 geactualiseerd. De grondprijzen per 2012 maken geen deel uit van voorliggend onderzoek. Onderstaande bevindingen hebben betrekking op grondprijzbeleid 2011. De vastgestelde grondprijzen vallen uiteen in drie hoofdcategorieën.

- Sociaal
- Vrije sector
- Vrije kavels

Sociale woningbouw

Binnen de categorie sociaal is een onderscheid tussen sociale koop en sociale huur. De sociale huurwoningen kennen een prijs van EUR 120,00 per m² grond, of in geval van gestapelde bouw per m² BVO. De sociale koopwoningen kennen een prijs van EUR 140,00 per m² grond, of in geval van gestapelde bouw per m² BVO.

Grondprijzen voor sociale woningen komen niet tot stand als gevolg van marktwerking. In de praktijk zijn er afspraken met de lokale woningbouwcorporatie waar de prijzen onderdeel vanuit maken. Wanneer wordt gekozen voor een residuele grondwaarde berekening bij zuiver sociale huur, kan in de praktijk sprake zijn van een onrendabele top. Het hangt in deze berekening wel sterk af van de rekenwaarden en vooral de restwaarde van een woning en de grond na een exploitatie van 50 jaar.

Vanuit het perspectief van de risicoanalyse zien wij geen risico in de hoogte van de gehanteerde sociale grondprijzen.

Vrije sector

Binnen de categorie vrije sector wordt gerekend met de grondquote systematiek. Deze systematiek bepaalt de grondwaarde als percentage van de vrij op naam prijs van de woning. Er is een vijftal prijscategorieën opgenomen die onderstaand worden uitgewerkt.

Tabel 4.4 Gemeentelijke grondprijzen 2011 vrije sector woningbouw

Vrij op naam prijs	Kaveloppervlak in m ²	Grondquote
Tot EUR 170.000	120-140	21 %
Tot EUR 205.000	120-180	26 %
Tot EUR 250.000	180-220	29 %
Tot EUR 300.000	220-320	32 %
Vanaf EUR 301.000	Vanaf 350	37 %

De gehanteerde grondquotes uit grondprijnsbeleid 2011 passen binnen een realistische bandbreedte die is gebaseerd op ervaringscijfers. Op basis van doorrekening van een aantal woningen bevindt de grondprijs per m² grond zich tussen EUR 238 (starterswoning van EUR 135.000) en EUR 373 (vrijstaande woning EUR 420.000).

Tabel 4.5 Gemeentelijke grondprijzen 2011 vrije sector woningbouw

Vrij op naam prijs	Grondquote	Kavelprijs
EUR 135.000	21 %	EUR 23.823
EUR 175.000	26 %	EUR 38.235
EUR 220.000	29 %	EUR 53.613
EUR 270.000	29 %	EUR 65.798
EUR 350.000	32 %	EUR 94.117
EUR 420.000	37 %	EUR 130.588

Om bovenstaande te beoordelen is geanalyseerd wat op dit moment in de verkoop staat in de diverse kernen van Barneveld. Er staan per medio 2012 circa 580 woningen vermeld op de NVM-site funda.nl. De meerderheid staat te koop in Barneveld (260) en Voorthuizen (161). De algemene bevinding is dat de vrij op naam prijs van de gekozen referentiewoningen in aansluiting is op het te koop staande aanbod. Ten aanzien van de vrijstaande woning merken we op dat in meerdere gevallen sprake is van grotere kavels bij een lagere vrij op naam prijs.

Een tweede toets komt vanuit de residuele grondwaardeberekening. Normaliter wordt deze berekening uitgevoerd door de vrij op naam prijs van de woning te verminderen met de bouwkosten en bijkomende kosten. Wat dan resteert, het residu, is de grondwaarde. Deze methode wordt in dit verband anders gehanteerd. Door de gehanteerde vrij op naam prijs te verminderen met de grondwaarde resteert de ruimte voor de bouwkosten en bijkomende kosten (samen de stichtingskosten). Deze ruimte wordt getoetst op basis van bouwkostenkengetallen. De vrij op naam prijs is inclusief BTW de kavel en stichtingskosten exclusief BTW.

Tabel 4.6 Residuele berekening op basis van beleid 2011, ruimte voor stichtingskosten

Vrij op naam prijs	Grondquote	Kavelprijs	Ruimte stichtingskosten
EUR 135.000	21 %	EUR 23.823	EUR 89.622
EUR 175.000	26 %	EUR 38.235	EUR 108.824
EUR 220.000	29 %	EUR 53.613	EUR 131.261
EUR 270.000	29 %	EUR 65.798	EUR 161.093
EUR 350.000	32 %	EUR 94.117	EUR 200.001
EUR 420.000	37 %	EUR 130.588	EUR 222.353

Uitgaande van een gestapelde starterswoning EUR 135.000 vrij op naam van circa 80-85 m² is er voldoende ruimte voor de stichtingskosten. Uitgaande van een rijwoning van EUR 175.000 vrij op naam en een oppervlak van circa 100-115 m² is er voldoende ruimte voor de stichtingskosten. Uitgaande van een rijwoning van EUR 220.000 vrij op naam en een oppervlak van circa 130-140 m² is er voldoende ruimte voor de stichtingskosten. Uitgaande van een hoekwoning van EUR 270.000 vrij op naam en een oppervlak van circa 140-150 m² is er voldoende ruimte voor de stichtingskosten. Uitgaande van een twee onder een kap woning van EUR 350.000 vrij op naam en een oppervlak van circa 140-180 is er voldoende ruimte voor de stichtingskosten. Uitgaande van een vrijstaande woning van EUR 420.000 vrij op naam en een oppervlak van circa 170 m² is er voldoende ruimte voor de stichtingskosten. Op basis van bovenstaande gegevens is de conclusie dat de gehanteerde grondprijzen in lijn lijken te zijn met de markt. In het geval van de twee onder een kap woningen is mogelijk nog enige ruimte voor opwaartse bijstelling. In geval van de vrijstaande woningen is die ruimte er niet. In het kader van de risicoanalyse zien we geen aanleiding om een bijstelling te doen in de hoogte van de grondprijzen.

- Monitor de marktontwikkelingen scherp en zorg voor aansluiting bij de marktvraag voor wat betreft, programmering, fasering en prijsstelling.
- Borg de afstemming tussen plannen

In de MonteCarlo analyse worden de grondopbrengsten in een bandbreedte van -5 % tot en met +2,5 % doorgerekend.

Opbrengst bedrijfsterreinen

De gemeente Barneveld heeft in de regio een bijzondere positie ten aanzien van ruimte voor bedrijfsvestiging. Deze positie hangt samen met de bereikbaarheidspositie aan de snelwegen rond Barneveld maar ook met het ondernemersklimaat. De gemeente kiest er voor om per uitgifte de actuele marktwaarde te bepalen. Dit is een verstandige keuze, door uit te gaan van de actuele marktwaarde wordt het risico van het “uit de markt prijzen” beperkt. Het is momenteel zo dat Barneveld een hoger opbrengstniveau kent dan de regio. Hoewel dit te verklaren is vanuit haar ligging en ondernemersklimaat, schuilt hierin toch een risico.

Het is van belang om zo goed mogelijk een vinger aan de pols te hebben teneinde een reële concurrerende grondprijs voor bedrijventerreinen te realiseren. Uit regionaal onderzoek blijkt dat er nog vraag is naar bedrijfsgronden. In het kader van het Regionaal Programma Bedrijventerreinen “Regio Foodvalley” wordt geconcludeerd dat de huidige voorraad aan bedrijventerreinen niet toereikend is om aan de voorziene vraag tot 2025 te beantwoorden. Als alle zachte plannen in deze periode tot uitvoering komen, kunnen alle ambities ruimtelijk worden geacommodeerd. Daarbij wordt opgemerkt dat niet alle zachte plannen meteen in ontwikkeling moeten worden genomen. In regionaal perspectief is Barneveld betrokken bij programmering in samenhang met geraamde vraag.

Een behoefteonderzoek is per definitie een momentopname in samenhang met algemene economische ontwikkeling. In de analyse van behoefte is het van belang om goed te kijken naar de segmentering van de behoefte in relatie tot de segmentering van de programmering in de plannen van de gemeente Barneveld.

- Analyseer in hoeverre grondprijsniveau houdbaar blijft
- Monitor de marktontwikkelingen scherp en zorg voor aansluiting bij de marktvraag voor wat betreft, programmering, fasering en prijsstelling.
- Borg de afstemming tussen plannen

In de MonteCarlo analyse worden de grondopbrengsten in een bandbreedte van -5 % tot en met +2,5 % doorgerekend.

Opbrengsten kantoren

De markt voor kantoren is in landelijk perspectief zeer moeizaam. De leegstand van kantoorruimte neemt toe. Daarnaast speelt de problematiek van de financiering van bestaand vastgoed, waarvan de waarde lager is dan de financiering.

De gemeente Barneveld heeft momenteel een exploitatie kantoorgronden op grotere schaal, het betreft Columbiz Park. Op dit moment is nog grond voor circa 36.000 m² (BVO) beschikbaar. Een deel van het terrein is verkocht en onder optie. In relatie tot het opbrengstniveau waarmee in de grondexploitatie wordt gerekend merken we op dat in alle gevallen een substantieel lagere prijs per m² voor de uit te geven gronden wordt berekend dan de gerealiseerde grondprijzen. Dit verschil hangt ook samen met de locatie binnen het plan.

De gemeente heeft geen recent marktonderzoek dat een onderbouwing levert voor het te realiseren kantorenprogramma, de gehanteerde grondprijzen en de planperiode waarbinnen de afzet plaats kan vinden. De gemeente laat momenteel een leegstandsonderzoek bestaande kantoorruimte uitvoeren. Dit onderzoek zal ook een uitspraak doen over het te realiseren kantorenprogramma in Barneveld.

Een dergelijk onderzoek maakt geen onderdeel uit van het onderzoek naar de risico's in grondexploitaties en het weerstandsvermogen. Wel wordt het effect van een prijsdaling en vertraging in de afzet in de risicoanalyse geanalyseerd.

- Programmeer voorlopig geen kantoren
- Onderzoek een goede invulling bijvoorbeeld door uitruilen met locaties waar andere ontwikkelingen mogelijk zijn

In de MonteCarlo analyse worden de grondopbrengsten in een bandbreedte van -5 % tot en met +2,5 % doorgerekend.

Daarnaast wordt in dit specifieke geval een worstcase herberekening van de grondexploitatie uitgevoerd.

Scenario herprogrammering Columbiz Park

In paragraaf 5.3 wordt berekend wat het financiële effect is van een mogelijke herprogrammering tot bedrijvigheid op deze locatie. Er kleven praktische bezwaren aan een dergelijke operatie. De huidige kopers zullen een waardedaling van hun eigendom claimen. De lopende opties vallen mogelijk weg. Naar deze gevolgen is niet gekeken. Het scenario wordt doorgerekend om een financiële bandbreedte te genereren.

Toekomstige ontwikkeling grondopbrengsten

In voorgaande paragrafen is een uitspraak gedaan over het opbrengstenniveau van de verschillende opbrengstcategorieën. Ook is aangegeven op welke wijze hiermee in de risicoanalyse wordt omgegaan. Grondexploitaties worden opgesteld op basis van onderbouwde uitgangspunten en aannames. Daarmee wordt de toekomst zo goed mogelijk voorspeld. In een normale markt is het gebruikelijk om een opbrengstenstijgingspercentage in de grondexploitatie op te nemen. In lijn met de moeizame markt heeft de gemeente Barneveld gekozen voor een indexering van 0 %. Dit is een begrijpelijke keuze die andere gemeenten ook hebben gemaakt. Ook zijn er gemeenten die kiezen voor een index van 0 % voor de komende twee a drie jaar om daarna een beperkte opbrengstenstijging in te rekenen.

De gemeente heeft Meerjaren Woningbouwprogramma dat ziet op de periode 2011 tot en met 2020. De totale plancapaciteit is geraamd op 5.583 woningen. Van dit aantal zijn tot 2011 al 539 woningen gerealiseerd. In de jaren 2011 tot en met 2020 zijn 3.629 woningen geprogrammeerd. De resterende 1.415 woningen worden buiten de tijdshorizon tot en met 2020 voorzien.

We achten het raadzaam om deze langjarige prognose te herijken op basis van werkelijke realisatie van verkoop in 2011/2012 en een onderbouwing van de toekomstige afzet. Momenteel wordt op regionaal niveau onderzoek gedaan naar de langjarige woningbehoefte. Dit onderzoek kan, mede, dienen als onderbouwing van de woningbehoefte in de gemeente Barneveld. Daarbij is van belang om zowel kwantitatief als kwalitatief aan te sluiten bij de opnamecapaciteit van de woningmarkt. In de huidige programmering van de gemeente is enkel naar prijscategorie gedifferentieerd. Voor een goede kwalitatieve aansluiting zal ook gedifferentieerd moeten worden naar woningtypologieën (rijwoning, vrijstaand, 2^e1 kap et cetera) en doelgroepen (starters, senioren, et cetera).

In het kader van de risicoanalyse grondexploitaties is geen marktonderzoek uitgevoerd. Om het marktplaningsrisico financieel inzichtelijk te maken wordt per grondexploitatie een vertragingsscenario doorerekend. Daarmee is op project en portefeuilleniveau inzichtelijk wat het financiële effect is van vertraging ten opzichte van de prognose.

- Herijk de langjarige prognose op basis van het regionale woningmarktonderzoek en de werkelijke realisatie tot en met 2012
- Differentieer deze prognose naar prijssegmenten en woningtypologieën
- Verbeter de onderbouwing van fasering van uitgifte in relatie tot de vraag
- Houdt vooralsnog vast aan de opbrengstenstijging van 0 %. Blijf alert op prijsontwikkelingen in de verschillende kernen.
- Kijk bij de programmering van de inbreidingslocaties naar de andere plannen

Scenario extreme daling grondopbrengsten

Op verzoek van de gemeente Barneveld wordt in paragraaf 5.4 berekend wat het effect is van een nog grotere prijsdaling dan in de MonteCarlo analyse is meegenomen. De MonteCarlo analyse rekent met 5 % opbrengstdaling. In de aanvullende scenario's wordt gerekend met 10 %, 20 % en 30 %.

We doen geen uitspraak over het realiteitsgehalte van een dergelijk scenario. Het scenario wordt doorerekend om een financiële bandbreedte te genereren.

4.3.4 Kosten in de grondexploitaties

Aan de kostenkant zijn de grondexploitaties van de gemeente Barneveld opgebouwd uit de volgende kostensoorten.

- Verwerving
- Sloopkosten
- Bouwrijp maken
- Woonrijp maken
- Onvoorzien
- Planontwikkelingskosten
- Voorbereiding en toezicht
- Beheer en administratie
- Uren
- Afdrachten en bijdragen
- Financieringskosten

Deze kostensoorten worden beoordeeld op het detailniveau waarop de kostensoorten door de gemeente zijn onderbouwd. In sommige gevallen is een zeer gedetailleerde beoordeling van de cijfers daarom niet mogelijk. In de beoordeling van de grondexploitaties valt op dat de onderbouwing van de kosten in het exploitatiemodel summier zijn. Dat hoeft geen probleem te zijn als een dergelijke onderbouwing op andere wijze beschikbaar is.

Om het belang van de diverse kostenposten inzichtelijk te maken kan een kostenpost als percentage van de totale kosten worden uitgedrukt. De grootste posten zijn de realisatiekosten en de verwervingskosten. In geval van de IEGG heeft 26 % van de totale kosten betrekking op realisatiekosten voor sloop, saneren, bouw- en woonrijp maken. Bij de NIEGG bedraagt dit percentage 29 %. De post verwerving is in geval van IEGG goed voor 38 % van de kosten, de NIEGG is dat 46 %. Als gevolg van de historische investeringen is sprake van historische rentekosten. Daarnaast is sprake van toekomstige rente. Hoewel dit een zeer substantiële post is, is beoordeling niet aan de orde omdat deze post volgt uit de realisatie van alle kosten.

Verwerving

In de grondexploitaties wordt niet in alle gevallen duidelijk op het niveau van de diverse grondeigenaren wat al aan verwervingskosten is gerealiseerd en wat nog verwacht wordt aan verwervingskosten. In dit overzicht blijkt niet hoe groot de te verwerven percelen zijn. Daarom is geen bedrag per m² te herleiden uit de exploitatieopzetten. Daarnaast is niet te herleiden welk deel van het bruto plangebied al in gemeentelijk eigendom is.

Ten behoeve van een verder inzicht in de verworven gronden heeft de gemeente een overzicht verstrekt van de verworven gronden in de afgelopen jaren. We constateren dat het verstrekte overzicht van historische verwervingen in grote lijn aansluit bij de verwervingskosten in de exploitatieopzetten. Het verschil bestaat uit bijkomende kosten op de verwervingen die niet in de koopsom zijn verrekend.

De hoogte van de verwervingskosten laat logischerwijs een zeer brede spreiding zien. Voor de verwervingswaarde geldt dat deze van diverse (locatiespecifieke) factoren afhankelijk is. Het gaat om de locatie van het perceel, om de staat waarin het perceel zich bevindt ten tijde van de aankoop, om de aanwezigheid van opstallen, de termijn waarop de gronden nodig zijn, mogelijke samenhang met andere afspraken en de verwachtingswaarde op het moment van verwerving,

Wanneer men puur financieel naar een verwerving kijkt, is de afweging of de toekomstige marktwaarde van het perceel in bouw- en woonrijpe staat gelijk of hoger is dan de kosten die de gemeente moet maken om te verwerven en tot bouw en woonrijpe grond te komen.

Er is op basis van de historische verwervingen te constateren dat een sommige gronden zijn aangekocht voor een prijs die het moeilijk of onmogelijk maakt op die specifieke gronden op termijn winst te genereren. Het is mogelijk dat deze gronden deel uitmaken van een groter gebied, dat als geheel wel winst maakt. Daarnaast is deze benadering louter financieel en kijkt deze niet naar overige beleidsdoelstellingen en maatschappelijk rendement.

In het verloop van de grondaankopen is een duidelijke lijn te ontdekken. Het jaar 2005 markeert de start van een aantal jaar met substantiële grondinkoop.

In de coalitieperiode 2006-2010 was in lijn met de keuze in Nota grondbeleid 2007 duidelijk sprake van actieve grondpolitiek. In deze periode is voor EUR 109,2 miljoen grond verworven. In het laatste jaar van die periode, in 2010, is al een daling te zien ten opzichte van voorgaande jaren. In het jaar 2011 is een grote daling van de verwervingskosten te zien in lijn met de aangepaste koers in de Nota grondbeleid 2011. De gemeente handelt in lijn met haar eigen kader. De terughoudende rol in grondverwerving is in 2012 voortgezet. We beoordelen dit in relatie tot de grondpositie van de gemeente Barneveld en de actuele marktomstandigheden als een verstandige lijn.

Confrontatie grondposities en programmering

In de verstrekte exploitatieopzetten is een financiële vertaling gegeven van het totale beoogde programma dat de gemeente in de diverse vastgoedcategorieën wil realiseren. Om dit programma te kunnen realiseren heeft de gemeente gronden verworven en zal de gemeente in de toekomst ook nog gronden aan kunnen kopen. Zoals gezegd heeft de gemeente, voorafgaand aan de crisis een actieve rol gespeeld op de grondmarkt.

In de samenvoeging van alle in exploitatie genomen gronden is te zien dat 70 % van de totale verwervingskosten is gerealiseerd (EUR 102,8 miljoen). In de samenvoeging van alle niet in exploitatie genomen gronden is te zien dat 55 % van de totale verwervingskosten reeds zijn gerealiseerd (EUR 42,7 miljoen). Daarnaast is de gemeente bezig met een inventarisatie van de inbreidingslocaties, waar de gemeente op eigen gronden ontwikkelingen kan starten. Op basis van het actuele ritme van de vastgoedmarkt is er op korte termijn geen aanpassing naar een meer actieve rol op de grondmarkt nodig. Voorts merken we op dat de gemeente niet per definitie volledig grondeigenaar van een plangebied hoeft te zijn om de beoogde ontwikkelingen tot realisatie te laten komen. Ook hier zijn toekomstige afwegingen rond de rol van de gemeente van belang om te kunnen constateren of de grondvoorraad (kwalitatief en kwantitatief) voldoende is om de gewenste rol te kunnen spelen.

- Handhaaf de meer terughoudende rol op de grondmarkt in relatie tot actuele marktomstandigheden en de gemeentelijke grondvoorraad
- De omslag van aankoop naar verkoop is verstandig
- Wanneer aankoop toch aan de orde is
 - Maak een residuele analyse van de grondwaarde op basis van toekomstig gebruik, rekening houdend met een mogelijk langere periode van rentetoerekening tot realisatie

Sloopkosten

De sloopkosten worden in sommige gevallen vervat onder de verwervingskosten. In de grondexploitatie zijn totaalposten opgenomen. Hieruit is niet af te leiden waar deze kosten exact betrekking op hebben. We kunnen daarom op basis van de exploitatieopzetten geen uitspraak doen over de hoogte van de sloopkosten.

- Administreer sloopkosten en verwervingskosten afzonderlijk, omwille van een juiste interpretatie van cijfers
- Draag zorg voor een onderbouwing van geraamde sloopkosten
 - Hoe zijn de kosten onderbouwd?
 - Waar hebben de kosten betrekking op?
 - Richt de onderbouwing zo in dat verschillen goed te verklaren zijn

Bouwrijp maken en woonrijp maken

De gemeente Barneveld bepaalt de kosten van Bouw en Woonrijp maken op basis van een kengetallen database. Dit is een gangbare werkwijze. Wanneer de kengetallen juist en up to date zijn en ze op de juiste manier worden toegepast is dit een goede manier om in grondexploitaties te rekenen. De kengetallen zijn afkomstig van de firma DHV. Het betreft een gerenommeerd ingenieursbureau. Daarom is er geen enkele reden om aan te nemen dat er onjuistheden in de gehanteerde kengetallen zitten. Ook is sprake van interne toetsing van de ramingen door de afdeling Vastgoed & Infrastructuur en de afdeling Beheer Openbare Ruimte. De gemeente heeft een aantal voorbeeldberekeningen verstrekt. Daaruit blijkt dat het prijspeil 2012 is en daarmee in lijn met het prijspeil van de exploitatieopzetten. De kengetallen worden op basis van ruimtegebruik en hoeveelheden in de exploitatieopzetten opgenomen. In de gesprekken met de projectleiders komt het beeld naar voren dat er in de praktijk weinig problemen zijn met de geraamde bedragen in relatie tot de gerealiseerde aanbestedingen. De grondexploitatiebudgetten blijken in de regel toereikend.

In de verstrekte exploitatieopzetten is enkel op hoofdlijnen inzichtelijk op welke wijze de kosten voor bouw en woonrijp maken zijn opgenomen. Deze kosten hangen nauw samen met het ruimtegebruik (m² uitgeefbaar, water, groen, verharding en dergelijke).

- Draag zorg voor een onderbouwing van de geraamde kosten BWRM
 - Koppel de geraamde kosten aan het ruimtegebruik
 - Richt de onderbouwing zo in dat verschillen goed te verklaren zijn
- Bescherm de positie van de gemeente in aanbestedingen door financieel op hoofdlijnen (hoeveelheden en totaalposten) te rapporteren

Onvoorzien

De post onvoorzien wordt in de regel bepaald als percentage van de nog te maken realisatiekosten. Het gehanteerde percentage hangt samen met het stadium waarin de planvorming zich bevindt. In een vroeg stadium zijn er meer onbekenden en wordt vaak met een percentage tussen 15 % en 20 % gerekend. Naarmate het proces vordert wordt dit percentage bijgesteld naar 10 % tot 15 %.

Tot er nagenoeg geen onvoorziene omstandigheden zijn te verwachten, dan wordt vaak een stelpost opgenomen. Ook zijn er gemeenten die vanaf het begin een algemene stelpost opnemen voor onvoorziene omstandigheden.

In de exploitatieopzetten van de gemeente Barneveld is sprake van een combinatie van beide methoden. In sommige gevallen wordt gerekend met een percentage van veelal 10 %, naarmate een plan verder gevorderd is worden ook concrete risicoposten opgenomen.

- Maak inzichtelijk op welke manier het budget onvoorzien wordt bepaald (% of urenraming)
- Leg deze keuze uit
- Rapporteer bij de herziening van de grondexploitatie in hoeverre het budget is benut en in hoeverre het nodig is voor de toekomst.
- Toets het budget altijd als percentage van de te realiseren kosten

Vorbereiding en toezicht & Administratie kosten (VTA)

In het gesprek met de gemeenteraad is gesproken over VTA kosten, daarbij is de wens uitgesproken om dit onderdeel nader uit te werken. Alvorens dit begrip wordt uitgewerkt, merken we op dat in de exploitaties van de Gemeente Barneveld in dit kader sprake is van:

- Planontwikkelingskosten (POK)
- Vorbereiding en toezicht (VTU)

VTA staat voor Vorbereiding en Toezicht en Administratie. Samengevat betreft het de interne en externe kosten die nodig zijn om een plan te kunnen maken en te realiseren.

In relatie tot VTA worden veelal ook de termen VTU en POK genoemd. VTU staat voor kosten verbonden met Vorbereiding, Toezicht op de Uitvoering. POK staat voor PlanOntwikkelingsKosten.

Planontwikkelingskosten deel van VTA

De planontwikkelingskosten betreffen de interne en externe advies- en begeleidingskosten voor het project die gemaakt worden om het plan tot ontwikkeling te brengen. Het zijn daarmee de gemeentelijke apparaatskosten, inclusief eventuele inhuur van externen ten behoeve van de planvorbereiding van en de regie op een gebiedsontwikkeling. In algemene termen betreft het kosten samenhangend met de volgende activiteiten: management en sturing, verwerving, stedenbouw, ruimtelijke ordening, civiele en cultuurtechniek, landmeten/vastgoed informatie, communicatie, gronduitgifte, projectmanagement en planeconomie.

Planontwikkelingskosten in de exploitatieopzetten van de gemeente Barneveld

De post planontwikkelingskosten wordt in de praktijk grofweg op twee manieren bepaald. Een veelgehandeerde methode is om deze kosten te bepalen als percentage van de realisatiekosten (bouw- en woonrijp maken, sloop sanering et cetera). Daarnaast zijn er gemeenten die werken met een uren- en productenraming. In deze methode wordt op basis van voorcalculatie op basis van ingeschatte uren en tarieven een raming opgesteld.

In de exploitatieopzetten van de gemeente Barneveld wordt op verschillende manieren met de planontwikkelingskosten omgegaan. Daarnaast is sprake van een post uren in de grondexploitatie die betrekking heeft op de interne ambtelijke uren. Deze kosten betreffen in feite ook planontwikkelingskosten. De combinatie van beide methoden hangt samen met het grondexploitatieproces dat van grof naar fijn gaat. In een vroeg stadium ligt rekenen met een percentage voor de hand. Naarmate meer bekend is, is het ramen van uren en producten mogelijk. Als controle zijn de totale planontwikkelingskosten in de 38 exploitatieopzetten uitgedrukt als percentage van de realisatiekosten. Bij de NIEGG is sprake is van 21,4 % en bij de IEGG 18,7 %. Hoewel er geen harde normen bestaan voor een reëel percentage planontwikkelingskosten en het er vanaf hangt welke kosten worden vervat onder de noemer planontwikkelingskosten, is een bandbreedte tussen 15 % tot 20 % gangbaar. In geval van de NIEGG is sprake van een overschrijding van deze gangbare bandbreedte. Dit moet worden bezien in samenhang met de kosten voorbereiding en toezicht uitgedrukt als percentage.

- Maak duidelijk onderscheid tussen planontwikkelingskosten en voorbereiding en toezicht
- Maak inzichtelijk op welke manier de plankosten zijn bepaald
- Bepaal deze kosten waar mogelijk op basis van uren en producten
 - Dit vergroot de mogelijkheid om afwijkingen te analyseren en verschillen te verklaren
- Beheers de kosten op project en portefeuilleniveau
 - Dit laat zien hoe de portefeuille als geheel scoort en hoe afzonderlijke projecten het ten opzichte van het gemiddelde doen

Vorbereiding en toezichtsdeel van VTA

Daarin zijn vervat de technische voorbereiding en de technische begeleiding van infrastructurele werken. Het gaat om de kosten van het voorbereiden van het bouw- en woonrijp maken. De werkzaamheden en producten hebben betrekking op het functioneel ontwerp, het voorontwerp en het definitief ontwerp, zowel het toetsen van deze producten als het opstellen van bestekken op basis van deze producten. Het toezichtdeel heeft betrekking op toezicht op het werk in uitvoering.

Vorbereiding en toezicht in de exploitatieopzetten van de gemeente Barneveld

De kosten voorbereiding en toezicht hebben betrekking op de civiele uitvoering. In de voorbereiding gaat het om de bestekken en de aanbestedingsbegeleiding, in het toezicht gaat het om de daadwerkelijke uitvoering van de werkzaamheden. Het is gangbaar om deze kosten te bepalen als percentage van de civieltechnische kosten. In de exploitatieopzetten van de gemeente Barneveld worden ramingen opgenomen op het niveau van producten (bijvoorbeeld draagkrachtonderzoek) maar ook algemene stelposten voorbereiding en toezicht.

De combinatie van beide methoden hangt samen met het grondexploitatieproces dat van grof naar fijn gaat. In een vroeg stadium ligt rekenen met een percentage voor de hand. Naarmate meer bekend is, is het ramen van uren en producten mogelijk. Als controle zijn de totale kosten voorbereiding en toezicht in de 38 exploitatieopzetten uitgedrukt als percentage van de realisatiekosten. Bij de NIEGG is sprake is van 16,6 % en bij de IEGG 5,1 %. Deze percentages liggen onder of binnen de gangbare bandbreedte van 12 % tot 18 %.

Wanneer de planontwikkelingskosten en voorbereiding & toezicht integraal worden benaderd is bij de NIEGG sprake van 38 % en bij de IEGG van 23,8 %

- Maak duidelijk onderscheid tussen planontwikkelingskosten en voorbereiding en toezicht
- Analyseer of de geraamde VTU kosten in de IEGG toereikend zullen zijn.
- Maak inzichtelijk op welke manier de VTU-kosten zijn bepaald
- Bepaal deze kosten waar mogelijk op basis van uren en producten
 - Dit vergroot de mogelijkheid om afwijkingen te analyseren en verschillen te verklaren
- Beheers de kosten op project en portefeuilleniveau
 - Dit laat zien hoe de portefeuille als geheel scoort en hoe afzonderlijke projecten het ten opzichte van het gemiddelde doen

Beheer en administratie

De kosten voor tijdelijk beheer tijdens de realisatie worden vaak geraamd in het kader van het bouw en woonrijp maken. De kosten van beheer en administratie van bestaand (mogelijk te slopen) vastgoed in het plangebied worden geraamd op basis van verwachte inzet. Hierbij is kiezen gemeenten soms voor het uitgangspunt dat deze kosten in balans zijn met de opbrengsten uit tijdelijke huur en pachten.

- Maak expliciet welke kosten worden bedoeld en op welke wijze deze kosten zijn bepaald

Afdrachten en bijdragen

Deze post heeft betrekking op gemeentelijke verrekeningen en dergelijke en is niet in detail onderbouwd. We wijzen op de noodzaak om de keuzes op dit gebied goed vast te leggen en in geval van afdrachten van derden aan de gemeenten zorg te dragen voor een solide onderbouwing. De gemeente Barneveld is thans bezig met het opstellen van een nota bovenwijkse voorzieningen.

- Onderbouw de keuzes die worden gemaakt en de wijze waarop afdrachten in de exploitaties zijn opgenomen.
- Bij bovenwijkse afdrachten van derden (kostenverhaal) moet expliciet aandacht zijn voor de criteria profijt, proportionaliteit en toerekenbaarheid. Bovendien moet sprake zijn van fundering in de structuurvisie

Financieringskosten

De financieringskosten vallen uiteen in twee delen. Enerzijds de gerealiseerde financieringskosten anderzijds de geprognoseerde financieringskosten.

De gerealiseerde kosten volgen uit het daadwerkelijke verloop van kosten en opbrengsten in de grondexploitatie. De geprognoseerde kosten volgen uit de dynamische eindwaardeberekening.

In het kader van de risicoanalyse grondexploitaties worden alle kostensoorten in de MonteCarlo analyse doorgerekend binnen een bandbreedte van -5 % tot en met +10 %.

4.3.5 Fasering van kosten en opbrengsten in de grondexploitaties

Alle exploitatieopzetten zijn samengevoegd waardoor op het niveau van alle NIEGG (Niet In Exploitatie Genomen Gronden) en IEGG (In Exploitatie Genomen Gronden) de cashflow inzichtelijk is. Onderstaand wordt ingegaan op deze cashflow.

NIEGG

Wat opvalt in de cashflow van de samengevoegde NIEGGGronden is dat in de komende jaren substantiële opbrengsten worden geprognosticeerd. Tot en met 2015 gaat het om EUR 40,4 miljoen (in dezelfde jaren zijn de kosten op EUR 33,5 miljoen begroot).

Omdat sprake is van NIEGG lijken dit zeer substantiële opbrengsten op de korte termijn, dit lijkt niet realistisch. Dit beeld wordt deels verklaard door een vijftal complexen dat thans als NIEGG wordt aangemerkt terwijl deze complexen mogelijk als IEGG aangemerkt moeten worden.

We adviseren om nader te beschouwen in hoeverre deze fasering realistisch is.

Daarnaast merken we in dit verband op dat de gemeente Barneveld thans bezig is met de implementatie van de effecten van de notitie grondexploitatie van de commissie BBV. Deze notitie is verschenen in februari 2012. Wanneer deze notitie aanleiding geeft tot aanpassingen, dan worden deze aanpassingen aan de raad voorgelegd.

IEGG

Aan de opbrengstenkant is te zien dat het zwaartepunt van de opbrengsten in de komende jaren is geprognosticeerd. Tot en met 2015 is 55 % van de nog te realiseren opbrengsten gefaseerd (EUR 187,8 miljoen). De resterende 45 % is gefaseerd in de laatste negen jaar. Het saldo van gerealiseerde kosten en opbrengsten bedraagt EUR 108,3 miljoen negatief. Een jaar rente over dit bedrag zonder dat er opbrengsten tegenover staan en verdere kosten worden gemaakt kost EUR 4,9 miljoen (4,5%).

We zetten vraagtekens bij de fasering van de opbrengsten in het licht van de huidige markt.

In het verlengde van de eerder geplaatste opmerkingen over de onderbouwing van de fasering van de opbrengsten in de NIEEG, wordt ook in geval van IEGG opgemerkt dat het van belang is om de opbrengsten, vooral in de eerstkomende jaren goed te onderbouwen. Vanuit het voorzichtigheidsbeginsel adviseren we om het zwaartepunt van de geprognosticeerde opbrengsten verder in de tijd zo gelijkmatig mogelijk te verplaatsen in de herzieningen per 1 januari 2013.

4.3.6 Vastlegging grondexploitaties (IEGG & NIEGG)

Er wordt onderscheid gemaakt tussen In Exploitatie Genomen Gronden en Niet In Exploitatie Genomen Gronden. In geval van in exploitatie genomen gronden (IEGG) is in alle gevallen sprake van een vastgesteld besluit waarmee een formeel kader bestaat. In geval van niet in exploitatie genomen gronden (NIEGG) is eveneens van belang dat sprake is van een vastgesteld besluit waarin het voornemen tot ontwikkeling is onderbouwd. Dit is ook nader aangescherpt in de notitie grondexploitatie van de commissie BBV uit februari 2012.

In onderstaande gevallen hebben we niet kunnen vaststellen dat er formele projectspecifieke besluitvorming is geweest:

- Harselaar Centraal Oostzijde
- Harselaar Oost
- Lunterseweg West
- Verbindingsweg
- VM stortlocatie Hessenweg
- VM onderwijslocaties

De procedure, taken en verantwoordelijkheden rond de afweging om over te gaan tot het wel of niet openen van een complex en vervolgens het besluiten om gronden in exploitatie te nemen is niet helder vastgelegd. Dit behoeft verbetering.

De gemeente onderzoekt momenteel de gevolgen van de BBV notitie uit februari 2012. In de jaarrekening over 2012 wordt een en ander conform de aanscherpingen in het BBV afgewikkeld.

4.4 Verslaglegging en onderbouwing grondexploitaties

In voorgaande paragrafen is aandacht besteed aan de vastlegging en onderbouwing van aannames en uitgangspunten voor wat betreft kosten opbrengsten en fasering in de grondexploitaties. Daarbij is geconcludeerd dat de onderbouwing van de grondexploitaties summier is. De belangrijkste vraagpunten liggen in de onderbouwing van de gehanteerde kosten en de marktonderbouwing van de fasering / programmering van opbrengstencategorieën. Hoewel de hoogte van de gehanteerde opbrengsten in lijn lijkt te zijn met de actuele marktomstandigheden, is de fasering van de opbrengsten de eerstkomende jaren, optimistisch in het licht van de actuele marktomstandigheden. In de herzieningen per 2013 moet aansluiting worden gezocht bij de gerealiseerde opbrengsten tot en met 2012. Een neerwaartse bijstelling van de uitgiftesnelheid of een gedegen onderbouwing van de gekozen fasering van opbrengsten lijkt daarbij een verstandige keuze. Ten aanzien van de bandbreedtes geldt dat ze allen binnen een gangbare bandbreedte liggen. Een nadere onderbouwing is niet nodig.

Om tot een meer nauwkeurige onderbouwing van de grondexploitaties te komen in combinatie met een goede verschillenverklaring (jaar op jaar) is het advies om per grondexploitatie, naast het ingevulde rekenmodel, een rapport op te stellen.

Een dergelijke rapportage kan de volgende onderwerpen / hoofdstukken bevatten:

1. Plangebied, ruimtegebruik en eigendomssituatie

Hier wordt een omschrijving gegeven van de huidige toestand van het gebied. De landgrenzen het huidige en toekomstige ruimtegebruik wordt bepaald. Ook wordt aandacht besteed aan de grondeigendommen en de rol van de eventuele eigenaren.

2. Programma

Hier wordt ingegaan op het toekomstige bouwprogramma. In geval van woningbouw wordt het aantal woningen per soort / segment uitgewerkt. Wanneer een marktonderzoek is uitgevoerd kan dat hier aan de orde komen.

3. Kosten

In onderdeel 1. is het huidige en toekomstige ruimtegebruik uitgewerkt. Deze transformatie is de basis voor de bepaling van de realisatiekosten (sloop, sanering, bouw- en woonrijp maken). De eigendomssituatie is bepalend voor de verwervingskosten. De overige kostensoorten worden hier ook opgenomen.

4. Opbrengsten

De grondopbrengsten worden bepaald op basis van het toekomstige bouwprogramma. Vervolgens wordt aandacht besteed aan overige opbrengsten, zoals bijdragen en subsidies.

5. Fasering en parameters

In 3 en 4 zijn de nominale kosten inzichtelijk gemaakt. Deze worden in de grondexploitatie gefaseerd in de tijd. De keuzes die worden gemaakt in deze fasering worden hier uitgewerkt. Ook worden de rekenparameters die de factor tijd financieel benaderen besproken.

6. Resultaat

Op basis van voorgaande stappen is de grondexploitatie opgebouwd. Nu wordt het resultaat besproken. Het resultaat kan gepresenteerd worden op nominale waarde (zonder factor tijd) op eindwaarde en op netto contante waarde.

7. Risicoanalyse

In stap 6. wordt het resultaat gepresenteerd dat is gebaseerd op onderbouwde aannames en uitgangspunten. In de praktijk kunnen zaken anders lopen dan vooraf aangenomen. Daarom is het goed om een risicoanalyse uit te werken. Er wordt vaak gekozen voor een aantal scenario's, wat is het resultaat als de grondwaarde 10 % lager is, of de kosten 10 % hoger et cetera. Ook is het mogelijk om een MonteCarlo analyse op te nemen die aandacht besteedt aan alle risico's in samenhang.

8. Verschillenverklaring

Bij de jaarlijkse herziening van de grondexploitaties wordt in de paragraaf verschillenverklaring, per post, aandacht besteed aan de verschillen ten opzichte van het voorgaande jaar. Zo is financieel te zien waar wijzigingen optreden en worden deze wijzigingen tekstueel uitgelegd.

5 Deel A: Risicoanalyse gemeentelijke exploitaties

5.1 MonteCarlo analyse grondexploitaties gemeente Barneveld

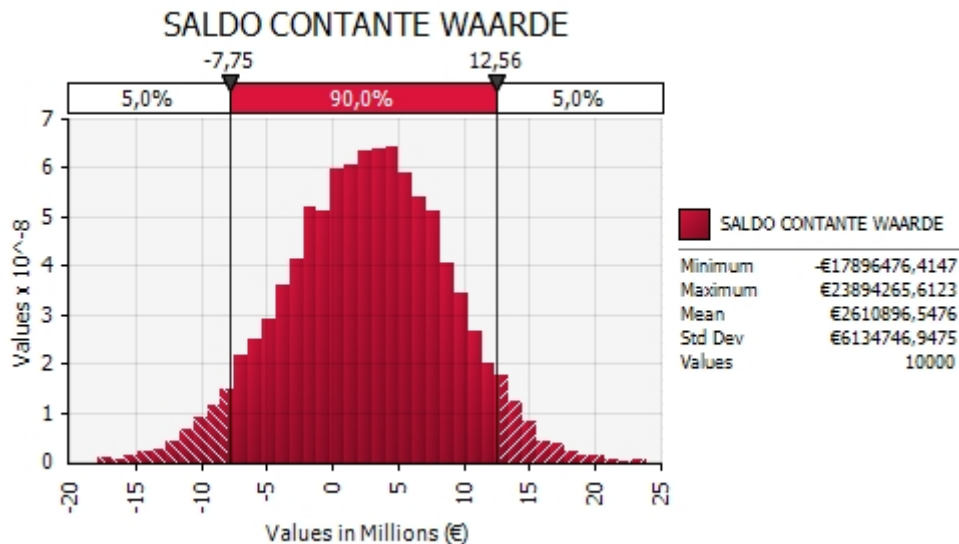
Op basis van de bevindingen en opmerkingen die in voorgaande hoofdstukken zijn opgemerkt is de MonteCarlo analyse uitgevoerd. De analyse is in twee delen opgesteld. Ten eerste zijn de in exploitatie genomen gronden geanalyseerd, vervolgens de niet in exploitatie genomen gronden.

In de MonteCarlo analyse is gerekend met onderstaande bandbreedtes.

Tabel 5.1 Bandbreedtes in de MonteCarlo analyse

	Basis in exploitatiemodel	Onderkant bandbreedte	Bovenkant bandbreedte
Rente	4,5 %	3,5 %	6,5 %
Kostenstijging	2,0 %	1,5 %	3,5 %
Opbrengstenstijging	0,0 %	-1,0 %	0,5 %
Grondopbrengsten	100 %	95 %	102,5 %
Verwervingskosten	100 %	95 %	110 %
Sloopkosten	100 %	95 %	110 %
Saneren	100 %	95 %	110 %
Bouwrijp maken	100 %	95 %	110 %
Woonrijp maken	100 %	95 %	110 %
Planontwikkelingskosten	100 %	95 %	110 %
Voorbereiding en toezicht	100 %	95 %	110 %
Onvoorzien	100 %	95 %	110 %
Uren	100 %	95 %	110 %
Schades	100 %	95 %	110 %

Door de variabelen binnen de bandbreedtes zoals vervat in tabel 5.1 in de MonteCarlo analyse 10.000 te laten variëren ontstaat onderstaande verdeling van het resultaat van alle in exploitatie genomen gronden.

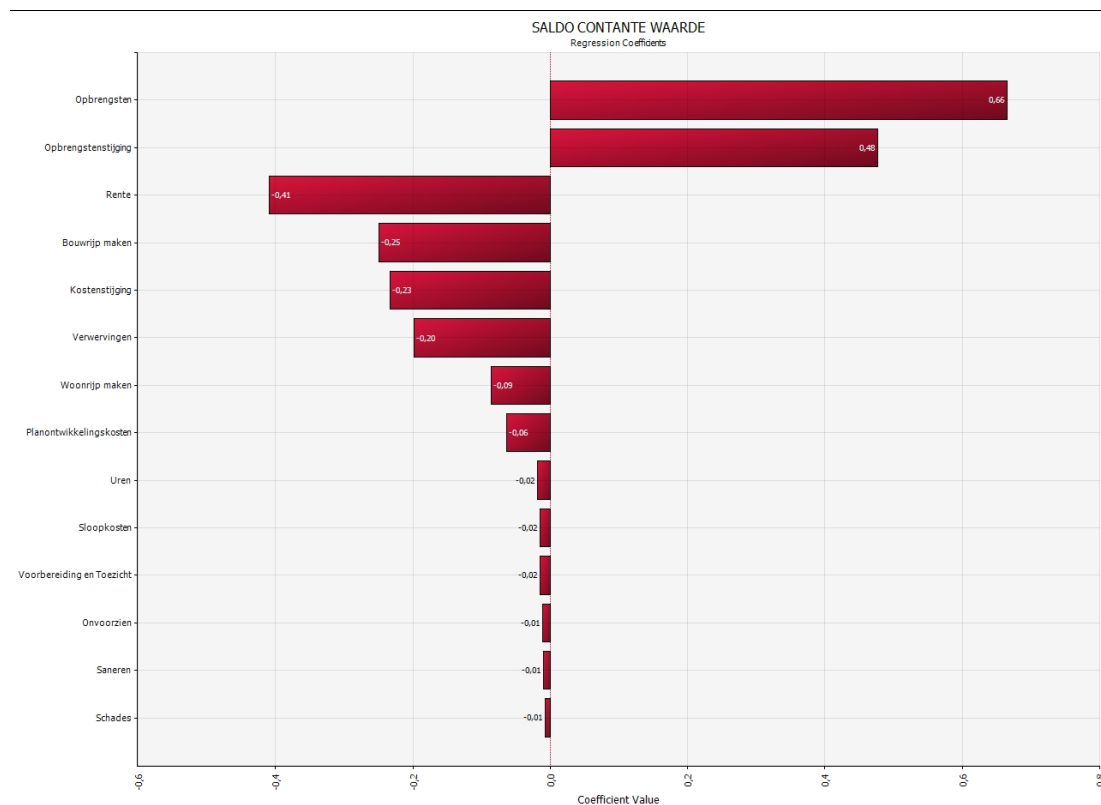


Figuur 5.1 Output MonteCarlo analyse IEGG

Op basis van deze grafiek wordt geconcludeerd dat het resultaat van alle in exploitatie genomen gronden, met een zekerheid van 90 %, ligt tussen EUR -7,75 miljoen en EUR +12,56 miljoen. De samenvoeging van alle in exploitatie genomen gronden (zonder mutaties) laat een batig saldo zien van EUR 11,1 miljoen.

De gemeente Barneveld hanteert het uitgangspunt dat het weerstandsvermogen de continuïteit moet kunnen garanderen. Op het niveau van alle in exploitatie genomen gronden komt dit neer op een saldo boven nul. Uit figuur 5.1 blijkt dat, op basis van de factoren in tabel 5.1, in het weerstandsvermogen EUR 7,75 miljoen beschikbaar moet zijn om met een zekerheid van 90 % niet onder nul uit te komen. In de praktijk is dan al EUR 11,1 miljoen aan geprognosticeerde opbrengsten verdampt. Men zal in dit scenario al eerder extra gaan sturen op de grondexploitaties.

In onderstaande figuur staat de gevoeligheidsanalyse die hoort bij figuur 5.1. Deze analyse laat zien welke factoren van invloed zijn op het resultaat.

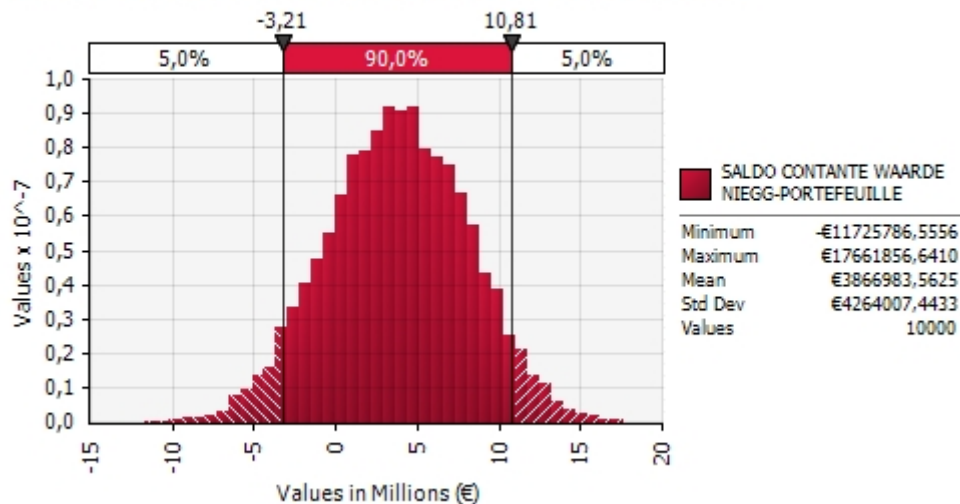


Figuur 5.2 Gevoeligheidsanalyse IEGG

Bovenstaande figuur laat de regressiecoëfficiënten van de verschillende variabelen in de grondexploitatie zien. Deze waarden laten zien in welke mate het saldo contante waarde gevoelig is voor wijzigingen in betreffende variabelen. De grote invloed van de opbrengsten laat zich verklaren door het grote absolute aandeel dat de opbrengsten uitmaken in de exploitaties. Een kleine wijziging in de opbrengsten heeft ten opzichte van de diverse kostenposten een groot effect. Dit laat het grote belang zien van de opbrengsten in de grondexploitaties. Vervolgens zijn de rente en kostenstijging van grote invloed. Van de diverse kostenposten zijn de kosten bouwrijp maken en verwerving van grote invloed op het resultaat.

Door de variabelen binnen de bandbreedtes zoals vervat in tabel 5.1 in de MonteCarlo analyse 10.000 te laten variëren ontstaat onderstaande verdeling van het resultaat van alle niet in exploitatie genomen gronden.

SALDO CONTANTE WAARDE NIEGG-PORTEFEUILLE



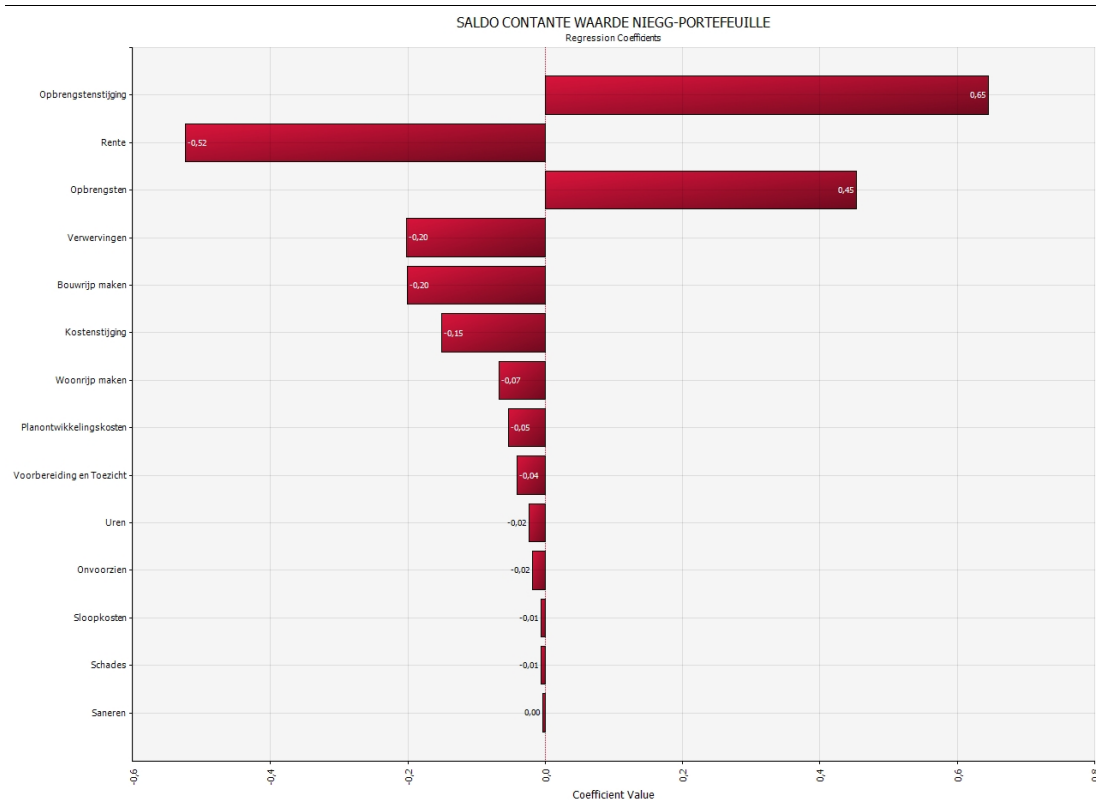
Figuur 5.3 Output MonteCarlo analyse NIEGG

Op basis van deze grafiek wordt geconcludeerd dat het resultaat van alle in niet exploitatie genomen gronden, met een zekerheid van 90 %, ligt tussen EUR -3,21 miljoen en EUR +10,81 miljoen.

De samenvoeging van alle niet in exploitatie genomen gronden (zonder mutaties) laat een batig saldo zien van EUR 9,5 miljoen.

De gemeente Barneveld hanteert het uitgangspunt dat het weerstandsvermogen de continuïteit moet kunnen garanderen. Op het niveau van alle in exploitatie genomen gronden komt dit neer op een saldo boven nul. Uit figuur 5.3 blijkt dat, op basis van de factoren in tabel 5.1, in het weerstandsvermogen EUR 3,21 miljoen beschikbaar moet zijn om met een zekerheid van 90 % niet onder nul uit te komen. In de praktijk is dan al EUR 9,5 miljoen aan geprognosticeerde opbrengsten verdampt. Men zal in dit scenario al eerder extra gaan sturen op de grondexploitaties.

In onderstaande figuur staat de gevoeligheidsanalyse die hoort bij figuur 5.3 Deze analyse laat zien welke factoren van invloed zijn op het resultaat.



Figuur 5.4 Gevoeligheidsanalyse NIEGG

Bovenstaande figuur laat de regressiecoëfficiënten van de verschillende variabelen in de grondexploitatie zien. Deze waarden laten zien in welke mate het saldo contante waarde gevoelig is voor wijzigingen in betreffende variabelen. De grote invloed van de opbrengsten laat zich verklaren door het grote absolute aandeel dat de opbrengsten uitmaken in de exploitaties. Een kleine wijziging in de opbrengsten heeft ten opzichte van de diverse kostenposten een groot effect. Dit laat het grote belang zien van de opbrengsten in de grondexploitaties. Vervolgens is de rente van grote invloed. Van de diverse kostenposten zijn de kosten verwerving en bouwrijp maken van grote invloed op het resultaat.

De MonteCarlo analyse is in het kader van het weerstandsvermogen grondexploitaties integraal gepresenteerd. In het gesprek met de raad op 19 april 2012 is de wens uitgesproken om ook de output van de MonteCarlo analyse voor de afzonderlijke projecten inzichtelijk te maken. Dit overzicht is als bijlage 3 opgenomen.

5.2 Analyse vertragingsrisico

Naast de risico's die op basis van de MonteCarlo analyse in beeld zijn gebracht is voor alle grondexploitaties het financiële effect van vertraging inzichtelijk gemaakt. Om dit effect inzichtelijk te maken zijn de opbrengsten uit gronduitgifte (exclusief sociale woningbouw) een jaar in de tijd naar achteren geschoven. De fasering van de kosten is daarbij ongewijzigd. Dat wil zeggen dat in deze theoretische benadering de kosten niet in de tijd naar achteren schuiven wanneer sprake is van opbrengstvertraging.

In het licht van de eerder gemaakte opmerkingen over de fasering van opbrengsten in relatie tot de huidige markt, is de kans op vertraging ten opzichte van de prognose niet uit te sluiten.

IEGG

Zonder vertraging sluiten de IEGG-complexen op een batig saldo van EUR 11,1 miljoen. Door in alle complexen de grondopbrengsten 1 jaar naar achteren te schuiven is sprake van een negatief saldo van alle IEGG-complexen van EUR 0,8 miljoen. Het effect van vertraging met EUR 11,9 miljoen verslechtering substantieel. In kader van het weerstandsvermogen wordt het effect van vertraging gewogen per grondexploitatie. De gehanteerde weging per exploitatie wordt uitgewerkt in bijlage 4. Voor de in exploitatie genomen gronden wordt geadviseerd om EUR 6,2 miljoen in het weerstandsvermogen op te nemen teneinde het vertragingsrisico af te dekken.

NIEGG

Zonder vertraging sluiten de NIEGG-complexen op een batig saldo van EUR 9,5 miljoen. Door in alle complexen de grondopbrengsten 1 jaar naar achteren te schuiven is sprake van een batig saldo van alle NIEGG-complexen van EUR 4 miljoen. Hoewel deze vertraging een zeer substantieel effect heeft van EUR 5,5 miljoen is bij deze vertraging nog steeds sprake van een batig resultaat van de exploitaties samen.

In kader van het weerstandsvermogen wordt het effect van vertraging gewogen per grondexploitatie. De gehanteerde weging per exploitatie wordt uitgewerkt in bijlage 4.

Voor de niet in exploitatie genomen gronden wordt geadviseerd om EUR 2,2 miljoen in het weerstandsvermogen op te nemen teneinde het vertragingsrisico af te dekken.

5.3 Analyse programmarisico kantoren Columbiz Park

In de analyse van de risico's is het project Columbiz Park geïdentificeerd als een project met een belangrijk marktrisico. Dit risico hangt samen met de zeer problematische markt voor kantoorvastgoed die momenteel landelijk speelt. Het plan Columbiz Park is bestemd voor kantoren. In het gesprek met de gemeenteraad op 19 april is separaat stilgestaan bij dit project. De raad heeft de wens geuit om een herberekening voor dit plan uit te voeren. In deze herberekening worden de opbrengsten niet op het prijsniveau van kantoren opgenomen maar op het prijsniveau van bedrijfsgrond.

Hierbij is niet gekeken naar de praktische en technische haalbaarheid van deze keuze. Het is te verwachten dat in een dergelijk scenario de huidige eigenaren bezwaar zullen aantekenen of dat lopende opties worden ingetrokken. De analyse van dit risico betreft een theoretische exercitie om de financiële bandbreedte van een dergelijke herprogrammering inzichtelijk te maken. We zetten vraagtekens bij de praktische en technische haalbaarheid van deze variant.

Onderstaand wordt de herberekening van Columbiz Park uitgewerkt. Dit zal worden uitgevoerd in het kader van de raadvragen. Momenteel wordt dit scenario niet betrokken in het benodigde weerstandsvermogen.

De vastgestelde grondexploitatie Columbiz Park per 1-1-2012 heeft op contante waarde een negatief saldo van EUR 2,9 miljoen.

In de variant bedrijventerrein worden de te verkopen gronden tegen een prijs van EUR 225 per m² grond opgevoerd. De hoogte en fasering van de kosten is ongewijzigd.

De contante waarde van deze exploitatie met verkoop voor bedrijven bedraagt per 1 januari 2012 EUR 14,2 miljoen negatief. Dat komt neer op een verslechtering van EUR 11,3 miljoen.

De omvang van deze saldooverslechtering benadrukt het belang om te sturen op een succesvolle uitgifte als kantorenlocatie. Ook bij een tegenvallende markt lijkt het financieel opportuun om vast te houden aan een kantorenprogramma. Hoewel dan sprake zal zijn van een saldooverslechtering ten opzichte van de exploitatie per 1 januari 2012, is de omkleuring naar bedrijven substantieel negatiever. Op basis van het saldo van gerealiseerde kosten en opbrengsten per 1 januari 2012 is bij volledige stilstand sprake van een jaarlijkse rentelast van EUR 721.000 (4,5 %) of van EUR 681.000 (4,25 %). Dit laat zien dat het effect van stilstand minder groot is dan het effect van omzetting naar bedrijven.

5.4 Analyse extreme prijsdaling grondopbrengsten

In de MonteCarlo analyse is gerekend met de mogelijkheid van een integrale grondopbrengstdaling van 5 %. De gemeente Barneveld heeft gevraagd om inzichtelijk te maken wat het saldo van alle IEGG en NIEGG exploitaties is bij een extreme prijsdaling. Daartoe is voor alle complexen een scenario berekend dat uitgaat van 10%, 20 % en van 30 %

NIEGG

10 % daling; contante waarde verslechtert EUR 12,8 miljoen naar EUR -3,2 miljoen

20 % daling; contante waarde verslechtert EUR 25,6 miljoen naar EUR -16,0 miljoen

30 % daling; contante waarde verslechtert EUR 38,4 miljoen naar EUR -28,8 miljoen

IEGG

10 % daling; contante waarde verslechtert EUR 26,6 miljoen naar EUR -15,5 miljoen

20 % daling; contante waarde verslechtert EUR 53,2 miljoen naar EUR -42,1 miljoen

30 % daling; contante waarde verslechtert EUR 79,8 miljoen naar EUR -68,7 miljoen

Bovenstaande uitkomsten dienen ter bepaling van de impact van een zeer extreem scenario. PurpleBlue doet geen uitspraak over het realiteitsgehalte van deze scenario's. De uitkomsten van deze scenario's worden niet meegewogen in het benodigde weerstandsvermogen.

5.5 Identificatie belangrijkste risico's en top drie risicoprojecten

In het kader van de identificatie van de belangrijkste risico's en risicoprojecten is goed om de gemeentelijke kaders rond risicomanagement te beschouwen. In de nota Risicomanagement en weerstandsvermogen 2012-2015 wordt de term risico als volgt gedefinieerd:

"De kans op het optreden van een gebeurtenis die een negatief gevolg voor een organisatie met zich mee kan brengen".

Risicomanagement betreft:

"Het nemen van beslissingen die gericht zijn op het voorkomen of minimaliseren van de nadelige effecten die het optreden van de risico's met zich mee kunnen brengen".

Een risico herbergt een kans op een gebeurtenis **en** een negatief effect van die gebeurtenis voor de organisatie.

Het managen van die risico's is gericht op het minimaliseren of voorkomen van die nadelige effecten.

Uitgaande van bovenstaande ligt het in de rede om in de belangrijkste risico's en de top drie van de risicoprojecten de omvang van het negatieve financiële effect als criterium te hanteren.

De identificatie heeft tot doel om een prioritering in risicomanagement in projecten op te kunnen stellen. Het is van belang om de overige projecten en risico's daarbij niet uit het oog te verliezen.

5.5.1 Belangrijkste risico's

In de MonteCarlo analyse van alle complexen is ook een analyse gemaakt van het effect dat de verschillende risico's hebben op het saldo van alle exploitaties samen. Deze effecten zijn vervat in figuur 5.2 en 5.4.

Een aantal risico's valt onder de noemer *marktrisico*. Het marktrisico kan zich uiten in vergaande vertraging in de afzet van diverse vastgoedcategorieën. Deze vertraging kan gepaard gaan met neerwaartse druk op de hoogte van de grondprijzen. De neerwaartse druk kan aanhouden en daarmee naast een eenmalige verlaging van de prijzen ook een neerwaartse ontwikkeling inzetten.

Vertraging

De vertraging van de fasering van uitgifte is voor alle complexen geanalyseerd. Bij een jaar vertraging is te zien dat het saldo van alle complexen met EUR 17,4 miljoen verslechtert. De vertraging is gewogen meegenomen in het benodigde weerstandsvermogen. Hoewel vertraging voor een belangrijk deel wordt veroorzaakt door marktomstandigheden blijft het van cruciaal belang om te sturen op de planning van projecten. Deze sturing geldt binnen projecten, maar ook zeker voor de projecten in hun onderlinge samenhang. Bij zichtbare vertraging moet worden gekeken naar mogelijkheden om binnen het project of in samenhang met overige projecten de vertraging tegen te gaan of op te vangen met versnelling in andere projecten.

Opbrengstenniveau en indexering

In 5.2 en 5.4 is te zien dat het niveau van de opbrengsten en het percentage opbrengstenstijging een positief effect hebben op het saldo. Ondanks het feit dat de bandbreedte van deze risico's meer negatief dan positief is ingevoerd, is te zien dat het minimale positieve deel in de bandbreedte een groot positief effect heeft. Het laat zien wat het financiële belang is van de opbrengsten in de exploitaties. In de beschouwing van de hoogte van de opbrengsten in de exploitaties is gesteld dat in geval van woningbouw de prijzen in lijn zijn met de actuele markt. De grondprijzen voor bedrijventerreinen zijn in regionaal perspectief hoog, maar lijken gelet op de animo en opties voor kavels marktconform. De kantorenprijzen zijn in lijn met de landelijke malaise op de kantorenmarkt problematisch. Daarbij wordt opgemerkt dat het niet waarschijnlijk is dat een prijsverlaging soelaas zal bieden in het op gang brengen van deze ontwikkeling op korte termijn.

De opbrengstenstijging is in alle exploitaties op 0 % gezet. Een negatieve index lijkt met het oog op de bevindingen wat betreft opbrengstenniveau niet reëel. Een bescheiden stijging op termijn is wellicht mogelijk.

Rente

In de MonteCarlo analyse blijkt dat het effect van de hoogte van de rente groot is. Dit hangt deels samen met de lange looptijd van exploitaties, deels met het saldo van gerealiseerde opbrengsten en kosten. Een jaar rente bij volledige stilstand van de situatie per 1 januari 2012 kost bij 4,5 % rente EUR 7 miljoen (saldo gerealiseerde kosten en opbrengsten per 1-1-2012 is EUR 155,5 miljoen). De gemeente kiest er voor om per 1 januari 2013 de rente te verlagen naar 4,25 %. Hoewel het effect van de rente groot is, is de kans op extreme rentestijgingen momenteel niet erg groot.

Kostenstijging

Wanneer de kostenstijging groter is dan geraamd in de complexen heeft dit een negatief effect op het saldo van de grondexploitaties. Dit effect is in de analyse van de parameters meegewogen. In termen van risicomanagement is deze factor voornamelijk extern van aard. Het gaat immers om landelijke (deels lokale en regionale) prijsontwikkelingen.

Wat belangrijk is, om in alle gevallen te blijven streven naar kostenramingen die zo realistisch mogelijk aansluiten bij actueel prijspeil. De werkwijze van ramen met kengetallen op een actueel prijspeil sluit hierbij aan.

Bouwrijp maken

De hoogte van de kosten voor het bouwrijp maken van gebieden hebben eveneens een groot effect op het saldo van alle complexen. Zoals gezegd, sluit de werkwijze van rekenen met kengetallen aan bij een realistische benadering van de kosten voor bouwrijp maken. In de gesprekken met projectleiders komt het beeld naar voren dat de geraamde kosten voor civiele techniek in de regel aansluiten bij de marktprijzen. Daar komt bij dat, wanneer sprake is van een budgettekort in de exploitatie er optimalisaties worden doorgevoerd om binnen de gestelde budgetten het werk te (laten) realiseren.

Verwerving

De kosten voor de inkoop van gronden hebben gelet op hun omvang en plaats, vaak voorin het proces, een belangrijke invloed op het saldo. In haar grondbeleid heeft de gemeente Barneveld in lijn met de marktomstandigheden de keuze gemaakt om een minder actieve rol in te nemen.

Deze keuze is zichtbaar in het verloop van grondinkoop de afgelopen jaren. Met het oog op financiële risico's is het van belang om deze meer terughoudende rol op de grondmarkt te borgen. Daarnaast is van belang om in de afweging om over te gaan tot verwerving een goede analyse te maken of de gronden op dat moment nodig zijn en tegen welke prijs.

5.5.2 Top drie risicoprojecten

Het identificeren van een top drie van risicoprojecten hangt samen met de criteria die worden gehanteerd voor plaatsing in de top drie. In voorgaande paragraaf was te zien dat het verdragingsrisico in termen van financieel negatief effect het grootst is. De top drie van risicoprojecten wordt dan ook gebaseerd op het grootste negatieve effect van de vertraging in de projecten.

Harselaar Zuid

In de analyse van vertraging wordt per project het financiële effect bepaald van een scenario waarin de opbrengsten een jaar later worden ontvangen. Dit is een theoretische benadering. De vertraging in een project kan diverse achtergronden hebben. Een tegenvallende afzet van gronden is een belangrijke reden. In geval van Harselaar Zuid schuilt een belangrijk risico in vertraging in de bestemmingsplanprocedure.

In geval van Harselaar Zuid is het effect van een jaar later grondopbrengsten (ten opzichte van prognose in grondexploitatie 2012) EUR 5,2 miljoen.

Het is in de praktijk de vraag in hoeverre dit scenario van volledige stilstand realistisch is. In het planologische spoor kan de gemeente zorg dragen voor een zorgvuldig proces. Vervolgens blijft er een marktrisico bestaan voor de afzet van bedrijfsgronden.

Het risicoprofiel dat voortkomt uit de MonteCarlo analyse, laat zien dat ook de overige risico's een grote impact kunnen hebben op het saldo van deze exploitatie (zie bijlage 3 3502).

De gemeente heeft dit project helder in beeld als risicoproject.

Barneveld Noord

Het betreft een NIEGG complex en is dus nog geen onderdeel van de voortgangsrapportage.

Ondanks het feit dat formeel nog geen sprake is van een project, identificeren we Barneveld Noord als een risicoproject. De financiële omvang van het project is in relatie tot veel andere projecten groot. Bovendien is er al voor circa EUR 28,6 miljoen geïnvesteerd tegenover EUR 1 miljoen gerealiseerde opbrengsten. De verwervingen zijn gebaseerd op een fasering van kosten en opbrengsten. Wanneer sprake is van vertraging van de gronduitgifte met 1 jaar is sprake van een negatief effect op het saldo van EUR 3,0 miljoen. Het risicoprofiel dat voortkomt uit de MonteCarlo analyse, laat zien dat ook de overige risico's een grote impact kunnen hebben op het saldo van deze exploitatie (zie bijlage 3 N36791).

De fasering van opbrengsten in Barneveld Noord gaat uit van een verloop van de overige grotere woningbouwprojecten (Veller en de Burgt). Een vertraging in deze projecten zal leiden tot vertraging van Barneveld-Noord.

Columbiz Park

Het project Columbiz Park kan ook als risicoproject worden aangemerkt (zie bijlage 3 36223) vooral vanwege de specifieke vastgoedmarkt problematiek rond kantoren. De gemeente heeft dit scherp in beeld en studeert op varianten. In voorliggende rapportage is in paragraaf 5.3 een specifiek scenario voor Columbiz Park doorgerekend.

5.6 Benodigd weerstandsvermogen

Om de hoogte van het benodigde weerstandsvermogen te bepalen is een MonteCarlo analyse uitgevoerd op basis van de in exploitatie genomen gronden en de niet in exploitatie genomen gronden. Vervolgens is een scenarioanalyse opgesteld die een financiële vertaling geeft van een vertraging in de afzet. De uitkomst van deze analyses wordt onderstaand samengevat in het benodigde weerstandsvermogen grondexploitaties. Daarbij wordt opgemerkt dat de uitkomsten uit de MonteCarlo analyse dienen om het deel onder een saldo nul op alle NIEEG en IEGG complexen af te dekken (binnen een bandbreedte van 90 % waarschijnlijkheid). Dat wil zeggen dat de batige geprognosticeerde resultaten van alle complexen dienen als eerste risicobuffer tot een saldo nul. In geval van IEGG complexen betreft het een batig geconsolideerd saldo van EUR 11,1 miljoen en bij NIEEG EUR 9,5 miljoen.

Omdat hiermee de ruimte tussen prognose van het saldo in de vastgestelde complexen en saldo nul is benut, wordt in geval van het vertragingrisico het gewogen bedrag geheel afgedekt in het benodigde weerstandsvermogen.

Tabel 5.2 Benodigd Weerstandsvermogen

Basis	Bedrag in miljoen
MonteCarlo analyse IEGG	7,75
MonteCarlo analyse NIEGG	3,21
Vertraginganalyse	8,4
Totaal benodigd weerstandsvermogen	19,36

De gemeente Barneveld hanteert het uitgangspunt dat het weerstandsvermogen de continuïteit moet kunnen garanderen. Op het niveau van alle exploitaties komt dit neer op een saldo boven nul. Samenvoeging van 38 exploitaties laat zien dat het totale saldo EUR 20,6 miljoen positief bedraagt.

Uit de MonteCarlo analyse blijkt dat, op basis van de factoren in tabel 5.1, in het weerstandsvermogen EUR 7,75 miljoen en EUR 3,21 miljoen beschikbaar moet zijn om met een zekerheid van 90 % niet onder nul uit te komen. In de praktijk is dan al EUR 20,6 miljoen aan geprognosticeerde opbrengsten verdampt. Men zal in dit scenario al eerder extra gaan sturen op de grondexploitaties.

De getallen in tabel 5.2 zijn op een andere berekeningswijze tot stand gekomen dan de bedragen die in de begroting 2013 worden gehanteerd. Ten behoeve van de begroting is per project naar de risico's gekeken. Er is een inschatting gemaakt van de kans en het financiële effect van die risico's, dit betreft een kwalitatieve analyse.

De cijfers in tabel 5.2 zijn tot stand gekomen op basis van een tweeledige financiële analyse. Enerzijds zijn is het vertragingsrisico financieel gewaardeerd. Anderzijds is een brede MonteCarlo analyse uitgevoerd die op basis van bandbreedtes van variabelen de risico's financieel vertaald, dit betreft een kwantitatieve analyse. Het is in de praktijk gangbaar dat beide vormen van risicoanalyse al dan niet in combinatie worden gehanteerd.

6 Deel A: Conclusies

Onderstaand worden conclusies uit voorgaande hoofdstukken in hoofdlijn samengevat

Consolidatie exploitatieopzetten

In het kader van het onderzoek naar de risico's in de grondexploitaties van de gemeente Barneveld is een integrale analyse gemaakt van alle samengevoegd gemeentelijke exploitatieopzetten.

Deze samenvoeging leidt tot onderstaande resultaten.

Tabel 6.1 Samenvatting consolidatie IEGG & NIEGG 2012

Post	Totaal	Gerealiseerd	Te realiseren
		tot en met 31-12-2011	na 31-12-2011
Opbrengsten	EUR 647,8 miljoen	EUR 104,3 miljoen	EUR 543,5 miljoen
Kosten	EUR 559,1 miljoen	EUR 259,8 miljoen	EUR 299,3 miljoen
Saldo contante waarde	+EUR 20,6 miljoen		

In verhouding tot de gerealiseerde opbrengsten is het totaal van de gerealiseerde kosten erg hoog. Deze scheefte hangt samen met het proces van gebiedsontwikkeling (de kosten gaan voor de baten uit) en het voorheen door de gemeente Barneveld gevoerde actieve grondbeleid. De grondbeleidsrol van de gemeente is minder actief geworden en de gemeente zal moeten sturen op meer balans tussen kosten en opbrengsten. Zeker in het licht van de actuele marktomstandigheden. Een dergelijk scheve verhouding zorgt voor grote rentelasten bij stagnatie.

In de beoordeling van de cashflow van alle samengevoegde exploitaties valt op dat er veel opbrengsten op de korte termijn zijn geprognosticeerd. In het licht van de huidige markt lijkt dit beeld niet realistisch. In de herziening van de exploitaties per 2013 moet de gemeente voor wat betreft de fasering van opbrengsten aansluiting zoeken bij gerealiseerde verkopen in de afgelopen jaren tot en met 2012 en zorg dragen voor een betere onderbouwing van de vraag.

Kwalitatieve benadering projecten

Om meer inzicht te krijgen in de kwalitatieve projectgegevens, voor zover deze niet uit de voortgangsrapportage en exploitatieopzet zijn te herleiden, is een aantal gesprekken met projectleiders gevoerd.

Deze gesprekken hebben gediend als input voor een inschatting van de risico's. De betrokken projectleiders hebben de projecten en projectkennis goed op orde er zijn geen omissies gevonden in de exploitaties. Voor de inhoudelijke grondexploitatievragen werd vaak verwezen naar de planeconoom. Om dergelijke informatie breder beschikbaar te maken wordt geadviseerd om per grondexploitatie een rapportage op te stellen met daarin een onderbouwing van de kosten, opbrengsten en fasering. De grondopbrengsten in de exploitaties en met name de fasering van uitgifte is in veel gevallen niet onderbouwd. Hier zou meer aandacht voor moeten zijn.

Feitelijke beoordeling exploitatieopzetten

De exploitatieopzetten zijn op diverse aspecten gecontroleerd. Ten eerste zijn ze rekenkundig gecontroleerd door de exploitaties over te zetten in een eigen rekenmodel van PurpleBlue. Daaruit volgt dat de rekenmethodiek correct is. Vervolgens zijn de rekenparameters geanalyseerd. De hoogte van de parameters is in lijn met gangbare bandbreedtes en de keuzes die de gemeente heeft gemaakt beoordelen we als juist. Vervolgens is een gevoeligheidsanalyse op de parameters doorgevoerd.

De kosten die in de exploitatieopzetten zijn opgenomen zijn compleet, er ontbreken geen belangrijke elementen. De onderbouwing van de opbrengsten in de exploitaties vindt zijn oorsprong voor een groot deel in het gemeentelijk grondprijsbeleid. De gehanteerde opbrengsten voor woningbouw zijn getoetst. Daaruit volgt dat het opbrengstniveau aansluit bij de marktomstandigheden. De grondopbrengsten voor bedrijven zijn in regionaal perspectief hoog. We adviseren dit nauwlettend in de gaten te houden en indien nodig over te gaan tot aanpassing. De grondopbrengsten voor kantoren laten zich (landelijk) momenteel moeizaam analyseren. Er is te weinig referentiemateriaal vanwege de stagnatie op de kantorenmarkt. Voor Columbiz Park is een afzonderlijke berekening opgesteld.

De gehanteerde realisatiekosten zijn gebaseerd op betrouwbare kengetallen. Uit de gesprekken met de projectleiders blijkt dat de geraamde kosten in de grondexploitatie in de regel toereikend zijn voor de beoogde werken.

De onderbouwing van de inhoud van de grondexploitaties is erg summier en behoeft verbetering. De eerder genoemde rapportage per grondexploitatie kan in dit kader soelaas bieden.

Vastlegging exploitaties

In een aantal projecten hebben we niet vast kunnen stellen of sprake is van een formeel besluit. Dit moet in samenhang met de recente BBV publicatie worden beschouwd.

De gemeente brengt momenteel in kaart welke acties voortvloeien uit de BBV-publicatie. Grondexploitatie uit februari 2012.

Rapportage en onderbouwing exploitaties

De onderbouwing van de projecten wordt in hoofdzaak gevormd door de exploitatieopzet en de voortgangsrapportage. Het beeld dat op basis van die documenten bestaat is op sommige punten te summier. Deze documenten geven geen heldere onderbouwing van uitgangspunten, kosten, opbrengsten, fasering en verschillenverklaringen. In veel gemeenten wordt per project een rapportage bij het rekenmodel grondexploitatie opgesteld. Deze rapportage wordt jaarlijks bij actualisering van de exploitaties ter vaststelling voorgelegd aan de raad. In 4.4 is een structuur geschetst hoe een dergelijke rapportage er uit kan zien.

Weerstandsvermogen

Op basis van de uitgevoerde analyses wordt in onderstaande tabel het benodigde weerstandsvermogen exploitaties samengevat.

De gemeente Barneveld hanteert als uitgangspunt dat in het weerstandsvermogen het deel onder een saldo nul (van alle exploitaties) wordt opgenomen als buffer.

Tabel 6.2 Benodigd Weerstandsvermogen

Basis	Bedrag in miljoen
MonteCarlo analyse IEGG	7,75
MonteCarlo analyse NIEGG	3,21
Vertragingsanalyse	8,4
Totaal benodigd weerstandsvermogen	19,36

7 Deel B: Samenwerkingsvormen

7.1 Inleiding

De gemeente Barneveld is betrokken bij de uitvoering van diverse ontwikkelingsprojecten. Bij een aantal van deze projecten is sprake van een samenwerking tussen de gemeente en private partijen met betrekking tot de grondexploitatie. De huidige economische crisis heeft ervoor gezorgd dat deze samenwerkingen op dit moment lastiger verlopen en in een aantal gevallen is de samenwerking ontbonden. De gemeenteraad vraagt zich, mede naar aanleiding van de huidige ontwikkelingen bij deze samenwerkingen, af hoe en waarom deze samenwerkingen zijn ontstaan en of het logisch is geweest de betreffende samenwerking aan te gaan. Het doel hiervan is het trekken van mogelijke lessen die voor de toekomst van belang zijn.

In dit hoofdstuk worden de resultaten uitgewerkt, daarbij komen onderstaande elementen aan de orde:

- Omschrijving meest gangbare samenwerkingsvormen inclusief daarbij behorende kenmerken
- Omschrijving redenen om wel of niet tot samenwerking over te gaan
- Omschrijving van de onderdelen waarover afspraken gemaakt moeten worden bij het aangaan van een samenwerking
- Onderzoek naar de gemeentelijke samenwerkingsvormen inclusief de achtergronden daarvan
- Confrontatie van de vastliggende feiten voorafgaand aan de samenwerking en daarbij gemaakte keuzen om tot samenwerking over te gaan inclusief de daarbij gemaakte afspraken met eventuele beschikbare alternatieven
- Formuleren van conclusies en waardeoordelen aangaande de gemaakte overwegingen om destijds tot samenwerking over te gaan en aangaande de daarbij gemaakte afspraken

7.1.1 Werkwijze

Om aan de geformuleerde doelen te voldoen, is onderstaande aanpak gekozen:

Theoretisch kader

Een goede analyse van de samenwerkingsconstructies waarbij de gemeente betrokken is en het doen van uitspraken over de logica van die samenwerkingen vereist een theoretisch kader waaraan een en ander te relateren is. Dit theoretisch kader wordt eerst geschetst. Daarbij wordt ingegaan op een drietal onderdelen:

- Samenwerkingsvormen. In de praktijk vindt samenwerking met betrekking tot grondexploitaties tussen gemeenten en private partijen op verschillende wijzen plaats. Er valt echter een indeling te maken in een aantal hoofdvormen ieder met eigen kenmerken
- Redenen samenwerking. Het wel of niet overgaan tot samenwerking kan verschillende redenen hebben. De meest voorkomende redenen worden hier omschreven

- Afspraken. De vorm van samenwerking geeft een bepaalde hoofdrichting aan. Afhankelijk van de daarbij concreet gemaakte afspraken, kan de invulling ervan binnen een dergelijke hoofdrichting nog zeer gevarieerd zijn. In dit onderdeel wordt kort geschetst waarover onzes inziens in ieder geval afspraken gemaakt zouden moeten worden

Feiten samenwerkingsconstructies Barneveld

Na het theoretisch kader dient vastgesteld te worden wat de feitelijke omstandigheden, overwegingen en afspraken zijn en zijn geweest bij het tot stand komen van de samenwerkingen waarbij de gemeente betrokken is. Dit wordt per project gedaan aan de hand van daartoe op te stellen factsheets.

7.1.2 Voorafgaande overwegingen

- In de praktijk ondervinden diverse gemeenten op dit moment problemen bij gebiedsontwikkelingsprojecten.

Deze hangen vooral samen met de huidige crisis op de woningmarkt en de financiële gevolgen die dit heeft voor de gemeentelijke grondexploitaties. Zowel eigen gemeentelijke grondexploitaties, als grondexploitaties waarbij voor een samenwerking is gekozen als grondexploitaties die volledig door marktpartijen worden gevoerd ondervinden de gevolgen van de crisis. In die zin is er dus geen onderscheid tussen grondexploitaties waarbij wel of niet wordt samengewerkt. De crisis heeft effect op alle grondexploitaties. Dit betekent dan ook dat in bijna alle lopende grondexploitaties op dit moment wordt gezocht naar mogelijkheden om de effecten van de crisis tegen te gaan, dan wel de financiële gevolgen hiervan voor partijen te minimaliseren. Dit gebeurt ook bij projecten waarbij wordt samengewerkt. Bijkomend effect bij samenwerking is dat partijen hierover met elkaar in overleg moeten in tegenstelling tot projecten die zelfstandig worden uitgevoerd waarbij alleen intern opnieuw overleg noodzakelijk is. Gezamenlijk doel bij samenwerking zou moeten zijn het minimaliseren van de gevolgen van de crisis voor het betreffende project waarbij beide (of meerdere) partijen een deel van de financiële tegenvallers draagt. Dit doel wordt verstoord doordat partijen ook individuele belangen hebben om de financiële gevolgen specifiek voor zichzelf te minimaliseren wat dan automatisch ten koste moet gaan van de samenwerkingspartner. Hier moeten partijen samen uitkomen. Afhankelijk van de gesloten samenwerking, de inhoud ervan, de helderheid van de destijds gemaakte afspraken en onderhandelingen die daarover gevoerd worden gaat dit snel of minder snel en zijn de uitkomsten meer ten gunste van de ene partij of de andere.

Niettemin is de crisis in de huidige tijd veelal oorzaak van het feit dat deze onderhandelingen opnieuw gevoerd moeten worden. Wij zien op dit moment zeer veel van dergelijke (her)onderhandelingen bij lopende samenwerkingen. Dit kan tot nieuwe afspraken leiden en tot ontbinding van de samenwerking (of behoud van de huidige afspraken). Dit is een vervelend effect van de crisis. Was de crisis er niet dan waren veel samenwerkingen zonder problemen verder voortgezet. De bedoeling van bovenstaand verhaal is te concluderen dat de crisis de oorzaak is van de huidige problemen en heronderhandelingen. Sec het feit dát er samengewerkt wordt, doet daarbij niet ter zake. De samenwerking is niet de oorzaak van de huidige problemen bij veel projecten. De samenwerking leidt er uiteraard wel toe dat extra tijd nodig is om opnieuw met elkaar in overleg te treden en dat de uitkomsten vermoedelijk voor partijen niet zo zullen zijn als oorspronkelijk afgesproken en berekend. Bovengenoemd uitgangspunt doet niet af aan de vraagstelling, maar dient wel meegewogen te worden bij het beantwoorden ervan

- Van belang is het melden van het recht op zelfrealisatie zoals dat in Nederland geldt. Indien een marktpartij in staat en bereid is de door de gemeente beoogde ontwikkeling als vastgelegd in een bestemmingsplan zelfstandig te realiseren en hij is eigenaar van de betreffende gronden (of delen ervan), dan is die partij daartoe gerechtigd. Het inzetten van grondbeleidinstrumenten als de Wet voorkeursrecht gemeenten en de mogelijkheid tot onteigening bieden dan geen soelaas indien de gemeente de ontwikkeling zelfstandig ter hand had willen nemen. Als alternatief is samenwerking dan een optie. Met dit principe dient rekening te worden gehouden bij de analyse

- Onderhavig rapport gaat in op samenwerkingen met betrekking tot grondexploitaties (exploitatie van de grond).
In een klein aantal gevallen hebben sommige gemeenten ook samenwerkingen gesloten met betrekking tot vastgoedexploitaties (exploitatie van het vastgoed, bijvoorbeeld de woningen)

7.2 Theorie samenwerkingsvormen in gebiedsontwikkeling

Er kunnen diverse redenen zijn om tot samenwerking over te gaan. Er kan actief naar samenwerking gezocht worden dan wel kan samenwerking noodgedwongen ontstaan door grondposities. In het onderstaande worden de drie belangrijkste redenen om samen te werken behandeld. Samenwerking door grondposities kan daarbij als noodgedwongen gekenschetst worden. Indien sprake is van een dergelijke noodgedwongen samenwerking is het zaak te profiteren van de samenwerking op de overige punten/redenen van de samenwerking.

Grondeigendom:

Een zeer belangrijke reden waarom tot samenwerking wordt overgegaan is grondeigendom. Als vermeld in de inleiding geldt in Nederland het recht op zelfrealisatie. De gemeente kan de betreffende gronden van een zelfrealisator dan niet in eigendom verkrijgen. Het stedenbouwkundig plan dient in dergelijke gevallen echter wel als één geheel ontwikkeld te worden waardoor partijen genoodzaakt zijn samen te werken. Zelf als partijen in bijvoorbeeld naastliggende gebieden het eigen deel in feite zelfstandig kunnen ontwikkelen kan samenwerking meerwaarde hebben om concurrentie tussen beide delen te voorkomen. Veelal is echter sprake van een integraal plan en zijn de onderdelen niet zelfstandig te ontwikkelen. Samenwerking is dan noodzakelijk. Uit de vormen van samenwerking blijkt overigens dat dit nog op verschillende manieren kan. Het sluiten van een bouwclaimovereenkomst is een mogelijkheid, maar ook het gezamenlijk voeren van de grondexploitatie via een samenwerkingsovereenkomst of een rechtspersoon is mogelijk. Tevens moet niet uit het oog verloren worden dat de gemeente in dergelijke gevallen haar gronden ook ruw kan overdragen aan de ontwikkelaar die het plan vervolgens zelfstandig realiseert

Risicodeling:

Het kan zijn dat aan bepaalde grondexploitaties grote risico's zijn verbonden of dat een grondexploitatie of voorhand een twijfelachtig resultaat vertoont. De gemeente kan dan actief op zoek gaan naar samenwerkingspartners om de risico's te delen. De gemeente verliest hierdoor een deel van de regie, maar loopt minder risico. De vraag is waarom ontwikkelende partijen mee zouden willen werken aan dergelijk risicovolle projecten. Dit kan verschillende redenen hebben. Het kan zijn dat de risico's door marktpartijen op bepaalde punten anders worden ingeschat doordat zij meer kennis hebben van de markt. Ook kan het zijn dat de risicovolle samenwerking in de grondexploitatie grote kansen kan opleveren voor de ontwikkelaar in de vastgoedexploitatie

Kennis en kunde:

Enigszins samenhangend met het voorgaande punt is het vergaren van extra kennis en kunde door samenwerking. Bij complexe projecten kan het zijn dat een gemeente niet alle daartoe noodzakelijke kennis en kunde in huis heeft. Samenwerking kan ertoe leiden dat er een organisatie ontstaat met wel alle noodzakelijke kennis en kunde in huis. In feite worden hiermee risico's afgedekt die er zouden zijn als de gemeente zelfstandig tot ontwikkeling zou overgaan zonder de noodzakelijke kennis te hebben

7.2.1 Mogelijke vormen van samenwerking

Onderstaande tabel vat samen welke vormen van samenwerken er zijn. Voor een verdieping van de theoretische samenwerkingsvormen wordt verwezen naar bijlage 5

Tabel 7.1 Overzicht samenwerkingsvormen

Samenwerkingsvormen	Afspraken maken over	Redenen samenwerking
Gemeente zelfstandig	Bouwprogramma	Grondposities
Bouwclaimmodel	Inbrengwaarde	Risicodeling
Concessiemodel	Levering schone grond	Kennis en kunde
Risicodragende deelneming in grondexploitatie	Delen winst en verlies	
Oprichten rechtspersoon	Uitgifteprijzen	
	Planning	
	Overdracht rechten	
	Bankgaranties	
	Financiering	
	Ontbindingsmogelijkheden	
	Einde overeenkomst	
	(Financiële) gevolgen ontbinding	
	Afspraken specifieke activiteiten	
	Bouw- en afnameverplichtingen	
	Zeggenschap	
	Kwaliteit openbare ruimte	
	Parameters	

7.2.2 Algemene beschouwing ten aanzien van de huidige marktsituatie

In de volgende paragraaf volgt een analyse van de samenwerkingsprojecten die de gemeente Barneveld kent. Hieraan voorafgaand is het goed een en ander in het juiste perspectief te plaatsen. Om die reden volgt in het onderstaande eerst een algemene beschouwing die onze inziens van belang is ten behoeve van de analyse.

Actief grondbeleid

In het verleden voerden diverse gemeenten een actief grondbeleid. Naar onze ervaring stond in een zeer groot aantal nota's grondbeleid dat de betreffende gemeente een actief grondbeleid voerde. Een hoofditem van een actief grondbeleid is dat de gemeente gronden noodzakelijk voor een gebiedsontwikkeling zelf probeert te verwerven en daartoe eventueel beschikbaar grondbeleidinstrumentarium hanteert zoals de Wet voorkeursrecht gemeenten en onteigening. Als argument is daartoe veelal het hebben en houden van regie op de ontwikkeling opgevoerd.

Belangrijk argument is zeker echter ook geweest het behalen van winst uit de grondexploitatie die anders bij andere partijen terecht zou komen. Kort door de bocht zou je kunnen zeggen dat het bijna als vreemd werd beoordeeld als gemeenten niet probeerden grondexploitaties zelf te voeren omdat ze dan in feite geld lieten liggen.

Strategische grondposities

Veel gemeenten hebben dan ook strategisch gronden aangekocht van stukken grond waar het vermoeden bestond dat mogelijk in de toekomst een ontwikkeling zou plaatsvinden. Zoals in de inleiding vermeld geldt in Nederland het recht op zelfrealisatie waardoor in de gevallen dat noodzakelijke gronden in eigendom waren van professionele partijen die de beoogde ontwikkeling zelfstandig konden realiseren, de gemeente de grond niet kon verwerven. Het vestigen van een voorkeursrecht dan wel het toepassen van onteigeningswetgeving biedt in die gevallen geen soelaas. Als alternatief werd om die reden vaak gekozen om dan maar samen te werken. De voorkeur had dan verwerving, maar omdat dat niet kon, moest er wel worden samengewerkt. Dit gebeurde veelal in de vorm van een bouwclaimovereenkomst of een risicodragende deelneming in de grondexploitatie. Wat veel minder vaak voorkwam was een concessieovereenkomst waarbij de gemeente alle grond ruw in eigendom overdroeg aan de ontwikkelaar die vervolgens de grond- en vastgoedexploitatie zelf voerde. Het idee was dat daarmee het voeren van regie bemoeilijkt werd en bovendien alsnog een navenant groter deel van de winst bij de ontwikkelaar kwam te liggen. In feite was het risicoprofiel van ontwikkelingen in het verleden ook vele malen kleiner dan in de huidige tijd. Juist door het concessiemodel toe te passen liep de gemeente helemaal geen risico meer, maar dit argument was in de praktijk niet van toepassing. Door het toepassen van een bouwclaim of een risicodragende deelneming kon een deel van de regie behouden blijven terwijl het risicoaspect minder aan de orde was.

Kennis van nu en keuzes van toen

In de huidige tijd doen die risico's zich juist wel voor. Dit is veelal de reden dat gemeenten en marktpartijen bij samenwerkingen opnieuw zijn gaan onderhandelen en de negatieve financiële effecten in principe voor beide partijen voelbaar zijn. Indien concessieovereenkomsten waren gesloten in het verleden dan lag in feite het volledige risico van de grondexploitatie bij de ontwikkelaar. Dit kan een reden zijn om te oordelen dat gemeenten dus concessieovereenkomsten hadden moeten sluiten. Die conclusie delen wij echter niet. In het licht van de tijd dat de overeenkomsten werden gesloten was het gangbare praktijk zelf de gronden te willen hebben dan wel samen te werken via een bouwclaim of een risicodragende deelneming. Winsten in grondexploitaties kwamen anders volledig bij de marktpartijen te liggen. Je kunt je dus gezien de huidige tijd afvragen of de destijds gemaakte afspraken verstandig zijn geweest. Dat is echter oordelen met kennis achteraf. Met in het achterhoofd bovenstaande algemene beschouwing vindt in de volgende paragraaf de analyse plaats.

7.3 Samenwerkingsprojecten Barneveld

In het voorgaande hoofdstuk is het theoretisch kader geschetst op basis waarvan de analyses plaatsvinden van de projecten waarbij de gemeente Barneveld samenwerkt. Om de analyse uit te kunnen voeren is het noodzakelijk enkele feitelijke aspecten van de samenwerking te achterhalen. Hiertoe zijn door de gemeente factsheets ingevuld waarvan de format door PurpleBlue is toegezonden. De resulterende factsheets zijn bijgevoegd als bijlage 6.

De projecten die vallen onder de doelstelling van het onderzoek zijn:

- Veller I en II
- De Burgt
- Blankensgoed
- Columbiz Park

7.3.1 Veller I en II

De beschikbaar gestelde informatie betreft hier:

- Factsheet ingevuld door gemeente (bijlage 6)
- Overeenkomst tussen de gemeente Barneveld en Veller BV, 5 december 2006

Samenwerkingsvorm

Naar aanleiding van de inhoud van de overeenkomst kan geconcludeerd worden dat het hier een klassieke bouwclaimovereenkomst betreft. Bij de aanvang van het project hadden zowel de gemeente als Veller BV gronden in eigendom (dan wel hadden daartoe een recht op levering, dan wel hadden de verplichting bepaalde percelen nog aan te kopen). De afspraak in de overeenkomst komt er kort gezegd op neer dat Veller BV haar gronden aan de gemeente verkoopt, de gemeente voor eigen rekening en risico bouw- en woonrijp maakt en Veller BV de bouwexploitatie voor eigen rekening en risico realiseert.

Redenen om tot samenwerking over te gaan

In de factsheet is aangegeven dat de reden om tot deze vorm van samenwerking over te gaan gelegen is in de elementen grondeigendom en het delen van risico's. De eigendomsverdeling was bij de start van het project (los van het feit dat sommige onderdelen formeel niet in eigendom bij Veller BV waren maar aangekocht zouden worden) voor fase 1: Veller BV 10 ha, gemeente 9,8 ha en voor fase 2: Veller BV 32 ha, gemeente 0 ha.

Zoals geschetst geldt in Nederland het recht op zelfrealisatie. Veller BV is een partij die dat kan en zal om die reden niet onteigend kunnen worden. Zoals vermeld was het gangbare praktijk om dan als gemeente te trachten tot een bouwclaimovereenkomst met de ontwikkelende partij te komen. Dat is hier gelukt. Een concessieovereenkomst zou uiteraard ook een mogelijkheid geweest kunnen zijn, maar daarvan is in het voorgaande al vermeld dat dit vanuit regiooverwegingen veelal niet de ambitie was.

Doordat de gemeente in dit geval de gronden in eigendom verkrijgt, ontstaan relatief grotere mogelijkheden tot het voeren van regie. Deze worden in de overeenkomst overigens ingeperkt. Hierop wordt in het volgende onderdeel teruggekomen.

In de factsheet is ook vermeld dat een andere reden om tot samenwerking over te gaan het delen van risico's is geweest. Deze overweging blijkt echter onzes inziens niet uit de overeenkomst. De gemeente draagt voor 100 % het risico van de grondexploitatie. Dit risico wordt deels verkleind doordat een afnameverplichting voor Veller BV geldt zodra de gemeente de gronden bouwrijp heeft gemaakt. Op dat moment zou, in lijn daarmee, in principe ook een betalingsverplichting moeten gelden zodat daardoor het verkooprisico beperkt tot nihil is. Onze conclusie wordt echter versterkt doordat uit de overeenkomst blijkt dat het uitgangspunt is geweest dat de gemeente een budgetneutrale grondexploitatie voert. Als laatste geldt bovendien dat op dit moment de geraamde totale nominale kosten EUR 76,0 miljoen bedragen en de totale nominale opbrengsten EUR 75,1 miljoen (op basis van factsheet). Hierdoor ontstaat een negatief resultaat. De afspraken over aankoop en verkoopprijzen en eventuele aanpassingen daarin in combinatie met marktontwikkeling hebben uiteindelijk geresulteerd in een situatie waarin de gemeente uiteindelijk geen budgetneutraal resultaat kan realiseren (afgezien van mogelijke rente-inkomsten die dusdanig hoog zouden kunnen zijn dat het resultaat alsnog budgetneutraal wordt). Dit risico ligt echter, conform de overeenkomst, volledig bij de gemeente. Risico's in de grondexploitatie worden daardoor niet gedeeld zodat een eventuele overweging daartoe om tot een bouwclaimovereenkomst over te gaan niet terug is te zien in de overeenkomst.

Ondanks bovengenoemde kanttekening is de hoofdgedachte (het overeenkomen van een bouwclaim) gezien de tijd waarin de overeenkomst is gesloten, eigendomsposities bij aanvang van het project en de urgentie vanuit de Ruimte voor Ruimte belangen te begrijpen en logisch geweest. Deze onderschrijven wij. Inhoudelijk is wel een aantal kanttekeningen te plaatsen bij de concrete afspraken die zijn gemaakt. Hierop wordt in het onderstaande teruggekomen.

Afspraken

Opvallende punten in de overeenkomst zijn:

- Partijen: De overeenkomst is gesloten met Veller BV, vertegenwoordigd door haar statutair directeur Van de Mheen planontwikkeling BV, vertegenwoordigd door haar statutair directeur W. van de Mheen beheer BV, vertegenwoordigd door haar statutair directeur W. van de Mheen Holding BV, vertegenwoordigd door haar statutair directeur de heer W. van de Mheen. Onzes inziens is dit een enorme lijn van BV's achter elkaar. Wij kennen niet het doel van Veller BV en het vermogen van Veller BV, maar het risico is dat Veller BV specifiek is opgericht voor onderhavige ontwikkeling en slechts een beperkt vermogen heeft. Indien een faillissement dreigt kan het zijn dat slechts weinig te verhalen is op Veller BV indien nodig. In de overeenkomst is voorts geen bankgarantie afgesloten zodat op dat moment eventueel in gang gezette werkzaamheden niet afgemaakt kunnen worden via die bankgarantie
- Budgetneutraal resultaat: Opvallend is dat de overeenkomst op voorhand uitgaat van een budgetneutraal resultaat voor de gemeente. De aankoop- en verkoopprijzen zullen hier dus op gebaseerd moeten zijn geweest. Wij kunnen niet goed beoordelen wat de achtergrond van deze afspraak is, maar in ieder geval profiteert de gemeente dus op geen enkele wijze van deze overeenkomst in financiële zin. Er zou hier een vergelijking getrokken kunnen worden met het resultaat voor de gemeente indien de gemeente haar gronden bijvoorbeeld ruw aan Veller BV zou hebben verkocht. Dan had de gemeente wellicht minder regie, maar het is interessant te zien wat Veller BV dan bereid zou zijn geweest te betalen en hoe dit financieel voor de gemeente zou uitpakken. Middels de bouwclaimovereenkomst zoals die nu gesloten is, heeft Veller BV in feite het volledig risico bij de gemeente neergelegd zonder daartoe een financiële vergoeding (in de vorm van winst voor de gemeente) te hoeven betalen
- Regie: Het voornaamste gemeentelijk voordeel door het sluiten van de bouwclaimovereenkomst is dus geweest het kunnen voeren van regie. Deze wordt op een aantal punten ingeperkt
 - Uit de overeenkomst blijkt een bereidheid van de gemeente om mee te werken aan een gewijzigd bouwprogramma indien, ondanks gebleken inspanningen van Veller BV, de woningen niet afzetbaar blijken te zijn. Als uitgangspunt geldt echter wel te allen tijde de verdeling als opgenomen in de Woonvisie van de gemeente Barneveld. In die zin een acceptabele inperking op de regie
 - Een ander punt dat de regie inperkt is het feit dat bij het opstellen van het beeldkwaliteitsplan de gemeente rekening dient te houden met de visie van Veller BV daarop. Bij het ontwerpen van een en ander heeft Veller BV een meebepalende stem. Dit is opvallend omdat de gemeente het risico loopt voor de grondexploitatie. Kwaliteitsaspecten hebben in de regel een directe relatie met de kosten die daar voor gemaakt moeten worden. Veller BV kan daarover wel meebepalen maar hoeft daarvoor niet mee te betalen, althans dat is niet vastgelegd

- Een inperking van de gemeentelijke regie in brede zin is een verklaring van de gemeente waarin is aangegeven dat, buiten een aantal genoemde ontwikkelingen, de gemeente niet voornemens is nieuwe ontwikkeling te starten tot 2015. De vraag is wat er gebeurt als de gemeente dit wel zou wensen. Dat is niet aangegeven, maar het feit dat die verklaring in de overeenkomst staat geeft, indien nodig, wel handvatten voor Veller BV om eventueel schadevergoeding te vorderen. Overigens is het de vraag hoe ernstig deze inperking in de praktijk daadwerkelijk is. Veelal is goed te overzien wat de beoogde ontwikkelingen op de lange termijn zijn. Die zijn in de overeenkomst genoemd en kunnen doorgang vinden. Duidelijk is echter dat buiten die ontwikkelingen om, nieuwe ontwikkelingen niet gestart kunnen worden zonder het risico dat Veller BV daar bezwaar tegen zal maken
- Afnameverplichting: Een erg belangrijke inperking van het gemeentelijk risico is het feit dat een afnameverplichting voor Veller BV is opgenomen zodra, kort gezegd, de gemeente bepaalde bouwkvavels bouwrijp heeft gemaakt. Dit is een belangrijke bepaling. Om de kavel bouwrijp te maken dient de gemeente diverse investeringen te doen. Als daar niet direct opbrengsten tegenover staan, zullen de rentekosten stijgen. Doordat is opgenomen dat Veller BV de kvavels juridisch geleverd zal krijgen als deze bouwrijp zijn, is dit risico in feite nihil. Hierbij gaan wij ervan uit dat dan ook betaald zal worden, hoewel dit niet als zodanig in de overeenkomst is opgenomen. Wel is opgenomen dat als een partij niet meewerkt aan die levering er een boete zal gelden van 0,5 % van de koopsom voor iedere dag dat de tekortkoming voortduurt. Middels bovengenoemde bepalingen heeft de gemeente in feite haar marktrisico tot 0 beperkt. Overigens geldt eenzelfde afnameverplichting voor de gemeente bij de afname van de ruwe bouwkvavels van Veller BV. Deze dienen uiterlijk 2 januari 2007 te zijn geleverd aan de gemeente. Indien dit niet het geval blijkt te zijn geldt een rentepercentage van 5 % vanaf die datum. Die geldt bovenop een ook hier afgesproken boete van 0,5 % van de aankoopprijs. Opvallend is dat een dergelijk rentepercentage van 5 % niet is afgesproken voor de verkoop door de gemeente aan Veller BV van de bouwrijpe kvavels
- Onvoorziene omstandigheden: In de overeenkomst is opgenomen dat partijen met elkaar in overleg treden als het beoogde bouwprogramma aantoonbaar niet afzetbaar blijkt te zijn door Veller BV. Wat het doel van dit overleg is, is niet helder. Als het bouwprogramma voor Veller BV niet afzetbaar blijkt te zijn, is dit in principe een risico dat voor rekening van Veller BV behoort te komen. Bij deze bepaling is opgenomen dat daarbij art. 3.1 in acht dient te worden genomen. In art. 3.1 is opgenomen dat de exploitatie voor de gemeente budgetneutraal dient te geschieden. Dit is een belangrijke toevoeging. De risico's die zich alsdan voordoen, blijven dus bij Veller BV liggen, waar ze horen. De gemeente kan van de heronderhandelingen niet slechter worden

- Overige punten: In tabel 2.6 is een aantal punten opgenomen waarover onzes inziens afspraken gemaakt moeten worden in een overeenkomst. Ten aanzien van de punten die in het bovenstaande niet aan de orde zijn gekomen, is onze conclusie dat daarover gebruikelijke afspraken zijn gemaakt tussen partijen

7.3.2 De Burgt

De beschikbaar gestelde informatie betreft hier:

- Goedkeuringsbesluit Gedeputeerde Staten van Gelderland GBO BV, 17 november 1998
- Samenwerking “De Burgt” te Barneveld, versie 9 september 1998. Deze bestaat uit twee delen. De samenwerkingsovereenkomst is bestudeerd
- Schema samenwerking
- Factsheet ingevuld door gemeente (bijlage 6)

Samenwerkingsvorm

Er is hier sprake van een klassieke samenwerking in de vorm van een CV/BV constructie. De gemeente heeft ten behoeve van de ontwikkeling GBO BV (Gemeente Barneveld Ontwikkeling BV) opgericht. De wederpartij van de gemeente is OMB BV. Ten behoeve van de ontwikkeling is vervolgens een tweetal CV's (CV De Burgt I en CV De Burgt II) opgericht. Tevens is een tweetal BV's opgericht (GEM 1 BV en GEM 2 BV). Het door de gemeente toegezonden schema van de samenwerking geeft duidelijk een klassieke CV/BV constructie weer. Door oprichting van GBO BV door de gemeente en vanuit die BV de samenwerking aan te gaan beperkt de gemeente haar risico dat zij loopt als gevolg van participatie in de CV's en BV's.

Dit is overigens ook expliciet zo opgenomen in de samenwerkingsovereenkomst welke ten grondslag ligt aan de oprichting van de betreffende CV's en BV's. Art. 2.15 van de samenwerkingsovereenkomst bepaalt: “Zowel de gemeente als OMB BV zijn slechts aansprakelijk voor het bedrag dat zij inbrengen in CV De Burgt 1 of CV De Burgt 2. De gemeentelijke aansturing van CV De Burgt 1 en CV De Burgt 2 door de commanditair vennoot GBO BV vormt een additionele risicobeperking voor de gemeente”. Dit is een belangrijke en goede risicobeperking voor de gemeente. Overigens is het doel van de CV/BV slechts het voeren van de grondexploitatie en niet die van de vastgoedexploitatie. Voor het voeren van de vastgoedexploitatie worden de gronden aan OMB BV verkocht, die dus ook één van de aandeelhouders in de CV/BV-constructie is.

Redenen om tot samenwerking over te gaan

In de factsheet is aangegeven dat de reden om destijds tot samenwerking over te gaan gelegen is in de elementen “grondposities” en “het delen van risico's”. Dit is opvallend.

Uit de overeenkomst blijkt dat de gemeente en OMB BV gronden inbrengen ten behoeve van de ontwikkeling van De Burgt 1. De verhouding daarbij is echter (los van grondposities van derden) OMB BV 99,7 % en gemeente Barneveld 0,3 %. Bij De Burgt 2 brengt OMB BV voor 100% de gronden in. Tevens is een voorzieningenstrook voorzien waarover afspraken zijn gemaakt. Hiertoe verkoopt OMB BV de grond aan de gemeente. Die gronden worden dus niet ingebracht in één van beide CV's. Aan de hand van deze gegevens kan geconcludeerd worden dat OMB BV de ontwikkeling in feite zelfstandig ter hand had kunnen nemen. Zij had bijna volledig de gronden zelf in eigendom. De eigendomsposities lijken dus, onzes inziens, niet direct een reden geweest voor OMB BV om tot samenwerking over te gaan. De vraag komt dan op of zij tot samenwerking zijn overgegaan om risico's te delen. Voor de ontwikkeling van de Burgt 1 bevat de overeenkomst een bijgevoegde grondexploitatie. Hierin is winst geprognoseerd (prijs 1 januari 1998, fl 1.354.325). Gezien de totaal begrote investeringen van fl 50.489.906 en begrote opbrengsten van fl 56.999.500 is dit een relatief risicovolle winst. De vraag kan gesteld worden of OMB BV de samenwerking is aangegaan om risico's te beperken en of de gemeente daardoor onnodig risico's naar zich toe heeft getrokken. Reeds in het voorgaande is vermeld dat de gemeente haar risico heeft beperkt door de oprichting van GBO BV. Daardoor is het risico dat de gemeente loopt in financiële zin te overzien.

Al met al lijkt de samenwerking gezien de tijd een logische. Door de samenwerking en de stemverdelingen in de CV's en BV's (praktisch 50-50 verhoudingen terwijl de gemeente slechts een zeer klein deel van de grond heeft) heeft de gemeente meer invloed kunnen uitoefenen op de regie van deze ontwikkeling. Tevens is er winst begroot en zal de gemeente een deel van deze winst naar zich toe hebben kunnen trekken. De oprichtingsakte van CV De Burgt 1 bepaalt hierover dat winst aan partijen wordt vergoed op basis van inbrengverplichtingen.

Die inbrengverplichtingen zijn op voorhand goed te voorzien en duidelijk omschreven in de oprichtingsakte. Voorts zijn onzes inziens de gemaakte afspraken tussen de gemeente en OMB BV goed (hierop wordt in het navolgende teruggekomen).

Afspraken

Opvallende punten in de overeenkomst zijn:

- Partijen: Partijen in de samenwerking zijn OMB BV en de gemeente Barneveld. OMB BV heeft als aandeelhouders R. van de Mheen Bouwbedrijf Beheer BV, W. van de Mheen Beheer BV en Vink Holding BV. Dit zijn deels weer dezelfde partijen als bij de bouwclaimovereenkomst die gesloten is voor de ontwikkeling van Veller 1 en 2. Ook hier lijkt echter specifiek voor de ontwikkeling van De Burgt een aparte BV te zijn opgericht. Ook de gemeente heeft dit echter gedaan om haar risico te beperken. In die zin op dit vlak geen vreemde praktijk

- Regie:
 - Partijen hebben voorafgaand aan de overeenkomst reeds overeenstemming bereikt over de Stedenbouwkundige hoofdstructuur. Ook indien de samenwerking niet was gesloten had de gemeente hierover overeenstemming moeten bereiken, althans kon de gemeente slechts haar publiekrechtelijke middelen hiertoe inzetten. Dit hangt samen met het feit dat OMB BV bijna voor 100 % eigenaar was van de gronden van de te ontwikkelen gebieden
 - Ten aanzien van de kwaliteit in het toekomstig te realiseren gebied is een belangrijke bepaling in de overeenkomst dat indien een hogere kwaliteit tot extra kosten leidt, deze extra kosten niet ten laste van de CV komen indien het slechts een gemeentelijke wens is. Indien de te realiseren extra kosten veroorzaakt worden door wettelijke verplichtingen dan komen de extra lasten wel ten laste van de CV. Op zich geen vreemde bepaling. Door partijen zijn vooraf afspraken gemaakt over de toekomstig gewenste kwaliteit. Die afspraken leiden tot een bepaald resultaat. Als één van beide partijen de vooraf gemaakte afspraken wenst aan te passen en het resultaat wordt daardoor slechter dan is het logisch dat die kosten ten laste van de partij komen die de aanpassing wenst. Dit zou ook het geval zijn indien de gemeente de ontwikkeling zelfstandig ter hand had genomen. Het illustreert wel goed de spanning die er kan zijn tussen de belangen van de CV en de belangen van de gemeente als publiekrechtelijk rechtspersoon. De afspraken die daarover tussen partijen zijn gemaakt, zijn echter helder
- Afnameverplichting: Uit de overeenkomst blijkt een afnameverplichting voor OMB BV zodra kavels bouwrijp zijn gemaakt. Dit betekent twee dingen. Ten eerste is duidelijk dat OMB BV dus de afnemer is van de bouwrijpe kavels die door de CV/BV combinatie zijn vervaardigd. Ten tweede is hiermee het risico van de CV/BV combinatie (en dus indirect van de gemeente) beperkt. Het risico voor de woningbouwontwikkeling ligt volledig bij OMB BV. Zij hoeft pas over te gaan tot bouwen als 70 % van de woningen is verkocht. Dit neemt niet weg dat de gronden dan al verkocht zijn en dus het risico van de grondexploitatie dan reeds is komen te vervallen. Opvallend is dat geen boetebeding is opgenomen indien OMB BV niet aan haar verplichting voldoet de gronden af te nemen. Dit zou een goede toevoeging zijn geweest
- Inbrengwaarde: De inbrengwaarde is omschreven in de overeenkomst. Zowel de gemeente als OMB BV brengen hun gronden voor De Burgt 1 is voor fl. 39,00/m². Dit is dus gelijkwaardig. Voor De Burgt 2 brengt OMB BV haar gronden in voor fl. 26,82/m². Dit is een goede afspraak. De ontwikkeling van De Burgt 2 is onzekerder dan de ontwikkeling van De Burgt 1. Het is dus logisch dat hiervoor een lagere inbrengwaarde is afgesproken

- Ontbinding koopovereenkomst: In de samenwerkingsovereenkomst wordt gesproken over de ontbinding van een eerder gesloten koopovereenkomst tussen de gemeente en OMB BV. Uit de bepaling blijkt niet helder wie van wie kocht, maar het lijkt logisch te veronderstellen dat de gemeente van OMB BV kocht. De vraag is waarom die overeenkomst is ontbonden en men uiteindelijk heeft gekozen voor samenwerking in de vorm van een CV/BV en op wiens initiatief. Wij kennen die oorspronkelijke koopovereenkomst niet zodat wij op dit punt geen analyse kunnen uitvoeren
- Realisatierecht OMB BV. De overeenkomst ziet erop dat OMB BV niet alleen de gronden kan kopen waarop de woningen worden gerealiseerd, maar de werkzaamheden in het kader van het bouw- en woonrijp maken ook kan uitvoeren. Er is een waarborg afgesproken dat een onafhankelijk ingenieursbureau de inschrijfstaten van OMB BV kan controleren. Indien die controle ertoe leidt dat OMB BV voor die werkzaamheden geen marktconforme aanbidding heeft gedaan kan de opdracht aan een ander worden gegund. In financiële zin lijkt dit voldoende waarborg te bieden. Wij gaan hier niet in op mogelijke aanbestedingsrechtelijke vraagstukken die dit in 1998 met zich mee had kunnen of moeten brengen
- Tussentijdse beëindiging. Ten aanzien van eventuele tussentijdse beëindiging is de overeenkomst helder. Dit is niet mogelijk tenzij een boete van fl. 1.000.000 aan de wederpartij wordt vergoed
- Planschade en overige kosten. Eventuele kosten door planschade komen voor rekening van de CV. Dit is een voor de gemeente goede afspraak. Tevens heeft de gemeente kosten ingebracht voor de reconstructie van de Plantagelaan en het weggopen van hindercirkels. Ook hierdoor heeft de gemeente voorkomen dat deze kosten voor 100 % ten laste van de gemeente zijn gebleven. Ook de door de gemeente tot het moment van sluiten van de overeenkomst gerealiseerde plankosten zijn ingebracht in de CV
- Grondopbrengsten en woningbouwprogramma. In de overeenkomst zijn afspraken gemaakt over de prijs waarvoor de gronden vanuit de CV aan OMB BV worden verkocht. Daarbij zijn tevens indexcijfers afgesproken. Hiermee wordt op voorhand duidelijkheid gecreëerd tegen welke prijs de gronden worden verkocht. De grondopbrengsten zijn afhankelijk van wat er gebouwd wordt. Ook het bouwprogramma is voldoende duidelijk vastgelegd in de overeenkomst
- Overige punten: In tabel 2.6 is een aantal punten opgenomen waarover onzes inziens afspraken gemaakt moeten worden in een overeenkomst. Ten aanzien van de punten die in het bovenstaande niet aan de orde zijn gekomen, is onze conclusie dat daarover gebruikelijke afspraken zijn gemaakt tussen partijen

7.3.3 Columbiz Park

De beschikbaar gestelde informatie betreft hier:

- Factsheet ingevuld door gemeente (bijlage 6)

Samenwerkingsvorm

Naar aanleiding van de ingevulde factsheet is te concluderen dat sprake is van een reguliere samenwerking in de vorm van een samenwerkingsovereenkomst. Er is geen aparte GEM opgericht of iets dergelijks waardoor in feite sprake is van een risicodragende deelneming in de grondexploitatie.

Redenen om tot samenwerking over te gaan

In de factsheet is aangegeven dat de redenen om tot samenwerking over te gaan in dit geval gelegen zijn geweest in het delen van risico's en het delen van kennis en kunde in genoemde volgorde. Een reden die hier niet bijstaat is de eigendomssituatie. De partij waarmee de gemeente is gaan samenwerken had op voorafgaand aan dit project geen eigendomspositie. Op dit moment is de gemeente voor 90 % eigenaar van het plangebied. Ten tijde van de start van het project had de gemeente 60 % van de gronden in bezit. Vanuit dit eigendom had de gemeente de ontwikkeling niet zelfstandig uit kunnen voeren.

Uit de factsheet blijkt dat de geraamde kosten inclusief boekwaarde op dit moment EUR 34.000.000 bedragen. De geraamde opbrengsten inclusief boekwaarde bedragen EUR 31.000.000. Uitgaande van een reguliere cashflow waarbij investeringen vooraf worden gegaan door opbrengsten betekent dit op contante waarde een negatieve grondexploitatie. Dit heeft de gemeente bevestigd. De netto contante waarde blijkt EUR -2.850.000 te zijn. Ons is niet bekend of dit op voorhand, bij de start van het project, ook reeds voorzien is geweest. Indien dit zo is, strookt dit met de eerder door ons geformuleerde uitgangspunten om bij financieel risicovolle projecten te trachten samenwerking te zoeken om op die manier risico's te kunnen delen. Redenen voor derden om dit te doen zijn mogelijk financieel positieve verwachtingen die partijen hebben bij de verdere realisatie van het project.

Als secundaire reden om tot samenwerking over te gaan is in de factsheet genoemd het delen van kennis en kunde. In plaats van reden kan dit ook als gevolg worden geformuleerd. Als er dan toch wordt samengewerkt om risico's te delen, dan is het ook zaak elkaars kennis en kunde dusdanig te gebruiken dat die risico's zoveel mogelijk voorkomen worden. Dit is op dat moment in het belang van beide samenwerkingspartijen. Wij kunnen niet goed beoordelen in hoeverre het gemeentelijk apparaat op het moment van sluiten van de overeenkomst inderdaad niet voldoende kennis en kunde in huis had om deze ontwikkeling zelfstandig uit te voeren.

Door de samenwerking zijn de risico's gedeeld en is, in principe, geprofiteerd van elkaars kennis en kunde. Samenwerking is hier dus een logische keuze geweest.

Afspraken

Opvallende punten uit de overeenkomst zoals die in de factsheet zijn ingevuld zijn:

- **Risicoverdeling:** Zoals reeds gemeld is één van de redenen om tot samenwerking over te gaan geweest het delen van risico's. Dit strookt met de regeling in de overeenkomst waarbij verlies en winst 50/50 wordt verdeeld. Vermoedelijke reden voor Heilijgers (de samenwerkingspartner) om hieraan mee te werken is geweest mogelijk andere verwachtingen ten aanzien van het resultaat van de grondexploitatie en het kunnen realiseren van winsten in de opstalontwikkeling. Dit is later door de gemeente bevestigd. De afspraak die gemaakt is om verliezen en winsten 50/50 te verdelen beoordelen wij als een waardevolle afspraak, mede gezien het feit dat op dit moment een verlies in de grondexploitatie wordt voorzien
- **Afnameverplichting:** Uit de factsheet blijkt dat een afnameverplichting voor Heilijgers geldt. Wanneer die verplichting precies geldt, is ons niet bekend, maar als principe is dit een belangrijk element om risico's in de grondexploitatie ten aanzien van de opbrengstenkant te minimaliseren. De vraag is wel waarom Heilijgers hier akkoord mee is gegaan. Heilijgers neemt reeds een risico van 50 % van de grondexploitatie op zich en neemt door de afnameverplichting daarvan in feite 100 % van het afzetrisico voor haar rekening. Dit is opvallend, maar hangt samen met de winstverwachting die Heilijgers had met betrekking tot de opstalontwikkeling. Indien de afspraken inderdaad zo zijn gemaakt, dan zijn deze beide in het voordeel van de gemeente
- **Uitgifteprijsen:** Bij het onderdeel waarop wordt ingegaan op de uitgifteprijsen is vermeld dat deze residueel worden bepaald. Concrete prijzen lijken daardoor niet te zijn benoemd. De vraag is wie die prijzen vervolgens bepaalt. Het is in het belang van beide partijen hoge grondprijzen te realiseren. Dit hangt samen met de 50/50 verdeling in de grondexploitatie. Echter, Heilijgers is verplicht de gronden tegen die prijs af te nemen. Dat is op dat moment een kostenpost voor Heilijgers die voor 100% gefinancierd dient te worden. Vanuit die optiek lijkt het in het belang van Heilijgers te zijn de grondprijzen zo laag mogelijk vast te stellen. Een afspraak die hieraan tegemoet komt is het feit dat indien een derde partij zich aandient de grond te kopen tegen een bepaald bedrag, Heilijgers minimaal hetzelfde bedrag dient te betalen als die derde partij maar wel het recht heeft die grond met voorkeur aan te kopen
- **Ontbinding:** Er blijkt ten aanzien van ontbinding onder andere de afspraak te zijn gemaakt dat de initiatiefnemer daartoe de schade voor de andere partij vergoedt. De vraag is nog uit welke schade die vergoeding precies bestaat. Dat is op dit moment niet te beoordelen, maar als algemeen uitgangspunt is dit een reële afspraak die voor beide partijen gelijk is

- Inmiddels blijkt de overeenkomst ontbonden te zijn. Daarbij heeft Heilijgers conform de overeenkomst een afkoopsom aan de gemeente betaald. In de factsheet is opgenomen dat beide partijen vanwege een verschil van inzicht initiatief hebben genomen de overeenkomst te ontbinden. Ons is niet bekend waar dit verschil van inzicht uit bestaat, maar het is opvallend dat beide partijen kennelijk initiatief hebben genomen de overeenkomst te ontbinden. In samenhang met voorgaande opmerking zou dan gelden dat beide partijen ook voor de schade moeten opdraaien. Dit zal ook Heilijgers zo willen zien, maar toch is door Heilijgers een afkoopsom aan de gemeente betaald. De vraag is welke schade daarin allemaal verdisconteerd is. Een belangrijke mogelijke schadepost is dat de gemeente nu weer voor 100 % het risico van de ontwikkeling draagt. Dit is extra van belang omdat uit de factsheet blijkt dat fase 1 weliswaar gereed is, maar dat fase 2 wel bouwrijp is gemaakt, maar nog niet gereed is. Er is dus geïnvesteerd, maar de opbrengsten zijn nog niet zeker. Dit is een risico dat nu bij de gemeente ligt en extra schade kan veroorzaken. De gemeente heeft nu weer de regie, maar de risico's worden niet meer gedeeld

7.3.4 Blankensgoed

De beschikbaar gestelde informatie betreft hier:

- Factsheet ingevuld door gemeente (bijlage 6)
- Realiseringsovereenkomst Blankensgoed (Voorthuizen), 18 december 2006
- Raadsbesluit aankopen van grond met opstallen van Bouwbedrijf van de Kolk Garderen BV te Garderen, 30 juni 1998, met raadsvoorstel van 8 juni 1998

Samenwerkingsvorm

Reeds in het raadsbesluit van 1998 is besloten tot aankoop van gronden van Bouwbedrijf van de Kolk. In de bijbehorende koopovereenkomst wordt reeds een bouwclaim vastgelegd die daarin nog weinig concreet is. Hierop wordt in het navolgende teruggekomen. Duidelijk is in ieder geval dat het hier een klassieke bouwclaimovereenkomst betreft door het lezen van de koopovereenkomst en de realiseringsovereenkomst in samenhang. De gecombineerde afspraken komen er kort gezegd op neer dat van de Kolk BV haar eigendommen verkoopt aan de gemeente, de gemeente voor eigen rekening en risico bouw- en woonrijp maakt en van de Kolk BV de bouwexploitatie voor eigen rekening en risico realiseert.

Redenen om tot samenwerking over te gaan

Uit de factsheet blijkt dat het totale plangebied een oppervlakte heeft van ongeveer 12 ha. Uit de koopovereenkomst blijkt dat de gemeente ongeveer 9 ha van Van de Kolk verwerft. Dit betekent dat van de Kolk in het beoogde plangebied 75% in eigendom had. Eén van de redenen die in de factsheet is omschreven om tot samenwerking over te gaan, is de eigendomspositie. Gezien het bovenstaande is dit hier aan de orde. Als vermeld geldt in Nederland het recht op zelfrealisatie. Van de Kolk BV is een partij die dat kan en zal om die reden niet onteigend kunnen worden.

Zoals vermeld was het gangbare praktijk om dan als gemeente te trachten tot een bouwclaimovereenkomst met de ontwikkelende partij te komen. Dat is hier gelukt. Een concessieovereenkomst zou uiteraard ook een mogelijkheid zijn geweest, maar daarvan is in het voorgaande reeds vermeld dat dit vanuit regieoverwegingen veelal niet de ambitie was. Doordat de gemeente in dit geval de gronden in eigendom verkrijgt, ontstaan relatief grotere mogelijkheden tot het voeren van regie. Hierop wordt in het navolgende nog terug gekomen.

In tegenstelling tot de overeenkomst zoals die met Veller BV is gesloten (zie het voorgaande) wordt er hier niet op voorhand uitgegaan van een budgetneutraal resultaat voor de gemeente. Uit de ingevulde factsheet blijkt ook dat de grondexploitatie op voorhand een winstverwachting kent. De geraamde kosten zijn ingeschat op EUR 13.800.000 en de geraamde opbrengsten op EUR 16.300.000. Het is moeilijk in te schatten wat het gemeentelijk resultaat zou zijn bij het sluiten van een concessieovereenkomst, maar duidelijk is dat met een eigendomspositie van 3 ha (25 %) de gemeente een bouwclaim heeft kunnen sluiten waarbij bovendien een substantiële winst is begroot.

Afspraken

Opvallende punten in de overeenkomst zijn:

- Regie: Eén van de redenen om een bouwclaimovereenkomst te sluiten is het voeren van regie. De gemeente heeft een aantal afspraken gemaakt die in dit kader van belang zijn. Die afspraken liggen vast in de realiseringsovereenkomst
- Het inrichtingsplan en verkavelingsplan zijn vastgesteld in de stuurgroep. In de stuurgroep hebben van de Kolk en de gemeente zitting. Nu deze plannen in de stuurgroep zijn vastgesteld is het duidelijk dat van de Kolk daar haar invloed heeft laten gelden. In die zin is de gemeentelijke regie dus ingeperkt
- Een ander punt dat de regie inperkt is het feit dat bij het opstellen van het beeldkwaliteitsplan de gemeente rekening dient te houden met de visie van Van de Kolk BV daarop. Bij het ontwerpen van een en ander heeft van de Kolk een meebepalende stem. Dit is opvallend omdat de gemeente het risico loopt voor de grondexploitatie. Kwaliteitsaspecten hebben in de regel een directe relatie met de kosten die daar voor gemaakt moeten worden. Van de Kolk BV kan daarover wel meebepalen maar hoeft daarvoor niet mee te betalen, althans dat is niet vastgelegd. Er zou in theorie een situatie kunnen ontstaan waarbij van de Kolk BV de beeldkwaliteit voor het openbaar gebied dusdanig beïnvloedt dat de kosten ervan hoog worden waardoor een hoog kwaliteitsniveau wordt gerealiseerd. Dit zou, in theorie, de verkoopbaarheid van de te realiseren woningen bevorderen, maar betekent wel extra lasten voor de grondexploitatie. Die extra lasten zijn voor rekening van de gemeente en de bevordering van de verkoopbaarheid van de woningen is in het voordeel van Van de Kolk BV.

- De gemeente heeft vastgelegd dat er voor het inschakelen van partijen als architecten, adviseurs, notarissen en makelaars door van de Kolk een voorkeur moet gelden voor lokale partijen. Dit is vrijblijvend geformuleerd. Er geldt geen boete voor van de Kolk indien zij niet aan deze wens voldoet. Niettemin is het voor de gemeente een positief resultaat dat deze afspraak in de overeenkomst is opgenomen
- De gemeente heeft een belangrijk regiepunt vastgelegd in de overeenkomst. Dit betreft de woningtoewijzing. Van de Kolk is verplicht te realiseren woningen eerst aan te bieden aan economisch of sociaal gebonden en aan Voorthuizen. Lukt verkoop op die wijze niet, dan dient bij voorkeur verkocht te worden aan economisch of sociaal gebonden van Barneveld. Pas als die verkoop ook niet lukt is Van de Kolk vrij in het verkopen van de woningen aan eenieder. De juridische houdbaarheid van deze afspraak laten wij op dit moment buiten beschouwing, maar ons is bekend dat dit in lijn is met het gemeentelijk grondbeleid. Hiermee heeft de gemeente dus een doelstelling van haar grondbeleid gehaald
- In lijn met het voorgaande heeft de gemeente bedongen dat sociale huurwoningen bij voorkeur worden verkocht aan de lokale woningcorporatie zijnde Woningstichting Barneveld. Pas als dit niet lukt, is Van de Kolk gerechtigd de woningen aan een andere toegelaten instelling te verkopen. Als vervolgens ook dat niet lukt, zal van de Kolk zelf de sociale huurwoningen moeten exploiteren voor een periode van minimaal 20 jaar
- Van de Kolk is verplicht zogeheten MGE-woningen te realiseren. Hiermee worden gemeentelijke doelstellingen op het vlak van volkshuisvesting gerealiseerd
- De gemeente heeft vastgelegd dat de woningen gebouwd moeten worden conform het convenant Duurzaam Bouwen
- Algemeen kan gesteld worden dat de gemeente, gezien de oorspronkelijke eigendomsverhoudingen een aantal doelstellingen ten aanzien van volkshuisvesting door het sluiten van de bouwclaimovereenkomst heeft kunnen realiseren. Dit is in lijn met één van de uitgangspunten bij het sluiten van een bouwclaimovereenkomst; het kunnen voeren van meer regie
- Afnameverplichting: Ten aanzien van afnameverplichtingen dienen de koopovereenkomst en de realiseringsovereenkomst achtereenvolgens te worden gelezen. In de koopovereenkomst is afgesproken dat de gronden “te zijner tijd” zullen worden aangeboden aan van de Kolk en tevens dat “te zijner tijd” afspraken zullen worden gemaakt over het te realiseren programma. Tevens is in de koopovereenkomst die in 1998 is aangegaan afgesproken dat de gemeente de gronden van Van de Kolk per januari 2003 in eigendom geleverd krijgt en de koopprijs betaalt aan van de Kolk. Daarmee is een risico voor de gemeente in de koopovereenkomst ingebouwd. Het moment van aankoop en betaling is concreet vastgelegd terwijl geen concreet moment is vastgelegd met betrekking tot de verkoop. Hier hadden meer concrete afspraken gemaakt moeten worden. Later, in de verkoopovereenkomst, zijn deze afspraken gemaakt.

Er is een concreet bedrag afgesproken waarvoor van de Kolk alle gronden bedoeld voor projectmatige woningbouw weer van de gemeente in één keer zal kopen en tevens is daarbij een datum genoemd (1 mei 2007 of zoveel eerder als de percelen door de gemeente bouwrijp zijn gemaakt). Hiermee is het marktrisico voor deze gronden voor de gemeente nihil. In samenhang daarmee oordelen wij ook het feit dat geen indexering is afgesproken als ondergeschikt. Normaal gesproken dient altijd een indexering afgesproken te worden, maar hier is een concrete datum genoemd waarbij de gronden geleverd en betaald worden. Er zal dus reeds in de verkoopprijs rekening zijn gehouden met indexeringen tot dat moment. Indexering daarna is niet aan de orde. Tevens is van belang dat is afgesproken dat indien van de Kolk BV niet aan haar verplichtingen voldoet er een boete geldt van 0,5 % van de koopsom voor elke dag dat de tekortkoming voortduurt. Is van de Kolk meer dan 21 dagen in verzuim dan geldt een boete van 10 % van de koopsom. Overigens beide naast het eventueel kunnen vorderen van een aanvullende schadeloosstelling. Deze boetebedingen halen enigszins de vrijblijvendheid (los van reguliere juridische gevolgen bij tekortkomingen in de nakoming van verbintenissen) van de afnameverplichting af en beoordelen wij daarmee als waardevol

- Bankgarantie: Er is een bankgarantie afgesproken ter hoogte van EUR 250.000. In vergelijking met de hoogte van de kosten en opbrengsten is dit onzes inziens een minimale bankgarantie
- Marktomstandigheden: Er is geen bepaling opgenomen dat de overeenkomst ontbonden kan worden indien marktomstandigheden daartoe aanleiding geven. Wel is opgenomen dat dan de fasering aangepast kan worden c.q. verlengd kan worden. Dit zijn reële afspraken

7.4 Conclusies en aanbevelingen

Veller I en II

De keuze voor een bouwclaimovereenkomst is logisch

Onze conclusie is dat het bij de ontwikkeling van Veller I en II, gezien het jaar waarin de overeenkomst is gesloten, logisch is geweest te kiezen voor een bouwclaimovereenkomst. Dit hangt vooral samen met de eigendomsverhoudingen bij de start van het project. Ten aanzien van de inhoud van de uiteindelijke overeenkomst valt een aantal punten op die wellicht meer in voordeel van de gemeente geformuleerd hadden kunnen worden. Dit is echter afhankelijk van het verloop van onderhandelingen. Dit verloop is bij ons niet bekend.

Twee belangrijke punten zijn dat op voorhand wordt uitgegaan van een budgetneutraal resultaat voor de gemeente, de gemeente heeft dus geen enkele financieel voordeel verkregen bij het aangaan van de overeenkomst, terwijl Veller BV het risico van de grondexploitatie bij de gemeente heeft kunnen neerleggen. Het tweede punt is dat het gemeentelijk marktrisico (dus niet risico's aan de kostenkant) beperkt is tot nihil nu er een afnameverplichting voor Veller BV geldt.

Overigens is in dat verband wel opvallend dat de totale nominale kosten op dit moment hoger worden geschat dan de totale nominale opbrengsten. Dit wekt de indruk dat, behoudens eventuele rente-inkomsten, er toch een negatieve grondexploitatie voor de gemeente zal resulteren.

De Burgt

De keus voor een CV/BV combinatie is een juiste keuze

Onze conclusie is dat, gezien de periode waarin de overeenkomst is gesloten, deze CV/BV combinatie een goede is geweest. De gemeente heeft haar risico beperkt door oprichting van GBO BV terwijl zij wel een groot deel van de regie over de ontwikkeling heeft verkregen. Voorts beoordelen wij de gemaakte afspraken als correct en gelijkwaardig.

Columbiz Park

De keuze voor samenwerking is logisch

De gemeente blijkt bij aanvang van het project 60% eigenaar te zijn geweest van de benodigde gronden. De gemeente had de wens om risico's te delen en kennis en kunde van een marktpartij te kunnen benutten.

Door de samenwerkingsvorm wordt het negatief saldo gedeeld

Het saldo van de grondexploitatie is negatief en dit negatieve saldo wordt door de samenwerking voor 50% gedeeld. Dat is positief. Bovendien geldt in de samenwerking een afnameverplichting voor Heiligers waardoor het risico voor de grondexploitatie verkleind wordt. Inmiddels is echter ontbonden vanwege een verschil van inzicht. In financiële zin betekent die ontbinding dat de gemeente nu voor 100% het risico van de grondexploitatie draagt en er geen afnameverplichtingen meer gelden.

Blankensgoed

De keuze voor een bouwclaim wordt beoordeeld als logisch

Deze keuze is ingegeven door grondeigendomsverhoudingen bij de start van het project. Ten aanzien van de inhoud van de overeenkomst valt te concluderen dat de daarin gemaakte afspraken in algemene zin meer in het voordeel van de gemeente zijn dan bij Veller I en II. De gemeente heeft een aantal doelstellingen op het vlak van volkshuisvesting kunnen realiseren door het sluiten van deze bouwclaimovereenkomst. Voorts geldt ten aanzien van het marktrisico dat dit beperkt is tot nihil gezien de afnameverplichting voor van de Kolk (voor de betreffende gronden). Uit de factsheet blijkt dat de grondexploitatie vooralsnog een winstverwachting kent, welke voor 100% door de gemeente gerealiseerd kan worden⁷. Wij kunnen niet beoordelen hoe hoog die winst geweest zou zijn indien een concessieovereenkomst zou zijn gesloten.

⁷ De recente besluitvorming rond bestemmingsplan Vlasbekje I is niet in voorliggende analyse betrokken

8 Deel B: Project en procesinformatie

8.1 Inleiding

Vanuit het raadsgesprek van 19 april zijn op het vlak van project en procesinformatie twee hoofdvragen naar voren gekomen. De vraag op welke wijze beter inzicht kan worden gegeven in de projectgegevens, teneinde het collectieve geheugen beter te borgen en de raad scherp te houden en als tweede vraag welke aanbevelingen zijn er te doen in de processen rond de organisatie van projecten?

Om tot een goede analyse te komen is met een zestal projectleiders gesproken over diverse projecten. Er is gekozen voor een doorsnee van de projectenportefeuille. De gesprekken zijn gevoerd over lopende projecten en een toekomstig project. Er is gesproken over gronden voor bedrijven, voorzieningen, kantoren en woningen. Het doel van de gesprekken is om te analyseren of en zo ja welke verbeterpunten er zijn. Daarnaast is er een analyse gemaakt van de bestaande protocollen en de bestaande organisatiestructuur rond projecten.

We hebben ervoor gekozen onze bevindingen op te hangen aan voorgaand genoemde vragen. Opgemerkt moet worden dat we aanbevelingen formuleren die tot stand zijn gekomen op basis van onze ervaringen bij andere gemeenten en op basis van de selectie aan gesprekken.

We hebben ervoor gekozen geen woordelijke verslagen op te stellen van de interviews. Hierdoor ontstaat de ruimte een open gesprek te voeren. Tevens wordt voorkomen dat knelpunten die uit de gesprekken onderdeel gaan worden van het gesprek over persoonlijk functioneren van medewerkers. De gesprekken zijn vooral gericht geweest op eventuele verbeterpunten.

8.2 Conclusies en aanbevelingen per vraag

Onderstaand geven we op basis van de twee voorgaand genoemde raadsvragen onze conclusies weer en geven we per vraag een set aan aanbevelingen. De aanbevelingen moeten worden gezien in het verlengde van de conclusies. We hebben er voor gekozen dit kernachtig weer te geven en geven aanbevelingen die zich op verschillende abstractieniveaus bevinden.

8.2.1 Conclusies

Welke aanbevelingen zijn er te doen in de processen rond de organisatie van projecten?

Op basis van de uitgevoerde audits komen wij ten aanzien van bovenstaande vraag tot de volgende conclusies.

1. De organisatie werkt volgens een min of meer eenduidige werkwijze aan de verschillende projecten
2. Er wordt gewerkt volgens een standaard mandaatregeling, waarbij behoedzaam wordt opgetreden
3. Er is een redelijke eenduidige organisatiestructuur rond projecten
4. De inzet van mensen van andere afdelingen is kwetsbaar in capaciteit, waarmee de kwaliteit in het geding kan zijn
5. Waar het gaat om een optimale invulling van de rol van de planeconoom is de capaciteit in fte beperkt
6. Er is risicomangement op de projecten, er is geen inbedding in de projectteams
7. Het ontbreekt aan de bijstelling van projectplannen in de tijd
8. Algemeen beeld is dat de kwaliteit en expertise binnen de organisatie voldoende aanwezig is of naar behoefte extern wordt geregeld
9. Het handboek projecten vormt een goede basis voor de manier waarop projecten moeten worden georganiseerd. Het handboek verdient op onderdelen echter wel aanvulling

Op welke wijze kan beter inzicht worden gegeven in de projectgegevens, teneinde het collectieve geheugen beter te borgen en de raad scherp te houden?

Ten aanzien van bovenstaande vraag komen drie hoofdconclusies naar voren.

1. Binnen de organisatie is een groot bewustzijn ten aanzien van informatievoorziening naar raad en college
2. De informatievoorziening aan de raad kent een hoge frequentie
3. Een duidelijke eenduidige - ook financiële - projectspecifieke kaderstelling bij projecten ontbreekt. Dit leidt tot een relatief grote hoeveelheid aan informatieoverdracht naar raad en college
4. Met voorgaande conclusies in het achterhoofd ontstaat bij ons het beeld dat de vorm en frequentie van informatieoverdracht aandacht vraagt

Het wordt belangrijk gevonden het college en de raad te voorzien van projectinformatie. Hier worden meerdere middelen voor ingezet en er is daarnaast op meerdere momenten ruimte informatie te vergaren en het debat te voeren. De vraag hierbij is echter of de hoeveelheid informatie niet te groot is en of op een effectieve manier wordt omgegaan met de kaderstellende rol van de raad. Politiek-bestuurlijk is de spanning tussen de controlerende en kaderstellende rol van de raad duidelijk zichtbaar.

Opmerkelijk is bijvoorbeeld de ruimte voor zienswijzen en bedenkingen van de raad bij overeenkomsten. Zo komt de raad wel erg dicht bij de positie van het college. Adequate kaderstelling vooraf zou hier een oplossing kunnen zijn, waarbij de kaders in de tijd natuurlijk kunnen worden aangescherpt.

Dit kan voorkomen worden door scherper te zijn in zowel de generieke als de projectgebonden kaders. En hier de raad vooraf een meer heldere rol te geven.

8.2.2 Aanbevelingen

Welke aanbevelingen zijn er te doen in de processen rond de organisatie van projecten?

- *Indien sprake is van een stuurgroep waarin een marktpartij zitting heeft kan het raadzaam zijn daarnaast een gemeentelijke regiegroepvergadering te hebben. Dit wordt nu via ad-hoc vooroverleg ingevuld*
- *Ontwikkel een structurele manier van kennisborging / deling over aanverwante thema's en onderwerpen*

Er bestaat een projectleideroverleg. Hierin worden praktische zaken goed met elkaar gedeeld. Het verdient echter aandacht structurele kennisdeling over facetten van projectontwikkeling een plek te geven. In het PL overleg dan wel via andere gestructureerde manier. Het gaat hierbij bijvoorbeeld over actuele kennis over thema's/discipline als Flora & Fauna, archeologie, RO wetgeving et cetera.

- *Eén planeconoom op de totale projectenportefeuille van Barneveld is weinig*

Binnen deze beschikbare capaciteit kan planeconomie feitelijk alleen een reactieve rol vervullen. Er lijkt weinig ruimte om daarnaast binnen projecten ook een proactieve rol (ongevraagd advies) te kunnen vervullen.

- *Het verdient aanbeveling te zorgen dat digitaal - op het netwerk - een projectmap beschikbaar is waarin alle projectinformatie ordelijk wordt opgeslagen*

Analoge dossiervorming gebeurt op een correcte manier en op basis van een vaste structuur en archivering is in handen van FDV en vindt plaats volgens de wettelijke normen. Daarnaast wordt echter in voorkomende gevallen veel bijgehouden in een projectmap op het netwerk. Hoe hier mee wordt omgesprongen verschilt sterk. Dit kan een meerwaarde zijn voor delen van projectgegevens binnen het projectteam. Dit ook vooruitlopend op een eventuele toekomstige digitaliseringsslag.

- *Ten aanzien van risicomanagement en afstemming over financiën zou de rol van de projectleider meer vorm gegeven kunnen worden*

In de huidige praktijk wordt afstemming over risicomanagement en projectfinanciën om de projectleider heen georganiseerd. Dit terwijl de projectleider primair op de hoogte is en/of zou moeten zijn.

- *Advies is om projectspecifieke risicosessies te organiseren in projectteamverband onder voorzitterschap van Control*
- *Zorg er voor dat in alle stadia van het project een hanteerbaar en actueel projectplan beschikbaar is*
- *Het element risicoanalyse en risicomanagement kan een meer prominente plaats krijgen in het handboek door te verbinden aan de Nota Risicomanagement & Weerstandsvermogen*
- *Geef in het handboek projecten nadere invulling aan de volgende zaken:*
 - Leg spelregels rond de rol van de stuurgroep vast in het handboek projecten
 - Formuleer in het handboek de disciplines die aan tafel moeten zitten per fase. Door dit te koppelen met het actuele projectplan is het toekomstige urenbeslag beter voorspelbaar
 - In het handboek is er een rol voor projectteamlid. Beschouw of hier een verdiepingsslag in is te maken naar de verschillende disciplines, in samenhang met de analyse van de benodigde disciplines per projectfase
 - Baken de rol / taken / verantwoordelijkheden van de projectondersteuning af in het handboek
- *Door met een dynamisch projectplan te werken kan geborgd worden dat het projectplan in alle fases aansluit bij het project op dat moment*

In aansluiting op het projecten handboek is het goed om bij overgang naar een nieuwe fase wanneer sprake is van go-no go besluit dit te markeren met een formeel document (ter kennisname naar de raad?).

- *Werk bij het vaststellen van grondexploitaties met een zowel in woord als cijfers onderbouwde rapportage*

Bij de start van een project wordt ook het financiële kader in de vorm van de grondexploitatie door de raad vastgesteld. Maak deze grondexploitatie, naast het rekenmodel, onderbouwd inzichtelijk in een rapportage. Besteed aandacht aan onderbouwing van kosten, opbrengsten, de fasering, het resultaat van de exploitatie en de risico's.

- *Behoud het overzicht op portefeuilleniveau op basis van de structuurvisie. Dit zowel op inhoudelijk, programmatisch als ook financieel niveau*

Naast een goede tekstuele onderbouwing van de rekenmodellen van de diverse exploitaties op projectniveau, adviseren we om jaarlijks een geconsolideerd financieel beeld op te stellen in een Meerjarenperspectief Grondexploitaties (MPG). Dit beeld laat zien hoe het financiële verloop is van de totale projectenportefeuille. In een dergelijke rapportage kan ook aandacht worden besteedt aan de bouwprogrammering in samenhang met de risico's op portefeuilleniveau.

- *Blijf scherp op de programmering binnen en tussen plannen en zorg voor een actuele langjarige programmering. Probeer de programmering objectief te onderbouwen.*

Op welke wijze kan beter inzicht worden gegeven in de projectgegevens, teneinde het collectieve geheugen beter te borgen en de raad scherp te houden?

- *In de voortgangsrapportage van projecten kan een meer zichtbare koppeling worden gemaakt met de projectfasen en bijbehorende documenten (stappenplan project) die in het handboek worden uitgewerkt*
- *De koppeling met de financiële sturing kan worden uitgebreid*

Bijvoorbeeld door te verbinden aan de mandaatregeling, de vraag te beantwoorden wanneer een project in exploitatie wordt genomen plus het moment en de wijze van vaststelling van de grondexploitatie.

- *Formuleer spelregels rond informatievoorziening vanuit de stuurgroep naar de raad, hierbij een goede kaderstelling bij de projectstart onontbeerlijk*

Bij tussentijdse afwijkingen ten opzichte van de kaders in projectplan en grondexploitatie, wordt via de stuurgroep aan de raad gerapporteerd. Dit is niet uitgebreid vastgelegd in het projectenhandboek. Daarnaast verdient het aanbeveling het projectplan synchroon mee te laten lopen met eventuele wijzigingen vanuit de stuurgroep.

- *Stel bij de jaarlijkse herziening van de grondexploitatie een rapportage op die naast een geactualiseerd financieel resultaat van de exploitatie, ook een verschillenverklaring bevat ten opzichte van voorgaande vastgestelde versie*

Deze verschillenverklaring laat zien wat de financiële voortgang is geweest in het afgelopen jaar in relatie tot de prognoses in voorgaande vastgestelde versie. Geef daarbij aan waar sprake is van verschillen en leg uit hoe deze in elkaar zitten en welk effect ze kunnen hebben voor de resterende looptijd. In paragraaf 4.4 doen we een voorstel voor een structuur waarbinnen een grondexploitatie onderbouwd kan worden.

- *Onderzoek de manier waarop kaders worden vastgesteld als een van de middelen om de informatiestroom richting raad te verhelderen*

De essentie hierbij is dat de raad betrokken is bij het vaststellen van het generieke beleid. Op projectniveau wordt terug gevallen op dit generieke beleid waardoor de raad op projectniveau aan de voorkant (vaststellen projectplan door het college) minimaal is betrokken. Voorstel is om hier meer invulling te geven aan de rol van de raad. Wat in de vervolgstappen (vastgelegd in het projectplan + grex) voldoende basis geeft om de duale rollen te vervullen. En inzichtelijk maakt op welke momenten de raad wordt geïnformeerd over ijkmomenten in het project

- *Door kaderstelling bij de start van het project is er een heldere afweging mogelijk in welke gevallen de raad geïnformeerd moet worden over het projectplan met daarin projectkaders, planning, ijkmomenten en te leveren resultaten*

1

Theorie weerstandsvermogen en risicoanalyse grondexploitaties

1.1 Theorie weerstandsvermogen

In de praktijk wordt op verschillende manieren inhoud gegeven aan het begrip weerstandsvermogen. In dit hoofdstuk wordt het begrip gedefinieerd binnen de kaders van de gemeente Barneveld. Daarnaast wordt besproken op welke wijze het weerstandsvermogen van de grondexploitaties wordt bepaald. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de uitgangspunten voor de bepaling van het benodigde weerstandsvermogen van de gemeente Barneveld.

1.1.1 Inleiding weerstandsvermogen

Vanaf het begrotingsjaar 2004 vervangt het “besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten” (BBV) het besluit compatibiliteitsvoorschriften 1995 (CV95). Het BBV bevat voorschriften voor de inrichting van de (meerjaren)begroting en de jaarverslagen. Onder titel 2.3 van het BBV worden de zeven paragrafen opgesomd die een gemeente minstens in haar begroting dient op te nemen. De paragraaf weerstandsvermogen is hier een van. Een belangrijk onderdeel binnen deze algemene paragraaf weerstandsvermogen vormt de reserve ofwel financiële buffer voor het grondbedrijf. Zoals is opgemerkt maakt het weerstandsvermogen grondexploitaties onderdeel uit van het gemeentebrede risicomanagement.

In februari 2012 heeft de commissie BBV een bijgestelde notitie grondexploitatie gepubliceerd. De gemeente Barneveld brengt momenteel de gevolgen van deze notitie in kaart. De mogelijke acties die daaruit voortvloeien worden voorgelegd aan de gemeenteraad. De notitie grondexploitatie bevat aanscherping en verduidelijkingen, de belangrijkste reden voor deze notitie ligt in de gevolgen van de financiële crisis op de grondexploitaties. Onderstaand worden de stellige uitspraken van de commissie BBV kort besproken. Een belangrijke aanscherping betreft de Niet In Exploitatie Genomen Gronden (NIEGG). Bij het activeren van kosten bij NIEGG moet een reëel en stellig voornemen bestaan dat deze in de nabije toekomst zal worden bebouwd. Deze verwachting moet zijn onderbouwd in een raadsbesluit, waarin inhoud wordt gegeven aan ambitie en planperiode. Een andere aanscherping, tevens met betrekking op de NIEGG, gaat in op het activeren van de vervaardigingskosten. De commissie BBV geeft aan dat de vervaardigingskosten de verwachte marktwaarde niet mogen overstijgen. Het verschil tussen de boekwaarde en de verwachte marktwaarde geeft de ruimte voor activering van kosten. Hierbij wordt eveneens gekeken naar de verwachte nog te maken kosten. Dit dient jaarlijks te worden gezien. Wanneer de marktwaarde wordt overschreden, dient een verliesvoorziening te worden getroffen c.q. een afwaardering plaats te vinden. Hetzelfde geldt voor de situatie waarin de raad besluit de voorgenomen bestemming niet of slechts gedeeltelijk te realiseren (wanneer een lagere marktwaarde ontstaat). Wanneer sprake is van een geprognosticeerd verlies, wordt direct een afboeking of voorziening ter grootte van het gehele verlies getroffen. Een dergelijke voorziening moet worden gepresenteerd als een waardecorrectie op de post bouwgrond in exploitatie.

1.1.2. Definitie weerstandsvermogen Barneveld

Gemeenten hanteren diverse definities voor het weerstandsvermogen. Onderstaand staat een aantal definities dat wordt gehanteerd.

- Het vermogen van een gemeente om niet kwantificeerbare risico's op te kunnen vangen teneinde haar taken voort te kunnen zetten
- De mate waarin de gemeente in staat is middelen vrij te maken om substantiële tegenvallers op te vangen, zonder dat dit betekent dat het beleid veranderd moet worden. Het gaat dus om de robuustheid van de begroting.
- Het weerstandsvermogen van het grondbedrijf is dat deel van de reserve grondbedrijf dat nodig is om toekomstige risico's van de grondexploitatie op te kunnen vangen.
- Het grondbedrijf is volledig selfsupporting, dat wil zeggen dat alle investeringen en tegenvallers uit eigen middelen gedekt kunnen worden; het weerstandsvermogen van het grondbedrijf is 100 %
- De bestemmingsreserve bouwgrondexploitatie is de belangrijkste bron voor het opvangen van de risico's. Het zal daarom ook de garantierol vervullen voor de minimale bedrijfsvoering voor een aantal jaren.

Bovenstaande definities hebben de volgende gezamenlijke componenten:

- Er is sprake van risico's op mogelijke tegenvallers
- Deze mogelijke tegenvallers moeten betaald worden
- Voor de betaling van mogelijke tegenvallers moet een financiële reserve beschikbaar zijn om de continuïteit van de bedrijfsvoering te garanderen

In de rapportage "Weerstandsvermogen grondexploitaties gemeente Barneveld" uit 2010 is de definitie voor het weerstandsvermogen grondexploitaties Barneveld als volgt gedefinieerd:

"Het weerstandsvermogen van de grondexploitaties van de gemeente Barneveld is de buffer die nodig is om toekomstige tegenvallers (risico's) in gemeentelijke grondexploitaties op te kunnen vangen. Het doel is om de continuïteit van de bedrijfsvoering van de gemeente Barneveld te garanderen."

Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen de weerstandscapaciteit, zijnde de middelen waarover de gemeente kan beschikken om niet begrote kosten op te vangen en de risico's waarvoor geen reserveringen zijn getroffen. Het weerstandsvermogen kan statisch of dynamisch worden bekeken. Als er wordt uitgegaan van het begrotingsjaar spreekt men wel van een statisch weerstandsvermogen. Wanneer de focus meer ligt op de (midden) lange termijn spreekt men van een dynamisch weerstandsvermogen.

1.1.3 Bepaling benodigd weerstandsvermogen

Gemeenten lopen dus uiteenlopende risico's, die zich ook in verschillende omvang voordoen. Grondexploitaties tonen een golvend verloop afhankelijk van de planfase waarin ze verkeren. Daarom is er geen algemene norm of formule beschikbaar voor de bepaling van de hoogte van het weerstandsvermogen. Hogere overheden laten het dan ook aan de gemeente zelf over om een beleidslijn te formuleren.

Omdat de risico's binnen de grondexploitaties zich nooit gelijktijdig en/of met een maximale omvang aandienen, kan voor de bepaling van het weerstandsvermogen ook niet worden volstaan met een optelling van de afzonderlijke projectrisico's. Sommige risico's zullen zich nooit voordoen, terwijl andere zich in hun maximale omvang aandienen.

In de praktijk wordt veelal gebruik gemaakt van een vuistregel, bijvoorbeeld een minimum weerstandsvermogen van een bepaald percentage van de lopende exploitatie en de boekwaarde van de strategisch verworven gronden. Het percentage varieert van 10-20%. Naast het hanteren van vuistregels kan namelijk ook een risicoanalyse worden uitgevoerd om een inschatting te maken van de benodigde buffer. Deze laatste methode geeft een betere onderbouwing dan de genoemde vuistregels, die slechts een benadering inhouden en in praktijk zeer uiteenlopende resultaten opleveren aan de hand van dezelfde gegevens.

1.1.4 Conclusies en uitgangspunten onderzoek

In de praktijk worden diverse methoden gehanteerd om een risicoanalyse uit te voeren ten behoeve van het bepalen van het benodigde weerstandsvermogen. Een risicoanalyse door middel van een MonteCarlo simulatie geeft de meest heldere onderbouwing van de risico's die gekoppeld zijn aan de grondexploitaties. De andere vuistregels / methoden leveren zeer uiteenlopende uitkomsten op. De MonteCarlo analyse vormt de kern van de bepaling van het benodigde weerstandsvermogen voor de grondexploitaties van de gemeente Barneveld. De theorie van de MonteCarlo simulatie wordt in het volgende hoofdstuk nader toegelicht.

De uitkomst van het grondexploitatiemodel is een momentopname van het benodigde weerstandsvermogen. In de loop der tijd zal de hoogte van het weerstandsvermogen worden beïnvloed door aangepaste inzichten in de stand van zaken van de grondexploitaties. Een dynamisch weerstandsvermogen sluit beter aan op het golvende verloop van de grondexploitaties.

Om recht te doen aan het robuuste verloop van het weerstandsvermogen, adviseren wij u de hoogte van het weerstandsvermogen af te stemmen op het (verwachte) verloop van de investeringssaldi van de grondexploitaties.

Wij hebben zoals gezegd een risicoanalyse uitgevoerd om de berekening van het weerstandsvermogen zo reëel mogelijk te bepalen. Dit is uiteraard een momentopname op basis van de kennis en inzichten van nu.

Het verdient aanbeveling deze risicoanalyse in relatie tot de lopende exploitaties jaarlijks te herzien. In de huidige tijd is het management van risico's meer dan ooit een continu proces.

1.2 Theorie risicoanalyse grondexploitaties

Om een risicoanalyse voor grondexploitaties uit te voeren bestaan diverse technieken, drie veel gehanteerde technieken in het kader van weerstandsvermogen zijn:

1. Gevoeligheidsanalyse
2. Scenarioanalyse
3. Stochastische analyse (MonteCarlo simulatie)

1.2.1 Gevoeligheidsanalyse

Een gevoeligheidsanalyse onderzoekt hoe gevoelig het financiële projectresultaat is voor verandering van één bepaalde parameter. Bij een gevoeligheidsanalyse kunnen, onder andere, de volgende gegevens worden betrokken: rente, kosten- en opbrengstenstijging, fasering en grondprijzen. Met het uitvoeren van een gevoeligheidsanalyse wordt de financiële bandbreedte van een exploitatie inzichtelijk gemaakt. Wanneer bijvoorbeeld vertraging een groter financieel effect heeft dan lagere uitgifteprijzen en andere wijzigingen, dan wordt de planning van het project financieel gevoelig. De gevoeligheidsanalyse geeft een overzicht van de meest omvangrijke financiële risico's van een grondexploitatie.

1.2.2 Scenarioanalyse

Een scenarioanalyse houdt rekening met het feit dat verandering van een bepaalde parameter ook gevolgen heeft voor andere parameters, die vervolgens samen weer invloed hebben op het resultaat. Meerdere parameters worden dus tegelijkertijd veranderd zodat een scenario ontstaat. In praktijk worden dan vaak een “goed weer” en “slecht weer” scenario doorgerekend. Het voordeel van de scenarioanalyse ten opzichte van de gevoeligheidsanalyse is dus dat een aantal parameters samen, in logisch verband, gewijzigd wordt. Het grootste nadeel van deze methode is dat het over het algemeen niet waarschijnlijk is dat alle waarden tegelijk negatief (slecht weer) of allemaal tegelijk positief (goed weer) zijn. De uitkomsten van het goed- en slecht weer scenario, geven de bandbreedtes aan waarbinnen de werkelijke uitkomsten zullen liggen.

1.2.3 MonteCarlo analyse

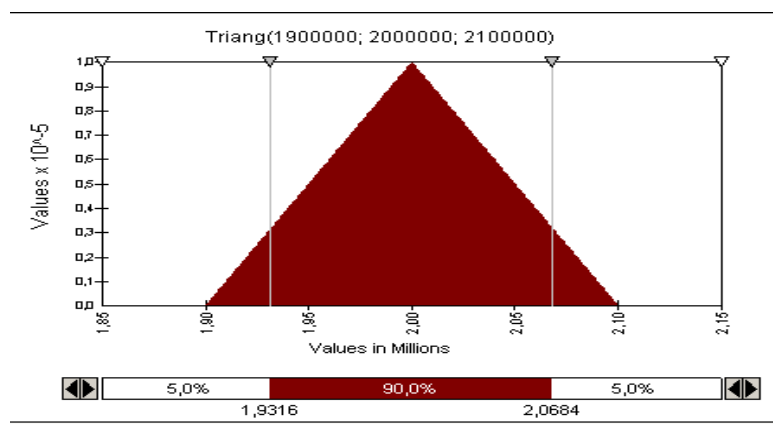
Een MonteCarlo simulatie komt tegemoet aan de nadelen van de hiervoor beschreven methoden. De MonteCarlo analyse is een statistische simulatie waarbij gebruik wordt gemaakt van een kwantitatieve definitie van het begrip risico. Deze luidt: $Risico = kans \times gevolg$. Als de kans groot is dat een bepaalde gebeurtenis zich voordoet, maar het gevolg klein is, dan gaat het volgens deze definitie toch om een beperkt risico.

De MonteCarlo analyse berekent op basis van een groot aantal “at random” berekeningen het totale financiële risico van een project (of meerdere projecten). Voor diverse financiële variabelen wordt gesimuleerd dat deze naar boven en/of naar beneden afwijken. Dit gebeurt binnen vooraf vastgestelde bandbreedtes. De MonteCarlo analyse geeft hiermee een beeld van de mogelijke scenario's en de kans dat ze zullen optreden.

Een MonteCarlo simulatie vereist het toevoegen van een kansverdeling aan verschillende parameters. Er bestaan verschillende soorten kansverdelingen, zoals de driehoeksverdeling, de normale verdeling en de discrete verdeling. Om deze kansverdelingen te kunnen gebruiken, dienen per parameter bandbreedtes aan te worden gegeven en daarnaast de meest waarschijnlijke waarde voor die parameter. (Dit is te vergelijken met de mooi en slecht weer scenario's uit de gevoeligheidsanalyse).

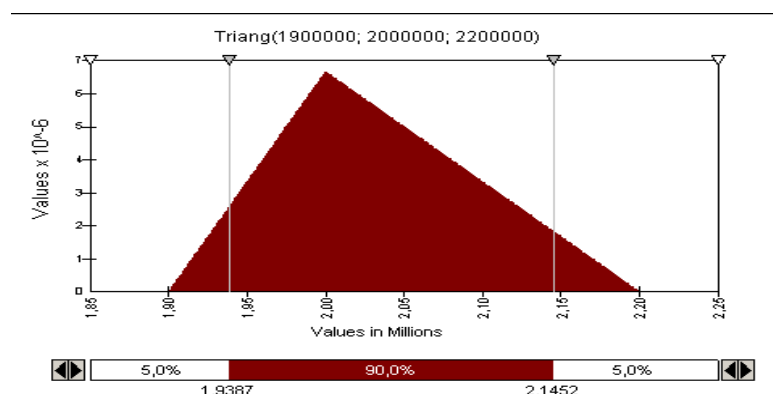
Voorbeeld driehoeksverdeling

Als voorbeeld wordt hier de driehoeksverdeling toegelicht. Stel men verwacht dat de verwervingskosten voor een bepaald stuk grond EUR 2.000.000 zijn. Mochten de onderhandelingen goed verlopen dan zou het zo kunnen zijn dat de werkelijke kosten slechts EUR 1.900.000 (-5 %) bedragen. Het tegenovergestelde kan echter ook. De onderhandelingen verlopen slecht en de werkelijke kosten bedragen zijn EUR 2.100.000 (+ 5 %). Stel de onderhandelingen worden duizend keer gevoerd. De waarde EUR 2.000.000 zal dan het meest als werkelijke verwervingskosten naar voren komen. Naarmate meer naar de uitersten (EUR 1.900.000 en 2.100.000) wordt gegaan, zullen de waarden minder vaak voorkomen. Dit wil zeggen dat de kans dat het werkelijke bedrag EUR 1.900.000 is, erg klein is. In een driehoeksverhouding ziet dit er als volgt uit:



Grafiek 4.1: symmetrische verdeling

Hierboven is sprake van een symmetrische verdeling, de kans op meevallers is even groot als de kans op tegenvallers. Een ongelijke verdeling is ook mogelijk, bijvoorbeeld EUR 1.900.000 (-5 %) als ondergrens en EUR 2.200.000 (+10 %) als bovengrens. Dit levert het volgende beeld op:



Grafiek 4.2: Asymmetrische verdeling

Vervolg voorbeeld

Op deze manier ontstaat dus een niet-symmetrische verdeling waarbij de kans op een werkelijk bedrag hoger dan de meest voorkomende waarde groter is dan de kans op een bedrag lager dan de meest voorkomende waarde. Dit kan ook afgeleid worden aan het oppervlak onder de grafiek, dat rechts van de top groter is dan links.

Bij een MonteCarlo simulatie voert een computerprogramma, in dit geval @RISK, op basis van de gekozen kansverdeling 100 tot 10.000 simulaties uit (kiest steeds een waarde voor alle parameters, maar vaker een waarde die dichtbij de waarschijnlijke uitkomst ligt, dan de extremen, aangezien de kans daarop groter is) en de uitkomsten worden steeds opgeslagen. Omdat ook 100 tot 10.000 keer een waarde voor het resultaat wordt uitgerekend, ontstaat op deze manier automatisch ook een kansverdeling voor dit resultaat. Dit betekent dus dat in percentages kan worden aangegeven hoe groot de kans is dat het resultaat zich binnen bepaalde waarden bevindt. Voor het bepalen van het weerstandsvermogen is dit een belangrijk gegeven.

Bijlage

2

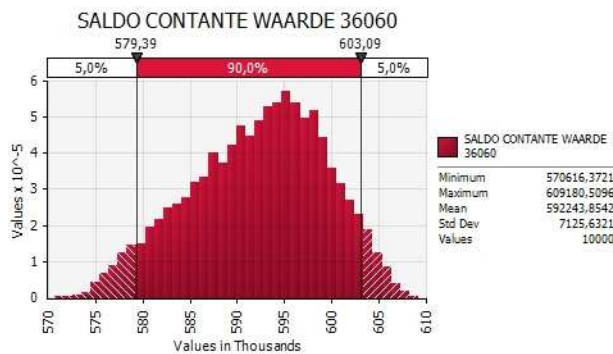
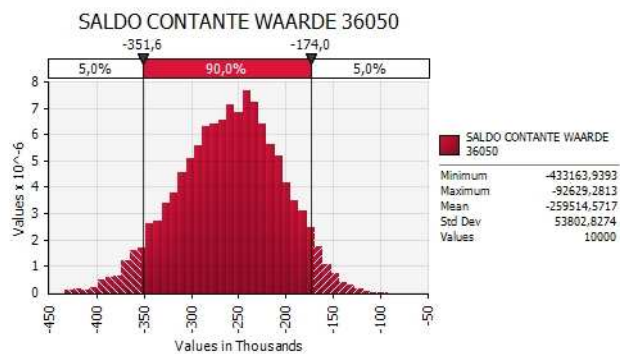
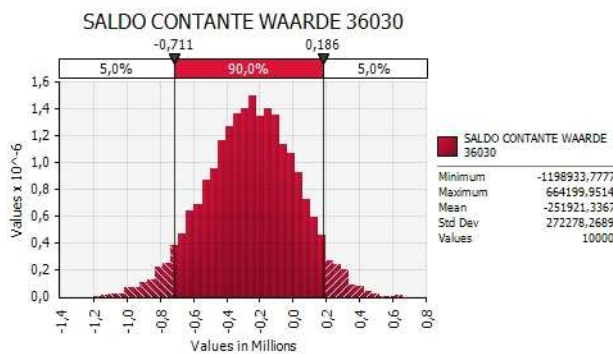
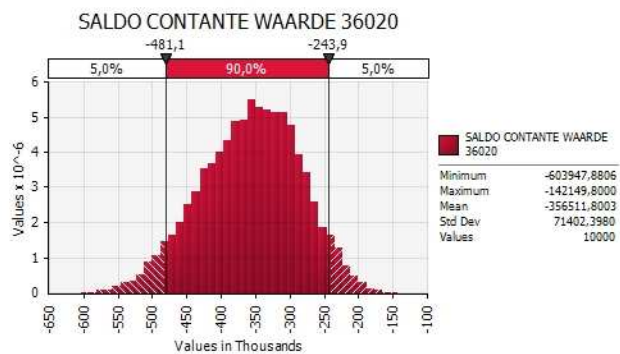
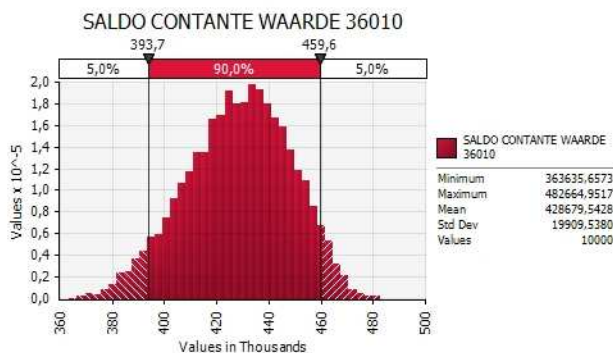
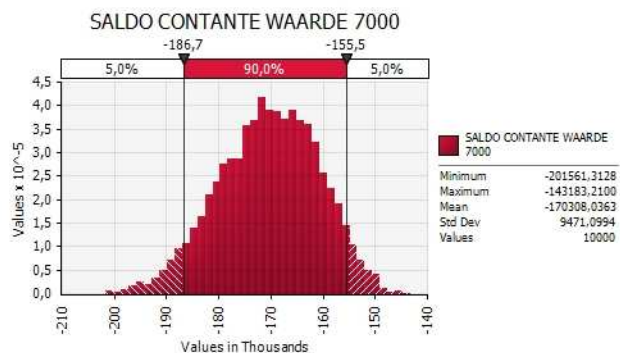
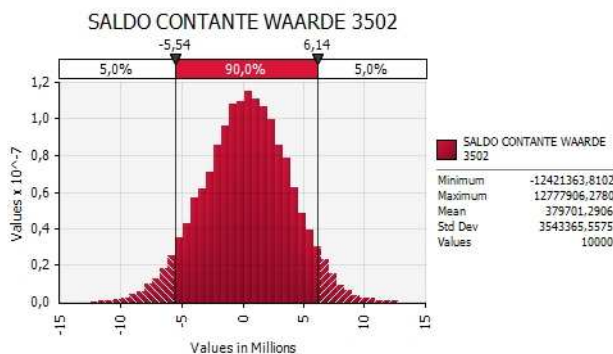
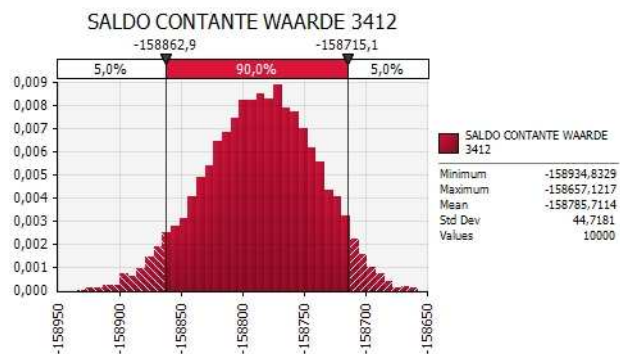
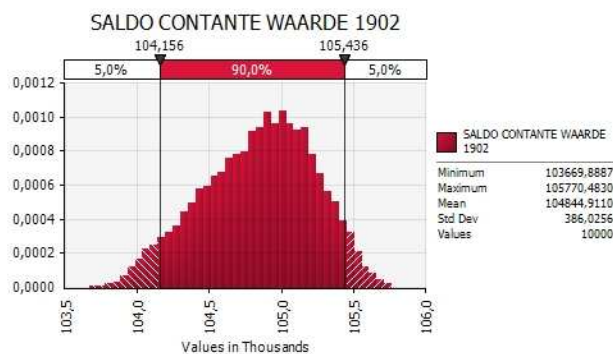
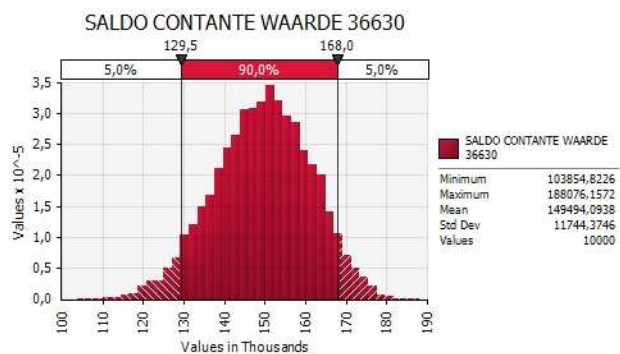
Inventarisatie per project (exploitatieopzet, voortgangsrapportage en gesprekken projectleiders)

VRAGEN VASTGESTELDE EXPLOITATIE PER 2012 (NIEGG & IEGG) GEMEENTE BARNEVELD	
Algemene informatie	• Is er een vastgesteld exploitatiemodel per 2012? (analoog of digitaal?)
	• Is het gehanteerde prijspeil actueel?
	• Zijn de gerealiseerde kosten en opbrengsten tot en met 31-12-2011 herleidbaar?
	• Planologische status
Projectinhoudelijke informatie	• Elementen in exploitatieopzet o.a.:
	o Ruimtegebruik (groen, water, verharding en uitgeefbaar)
	o Kosten opgenomen en onderbouwd?
	▪ Verwerving; strategie, taxaties en eigendommen
	▪ Sloop en saneringskosten
	▪ Archeologie
	▪ Planschade
	▪ Bouwrijp maken
	▪ Woonrijp maken
	▪ Bovenwijkse kosten
	▪ Planontwikkelingskosten
	▪ Voorbereiding en toezicht op de uitvoering
	▪ Diversen (afdrachten e.d.)
	o Bouwprogramma
	o Opbrengsten
	▪ Grondopbrengstenraming bouwprogramma
	▪ Overige opbrengsten (bijdragen, subsidies e.d.)
	o Fasering kosten en opbrengsten
	o Renteparameters, kosten- en opbrengstenstijgingsindex
	o Resultaatsberekening grondexploitatie (digitaal grondexploitatiemodel inclusief formules)
	• Is er een recent marktonderzoek dat opbrengsten en uitgiftefasering onderbouwt?
	• Zijn er bijzonderheden (te verwachten) die tot vertraging leiden op onderstaande onderwerpen:
	o Planologie/ flora- en fauna/ archeologie/ bodem/watertoets/verkeer/ akoestisch /externe veiligheid en milieuhinder / luchtkwaliteit / planschade/kabels en leidingen /markt /
	• Hebben private partijen een rol in het project?
	o Kostenverhaal?
	o Samenwerking?
	o Tegenwerking?
	• Hoe ziet de planning fasering van het project er uit/ ook in relatie tot andere projecten?
	• Wat staat over dit project in de voortgangsrapportage en sluit dit aan bij de grondexploitatieopzet?
	• Welke overige onderwerpen worden door u zelf als risicovol voor het project gesignaleerd?
	• Overige onderwerpen?

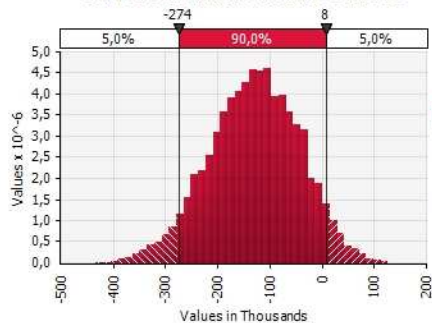
Bijlage

3

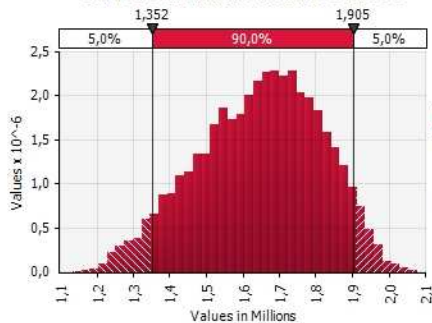
Output MonteCarlo analyse op projectniveau



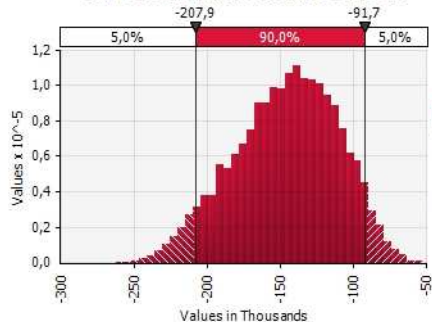
SALDO CONTANTE WAARDE 36080



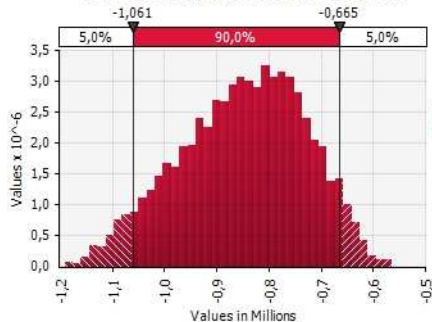
SALDO CONTANTE WAARDE 36090



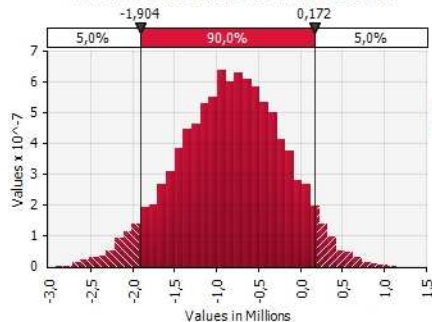
SALDO CONTANTE WAARDE 36129



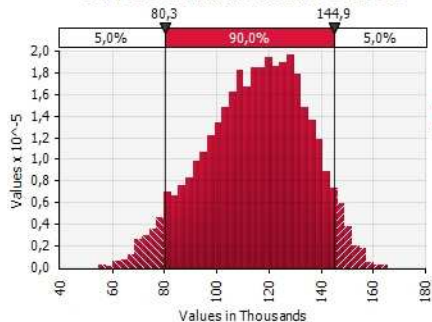
SALDO CONTANTE WAARDE 36140



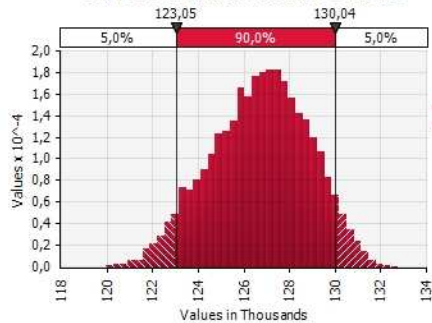
SALDO CONTANTE WAARDE 36142



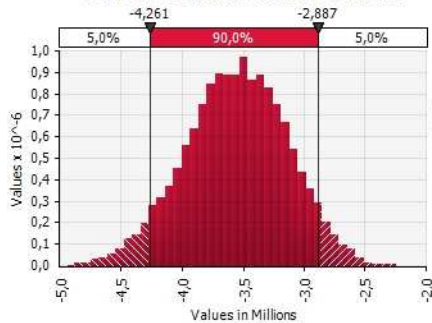
SALDO CONTANTE WAARDE 36150



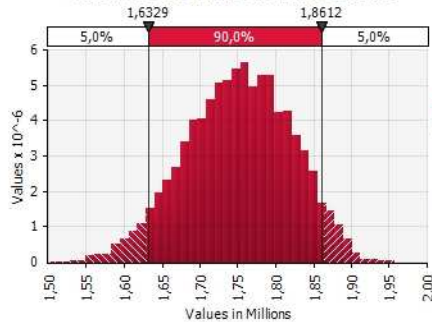
SALDO CONTANTE WAARDE 36210



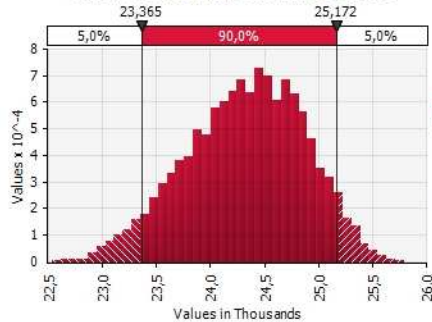
SALDO CONTANTE WAARDE 36223

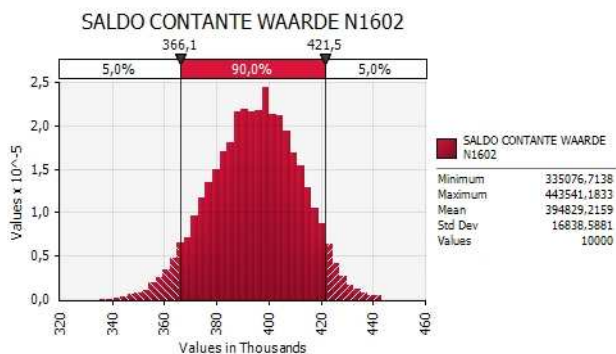
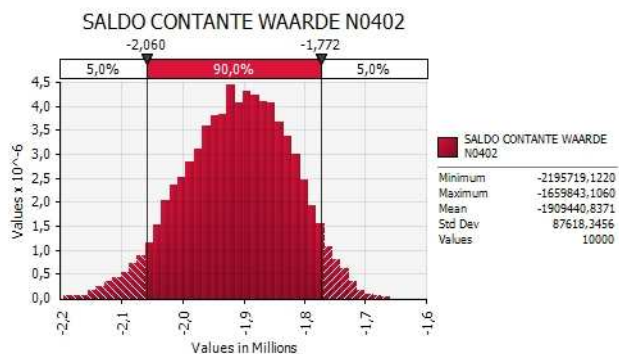
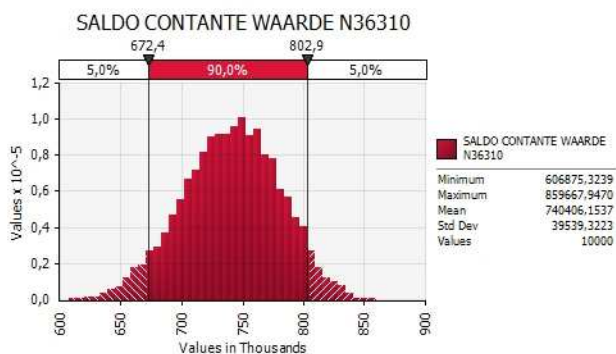
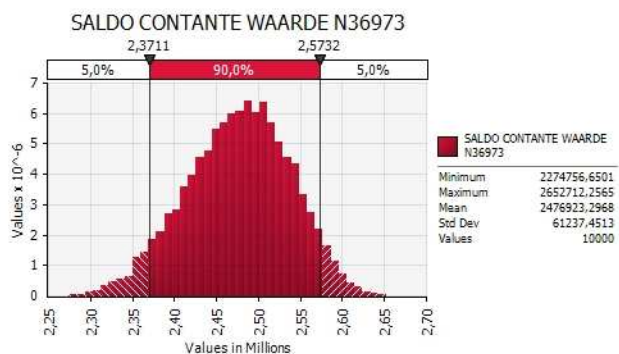
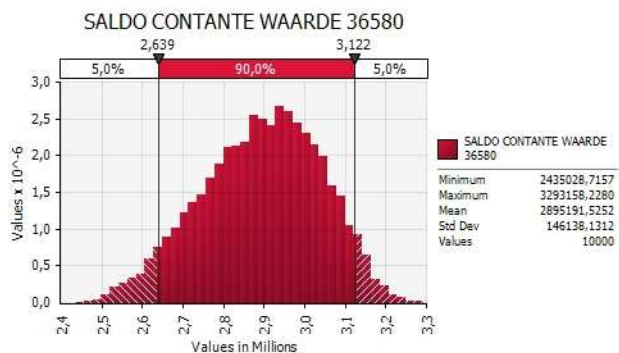
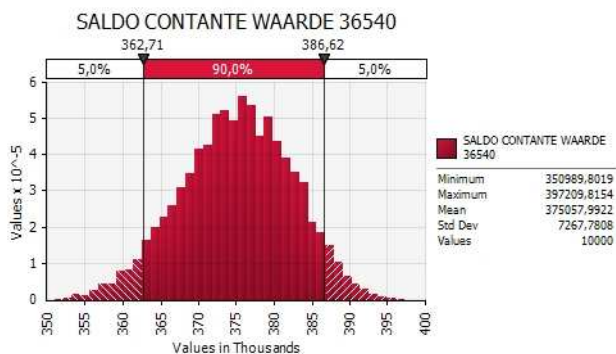
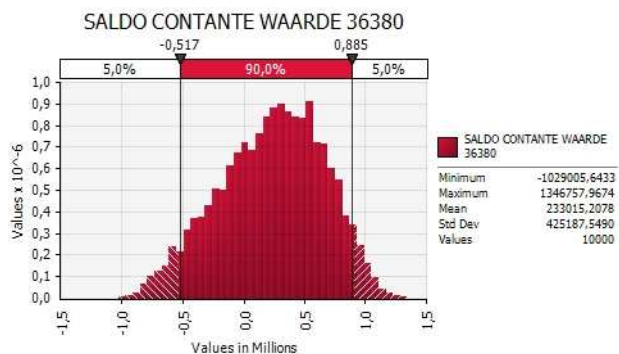
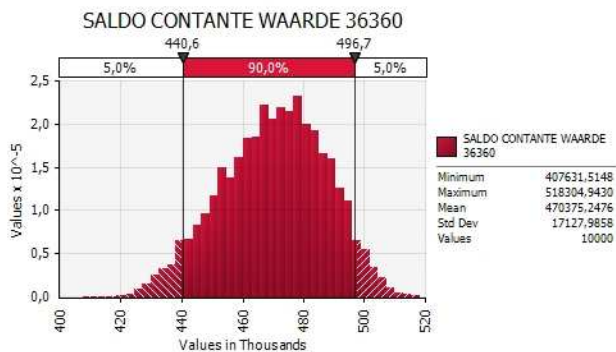
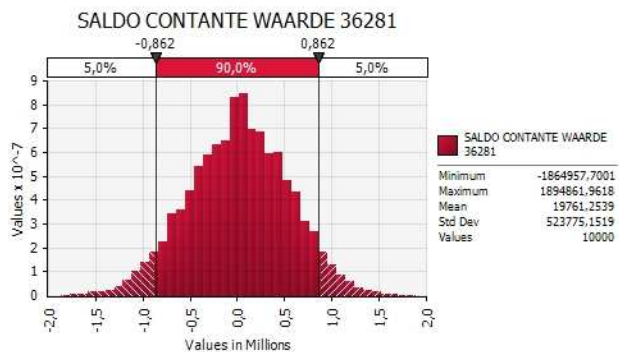


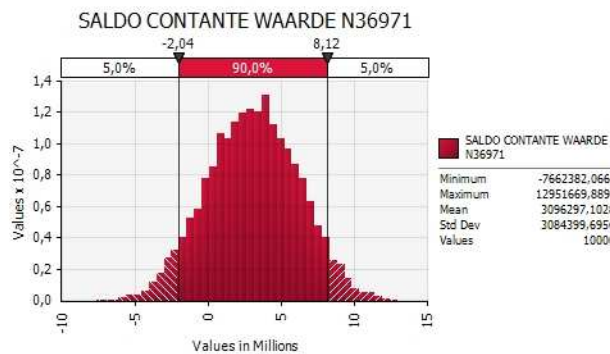
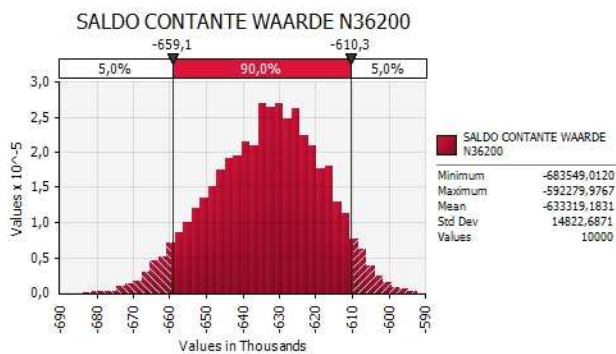
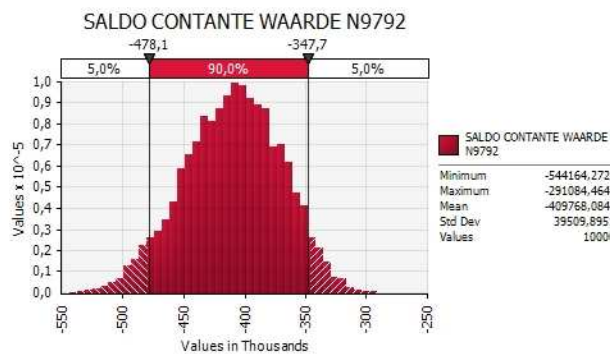
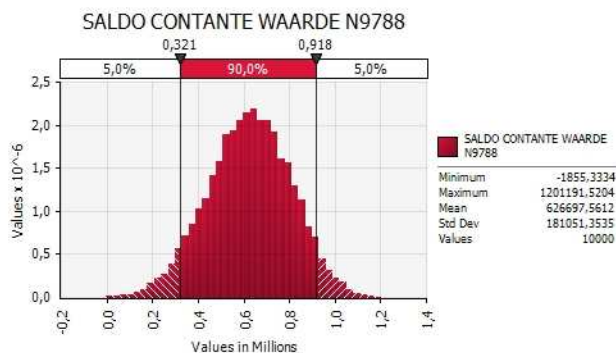
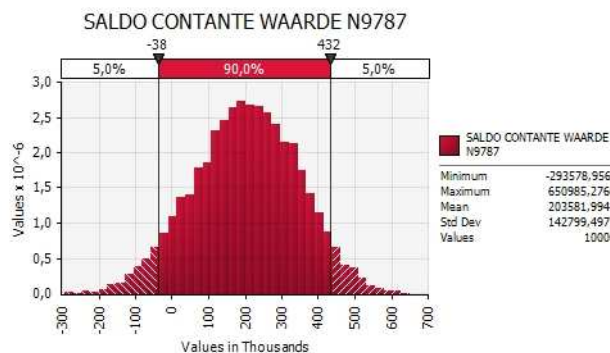
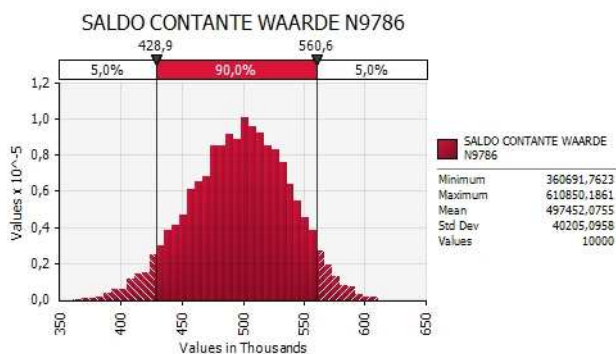
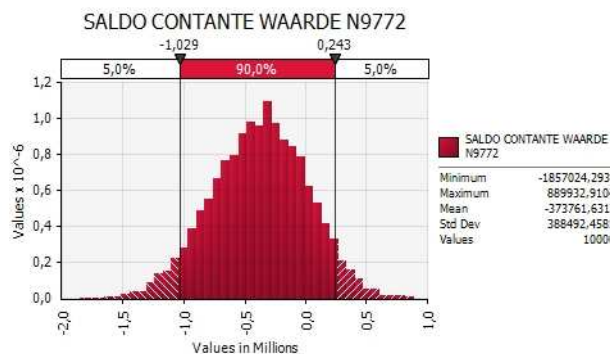
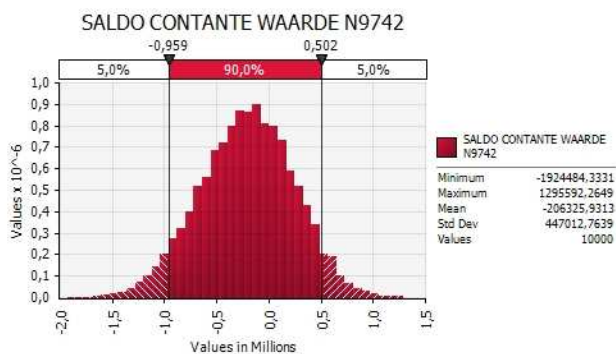
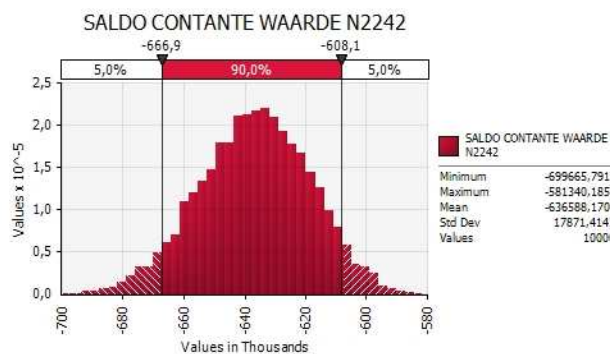
SALDO CONTANTE WAARDE 36250



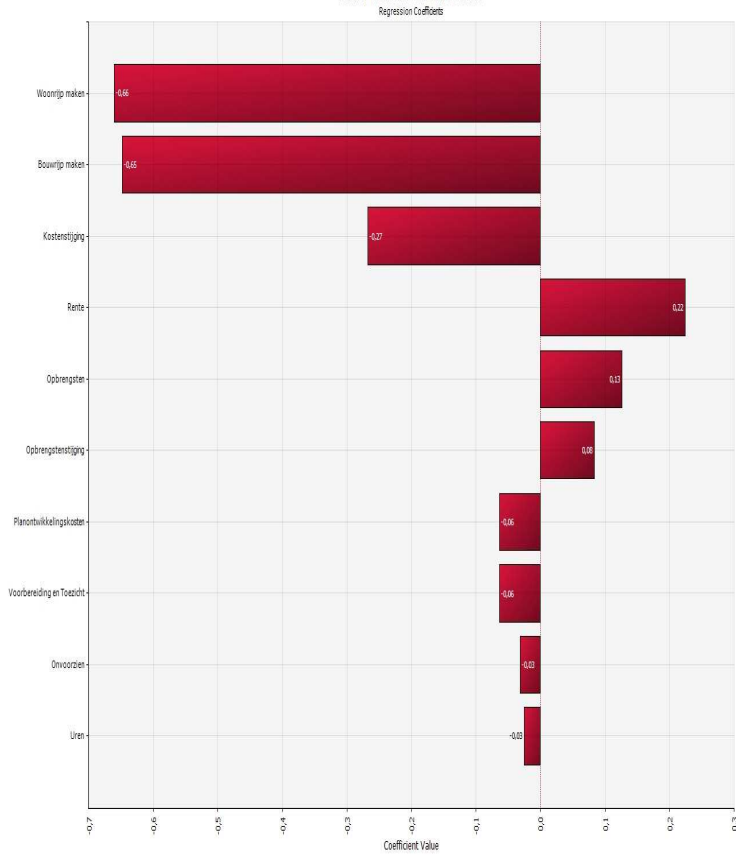
SALDO CONTANTE WAARDE 36270



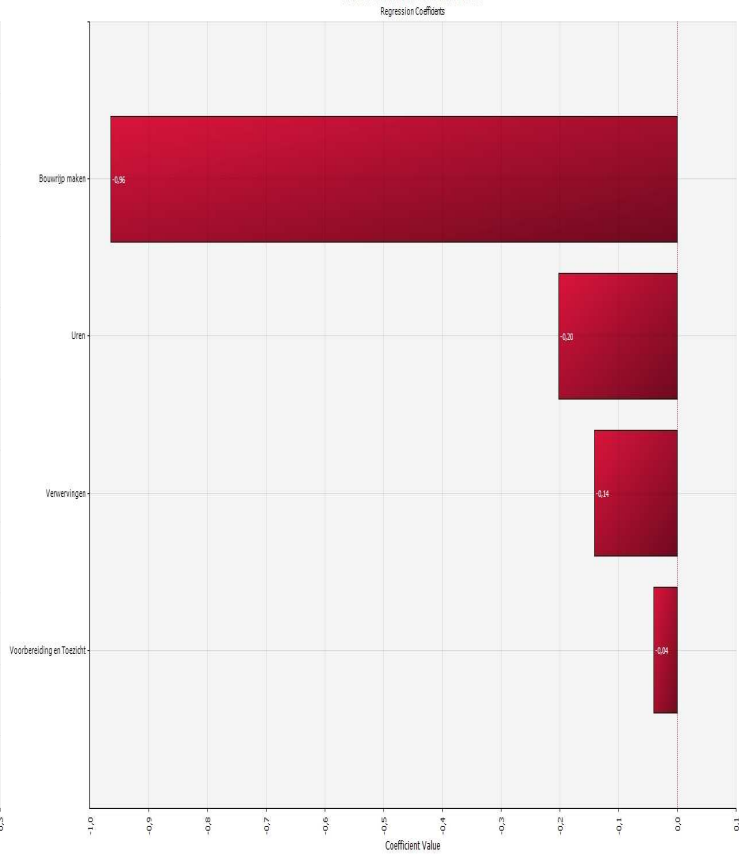




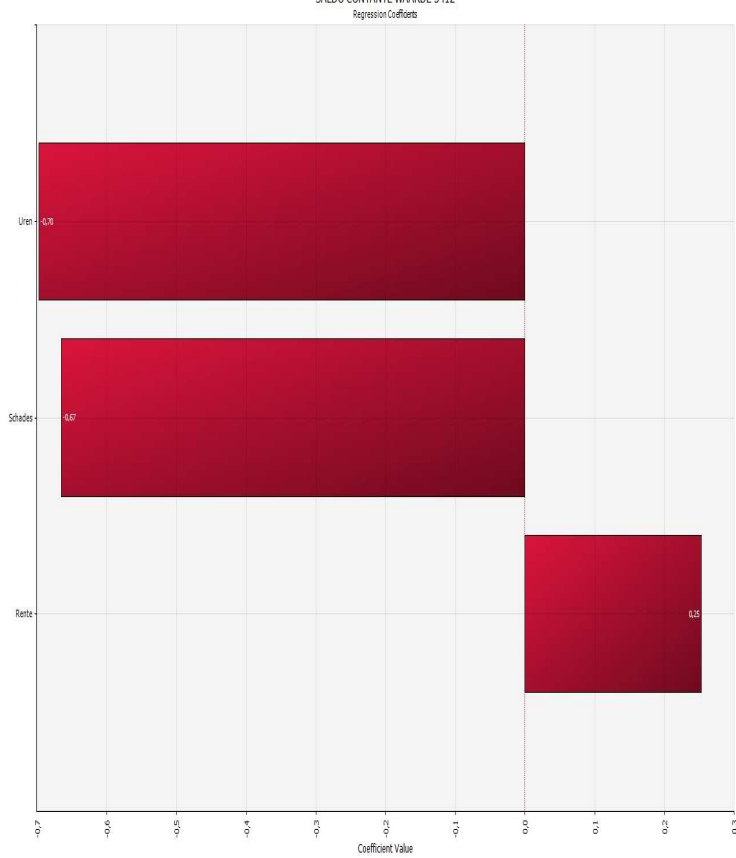
SALDO CONTANTE WAARDE 36630



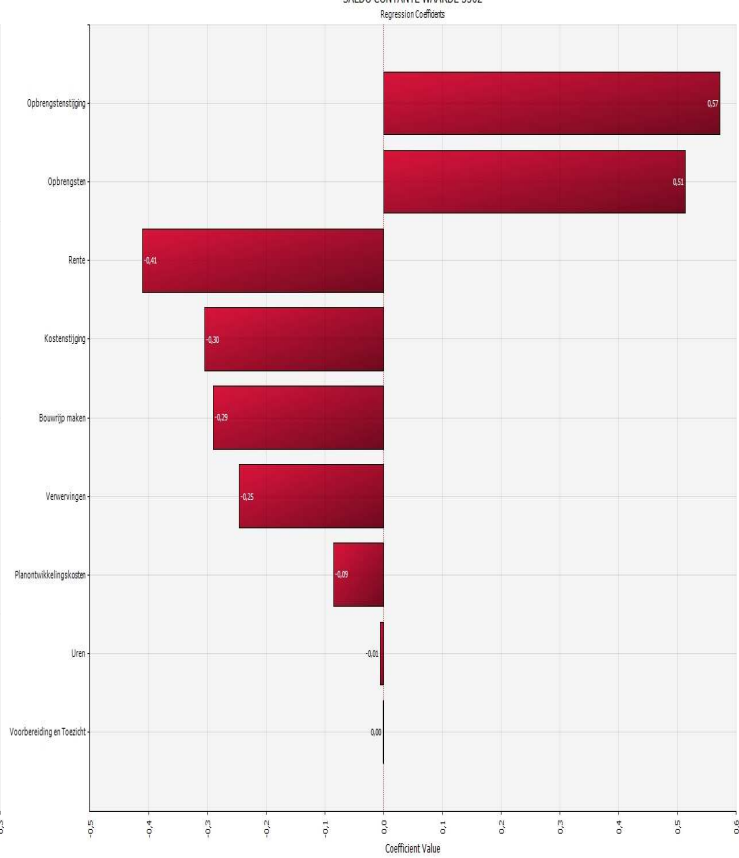
SALDO CONTANTE WAARDE 1902



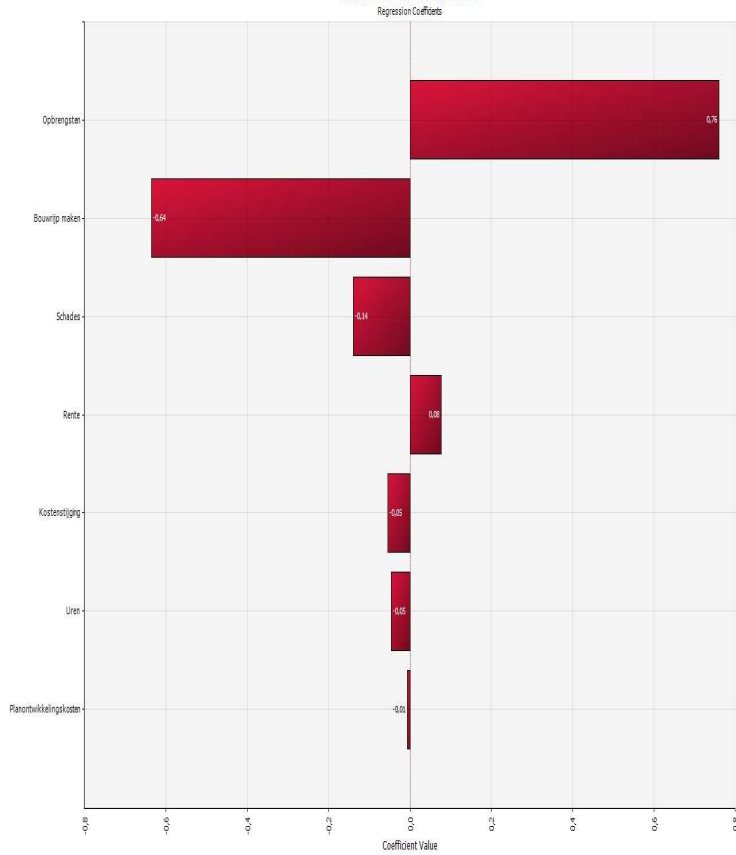
SALDO CONTANTE WAARDE 3412



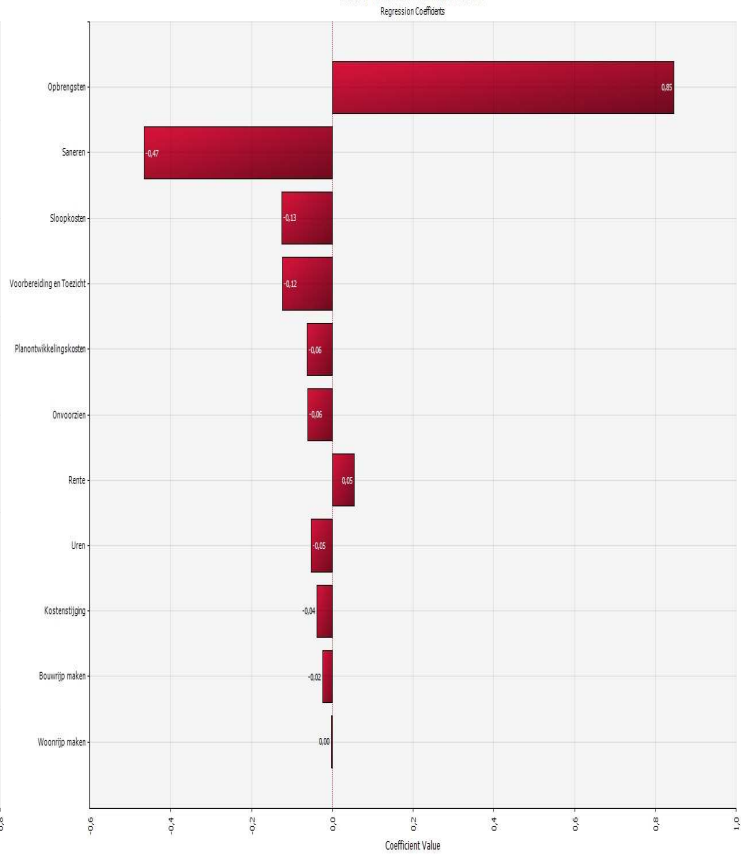
SALDO CONTANTE WAARDE 3502



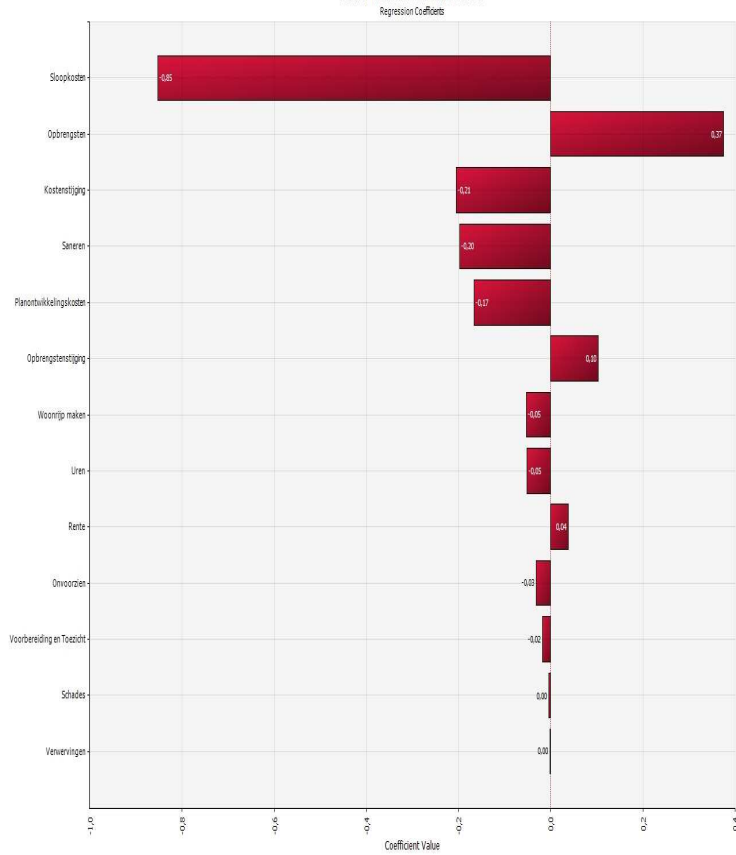
SALDO CONTANTE WAARDE 7000



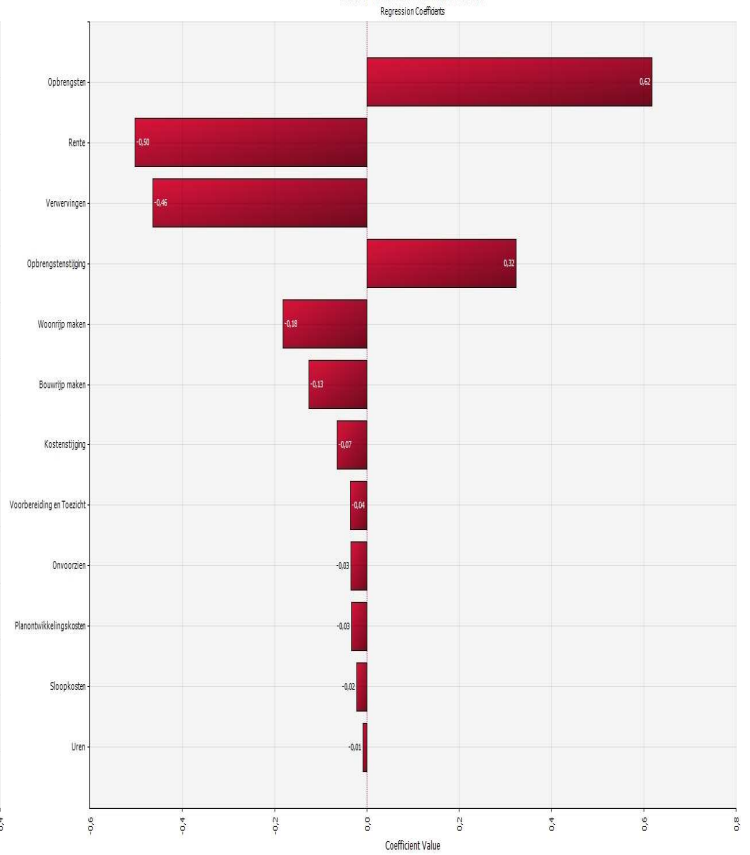
SALDO CONTANTE WAARDE 36010



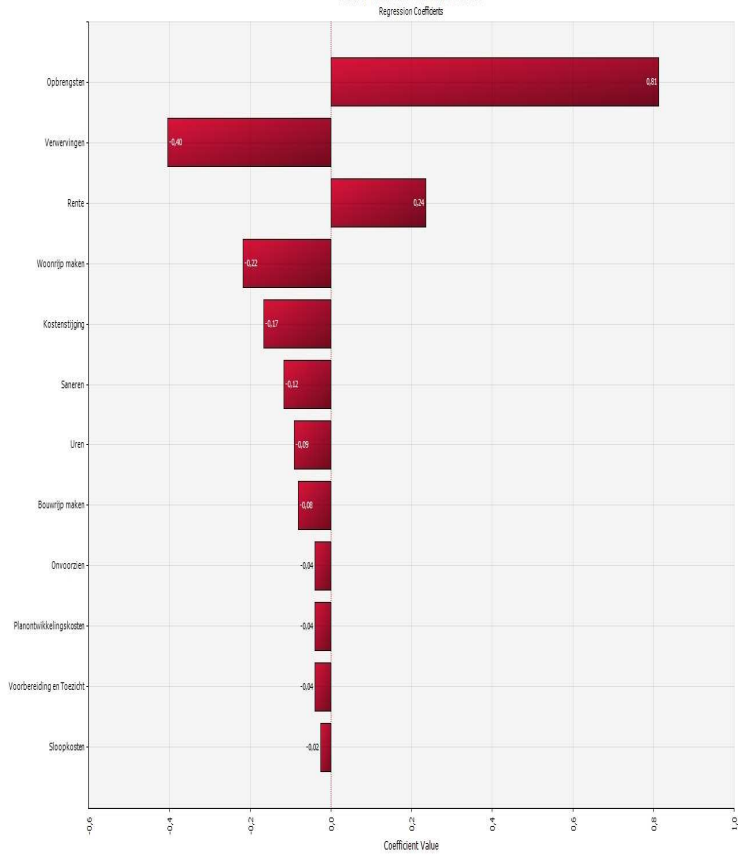
SALDO CONTANTE WAARDE 36020



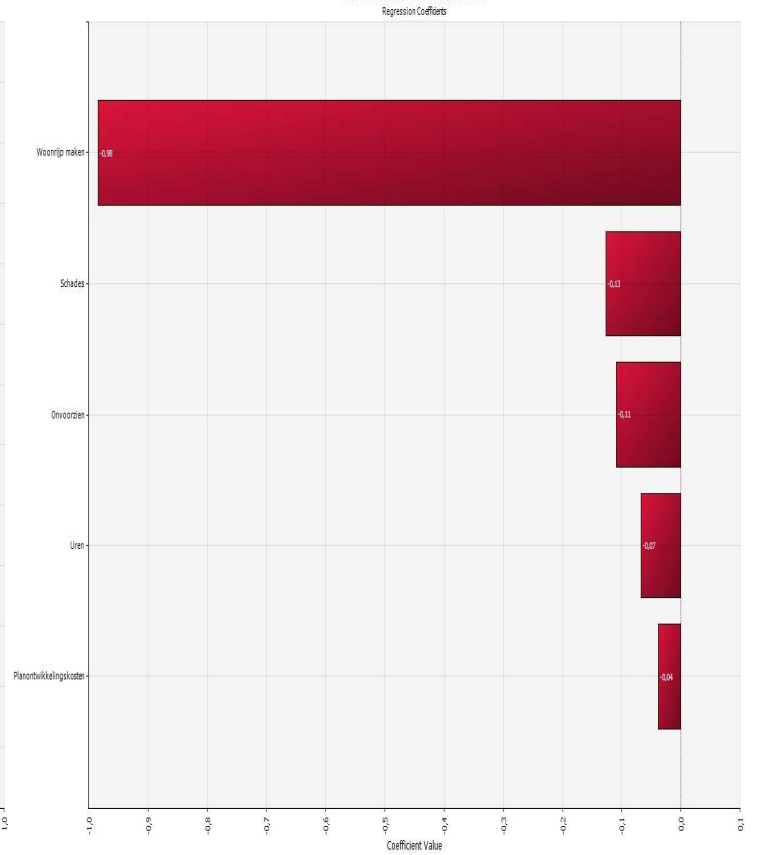
SALDO CONTANTE WAARDE 36030



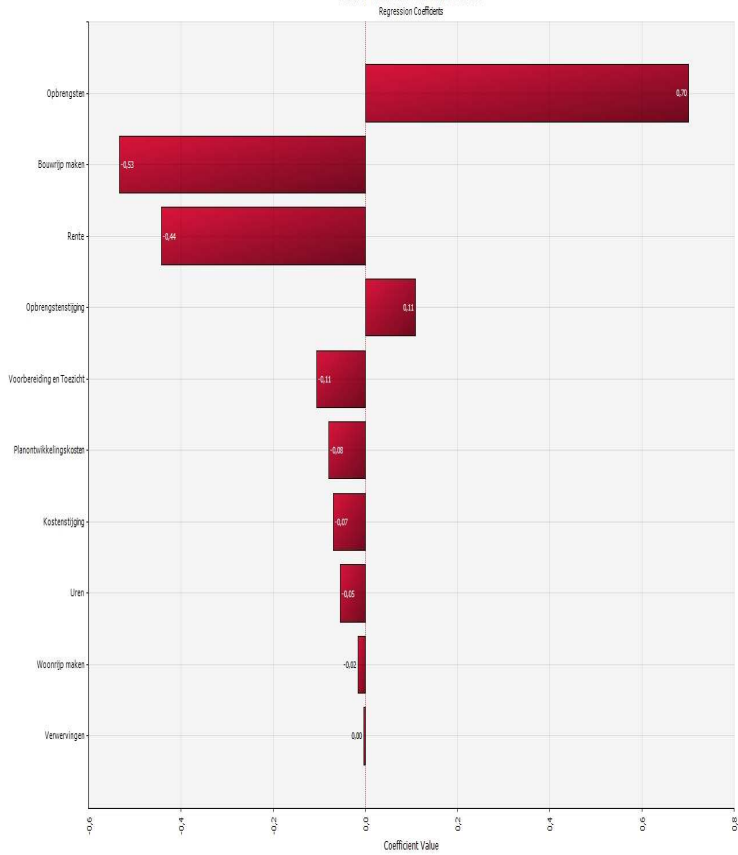
SALDO CONTANTE WAARDE 36050



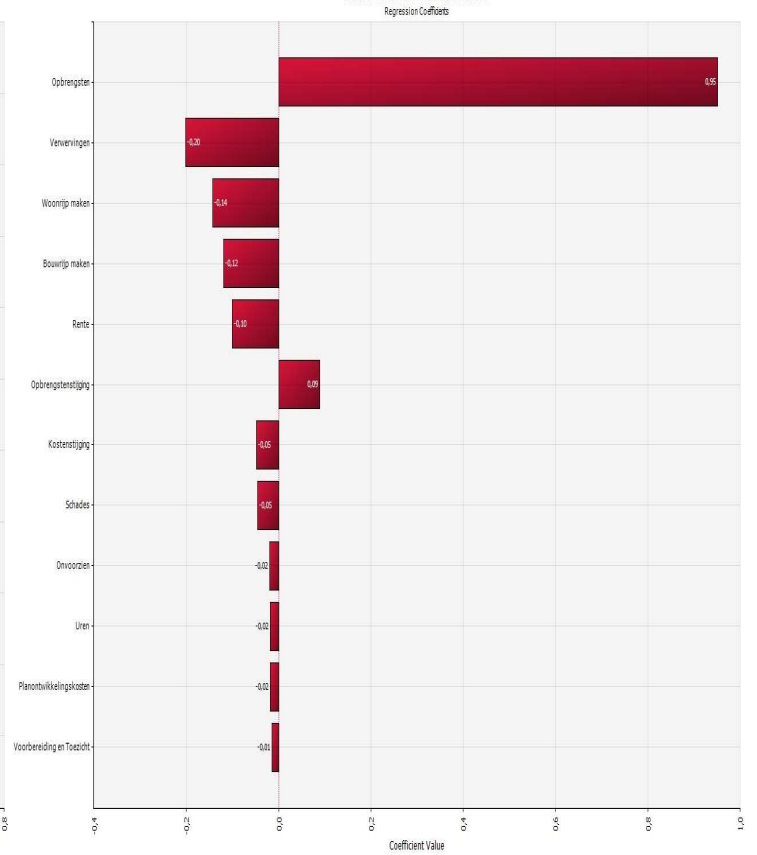
SALDO CONTANTE WAARDE 36060



SALDO CONTANTE WAARDE 36080

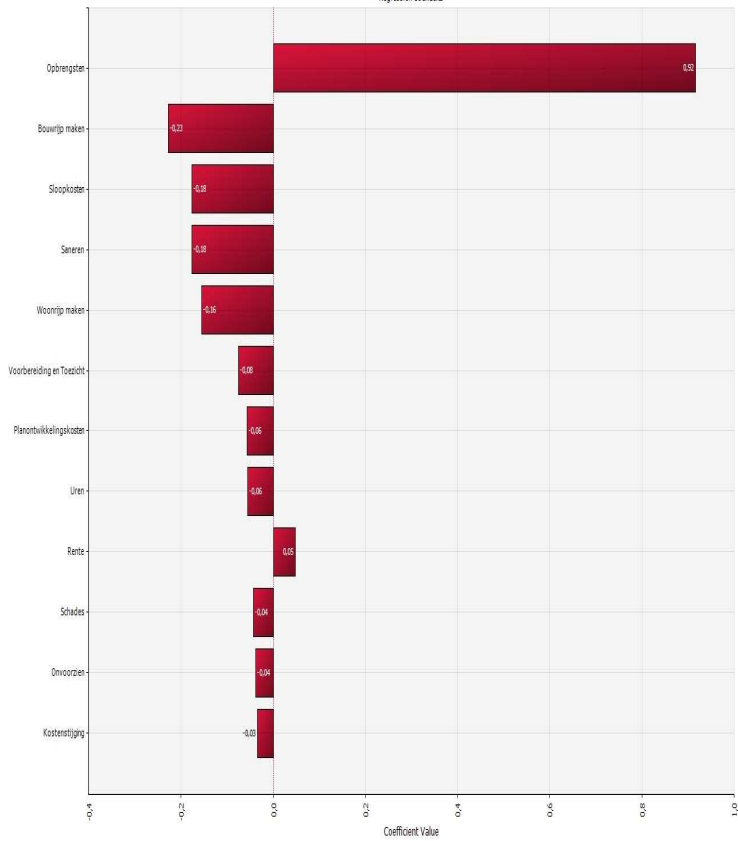


SALDO CONTANTE WAARDE 36090



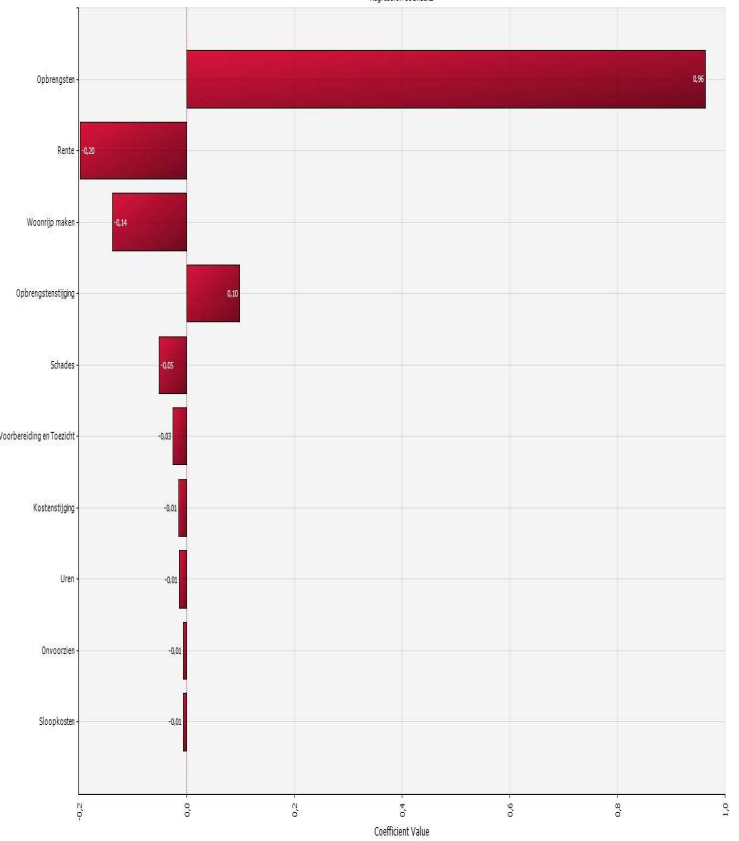
SALDO CONTANTE WAARDE 36129

Regression Coefficients



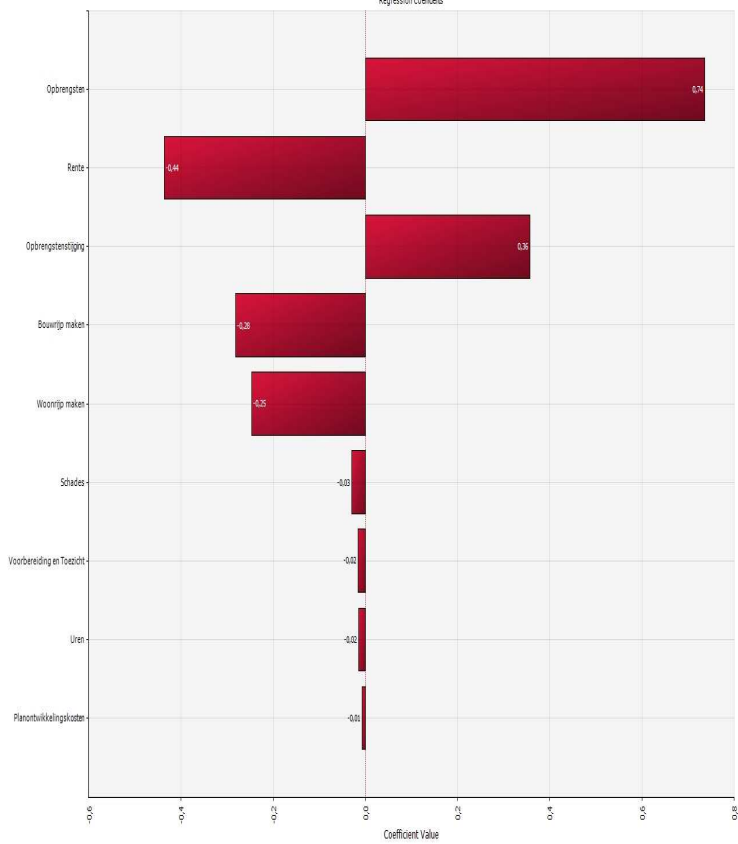
SALDO CONTANTE WAARDE 36140

Regression Coefficients



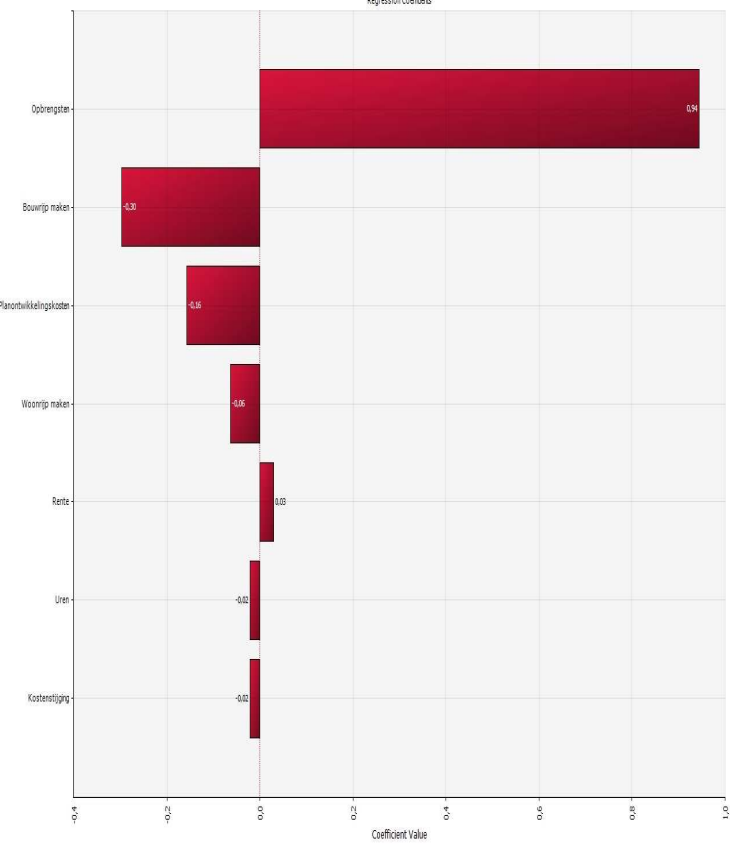
SALDO CONTANTE WAARDE 36142

Regression Coefficients

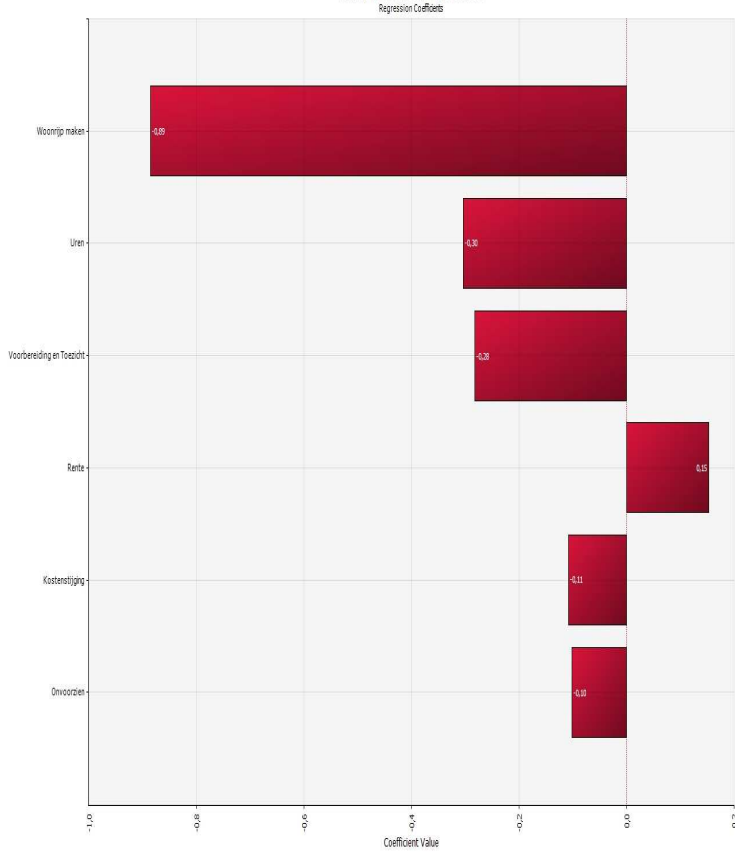


SALDO CONTANTE WAARDE 36150

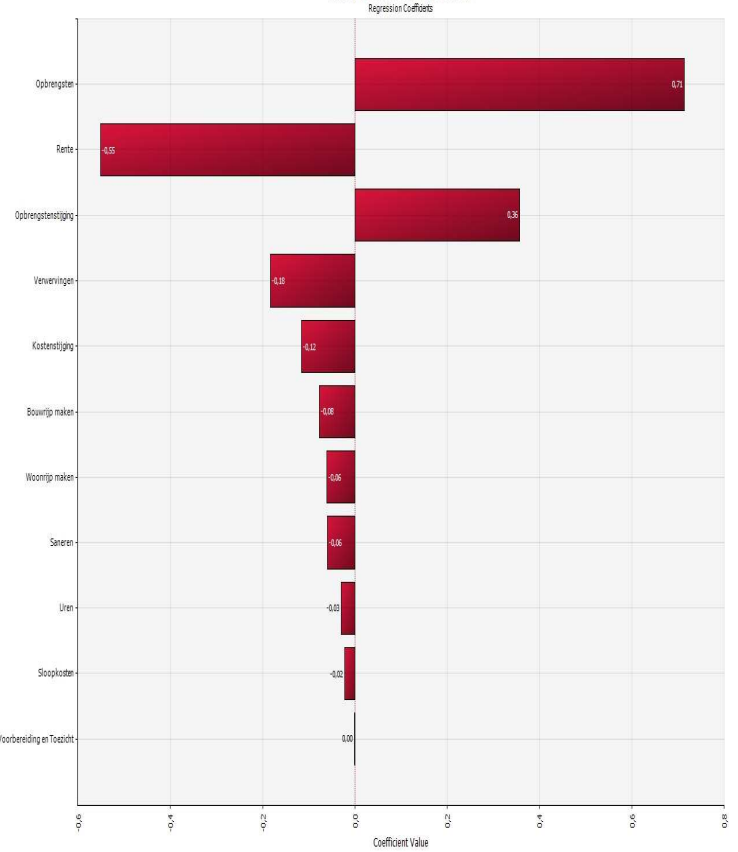
Regression Coefficients



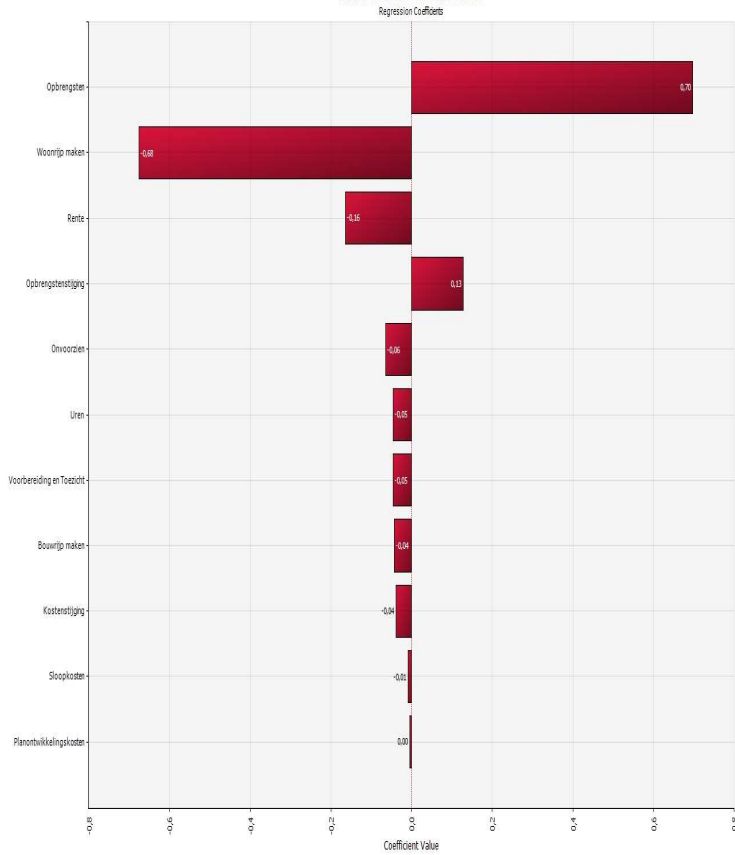
SALDO CONTANTE WAARDE 36210



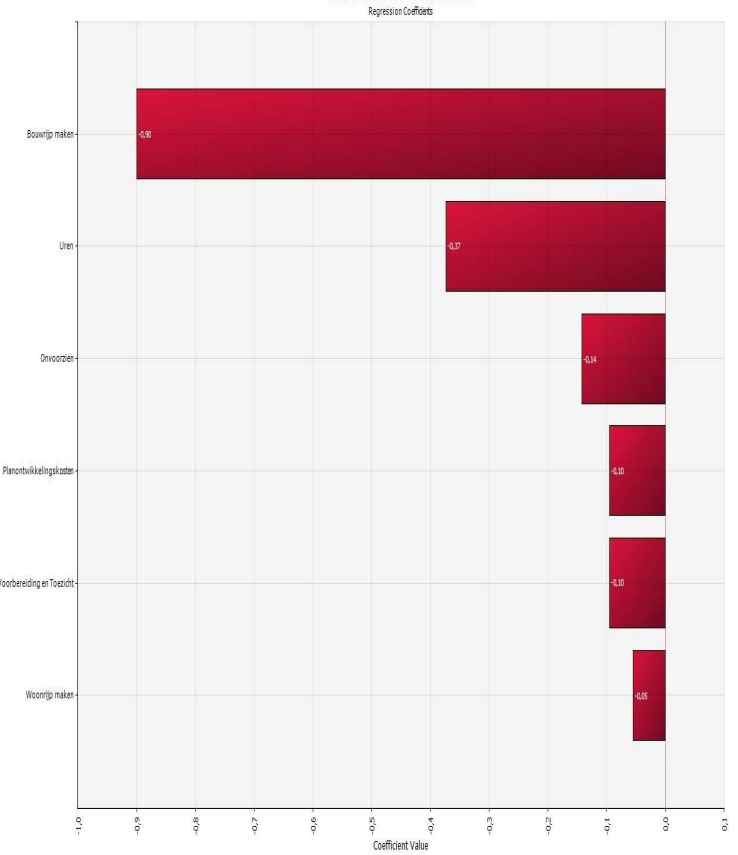
SALDO CONTANTE WAARDE 36223



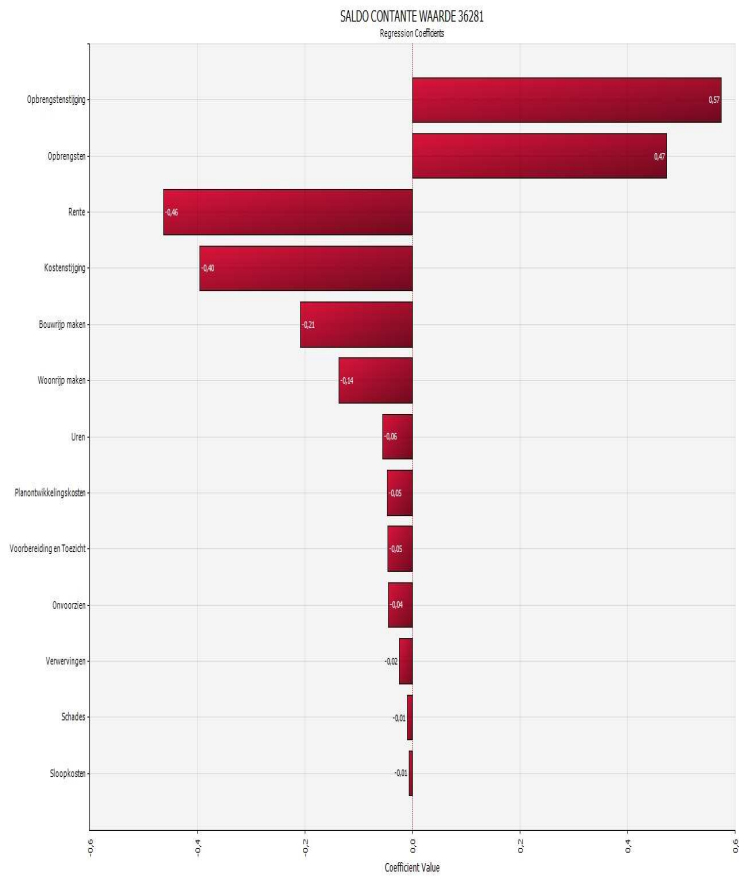
SALDO CONTANTE WAARDE 36250



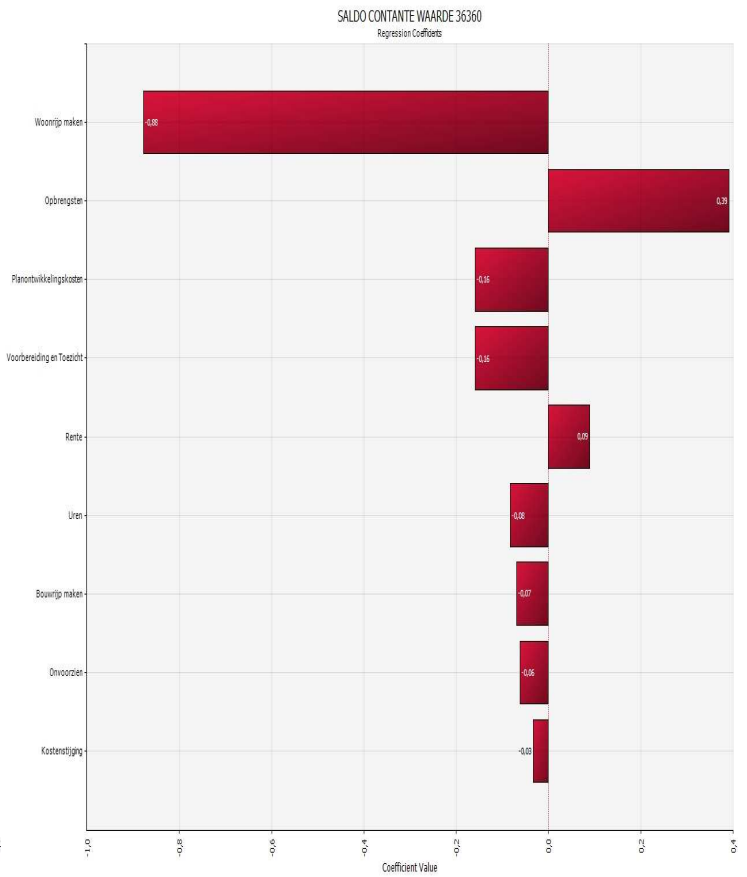
SALDO CONTANTE WAARDE 36270



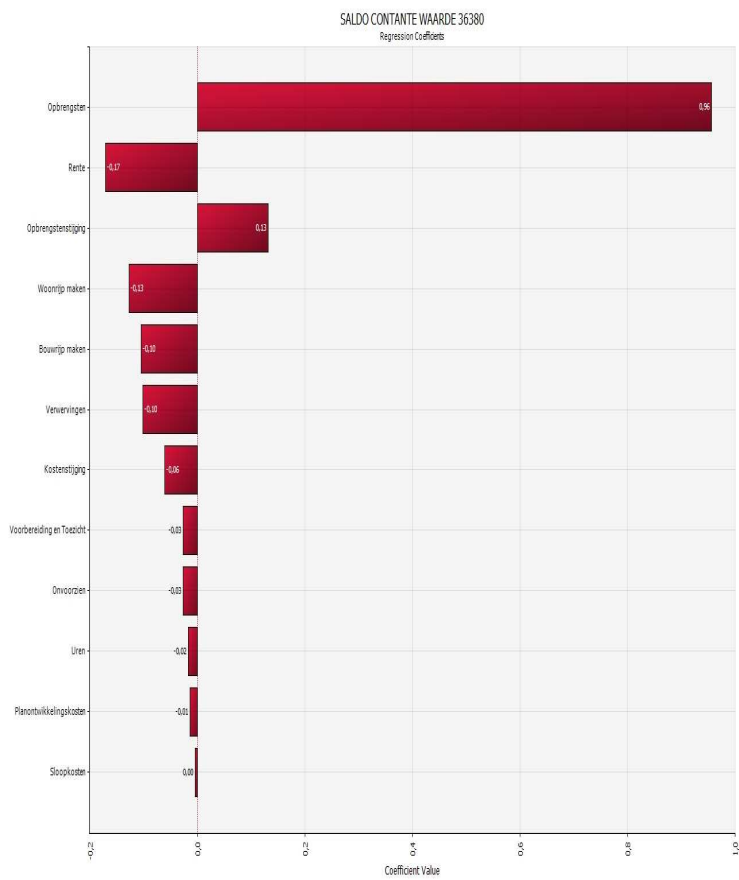
SALDO CONTANTE WAARDE 36281



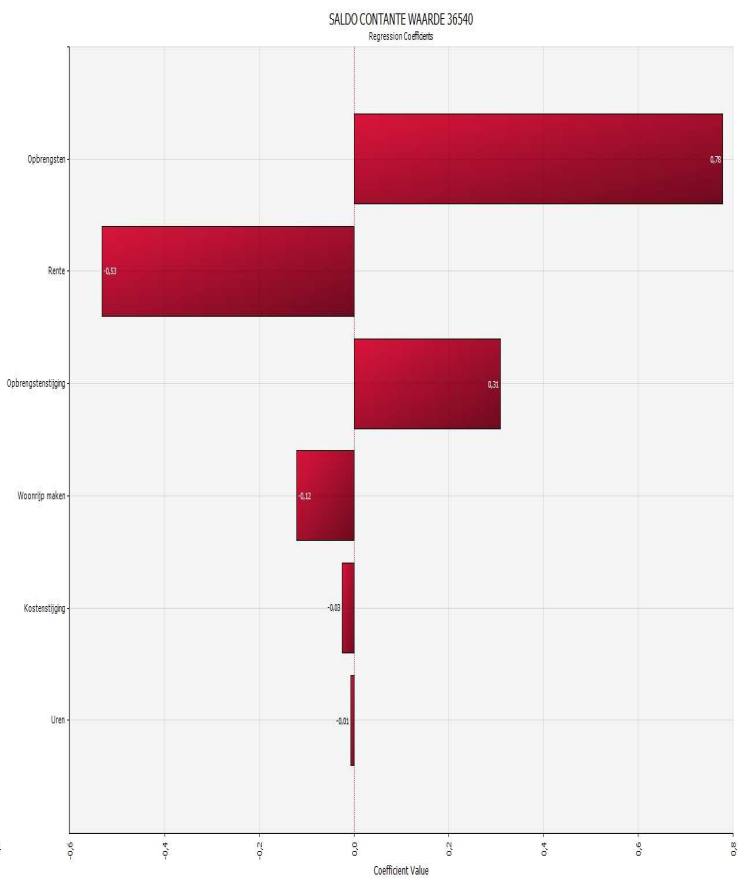
SALDO CONTANTE WAARDE 36360



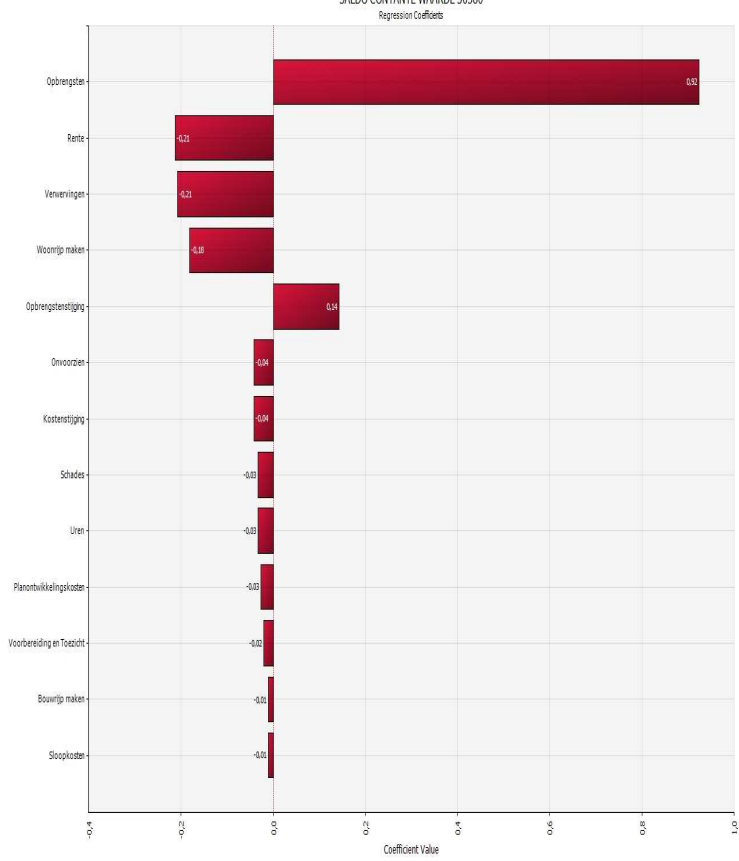
SALDO CONTANTE WAARDE 36380



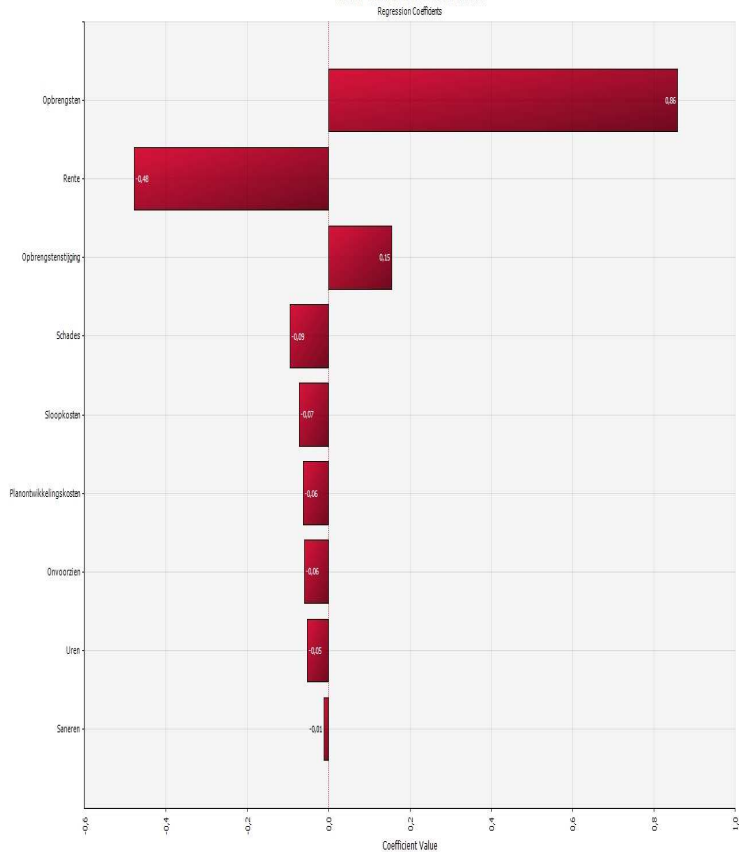
SALDO CONTANTE WAARDE 36540



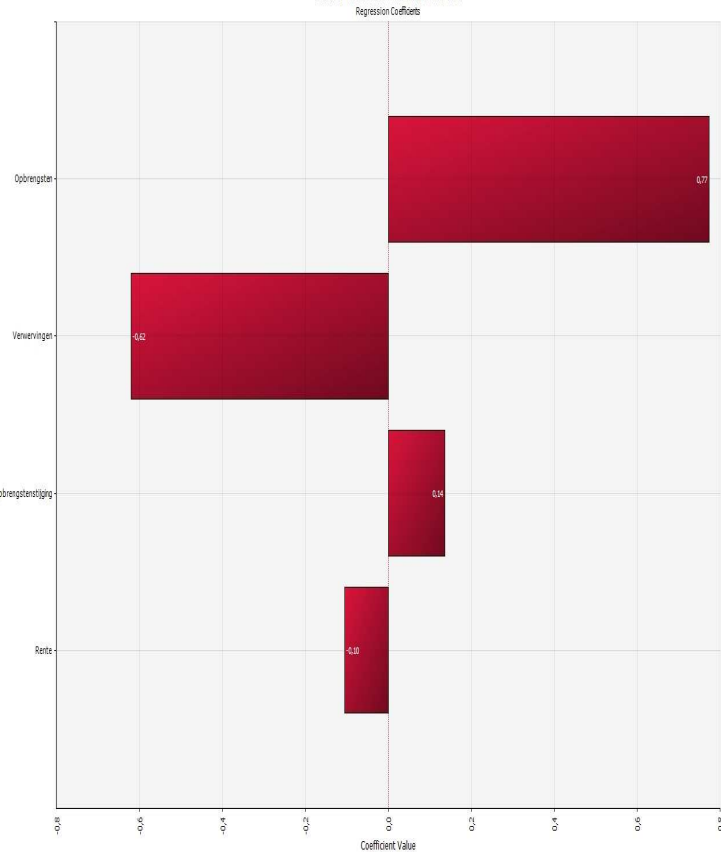
SALDO CONTANTE WAARDE 36580



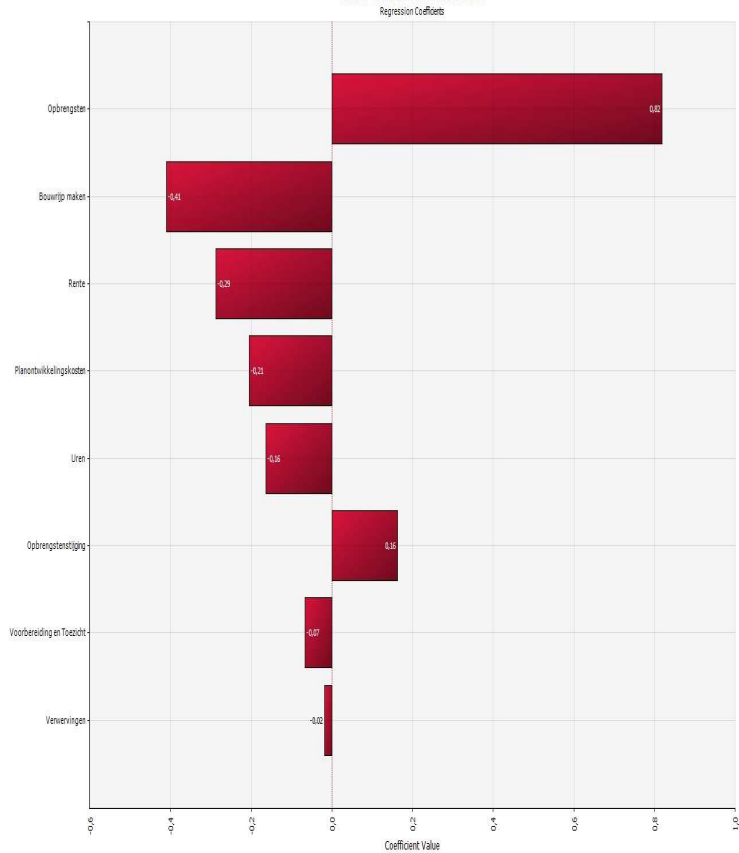
SALDO CONTANTE WAARDE N36973



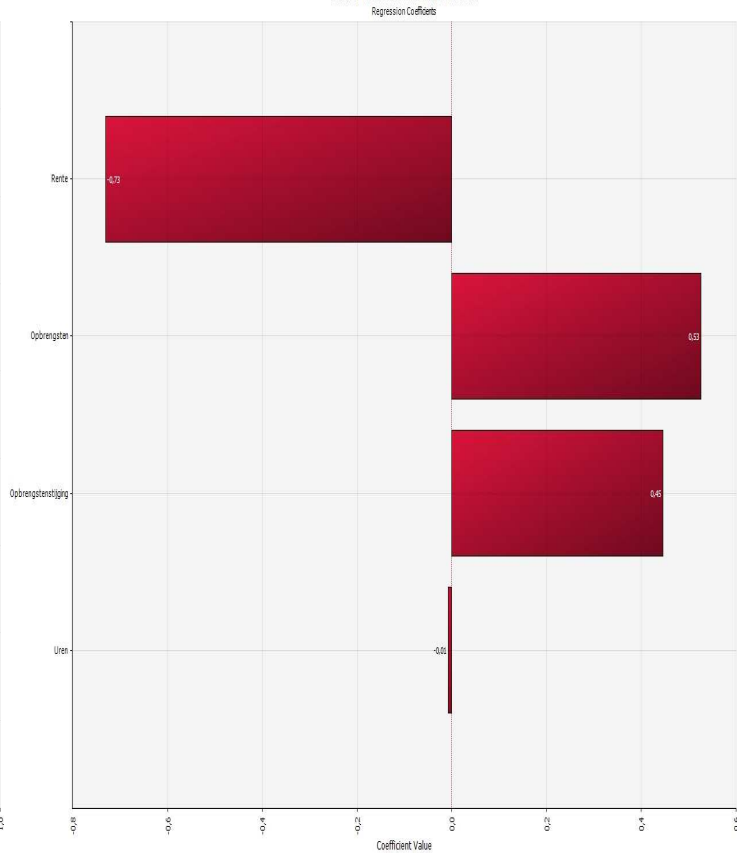
SALDO CONTANTE WAARDE N0402



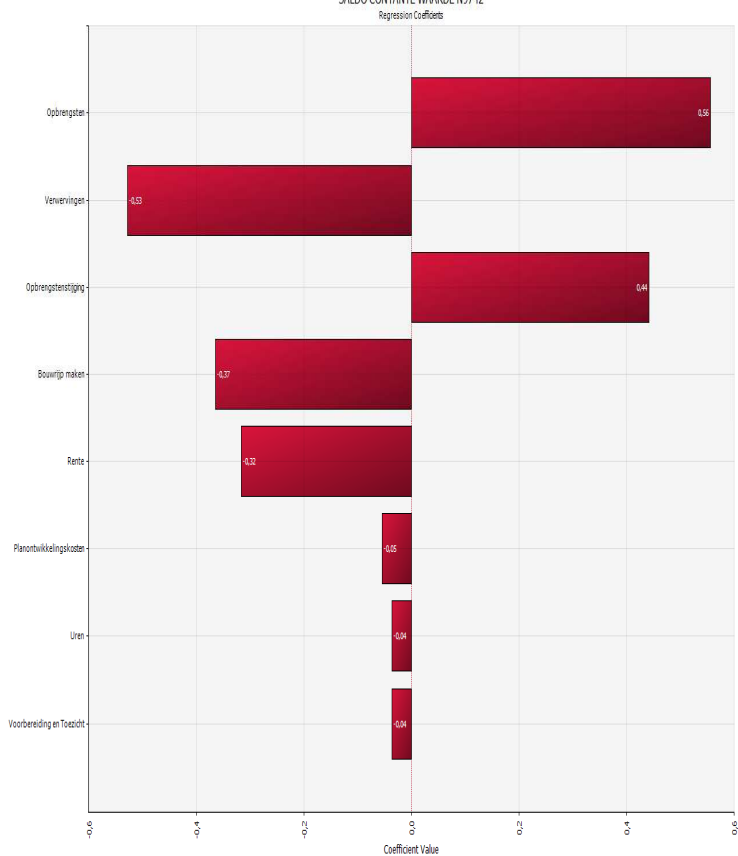
SALDO CONTANTE WAARDE N1602



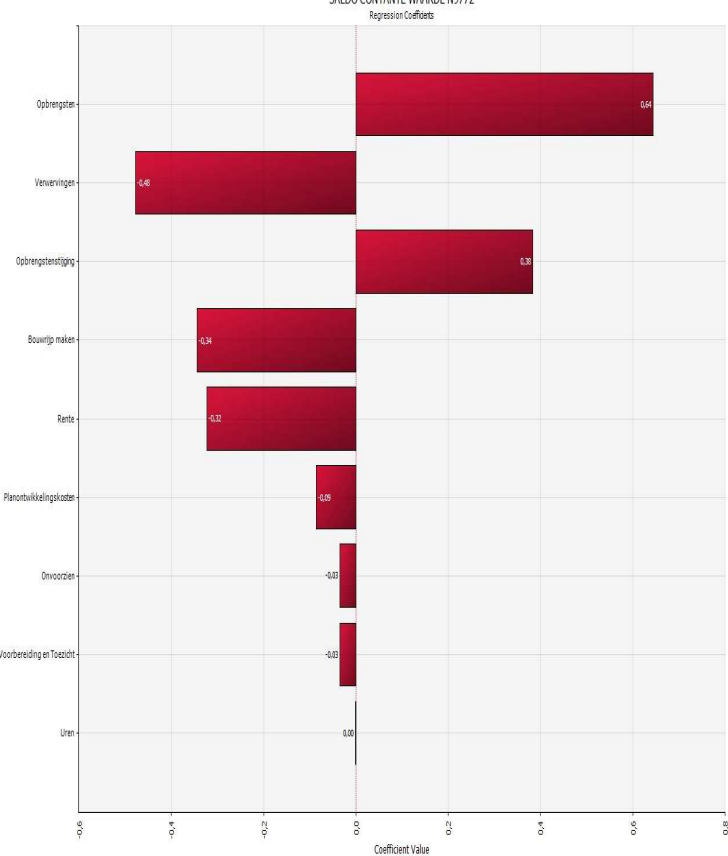
SALDO CONTANTE WAARDE N2242



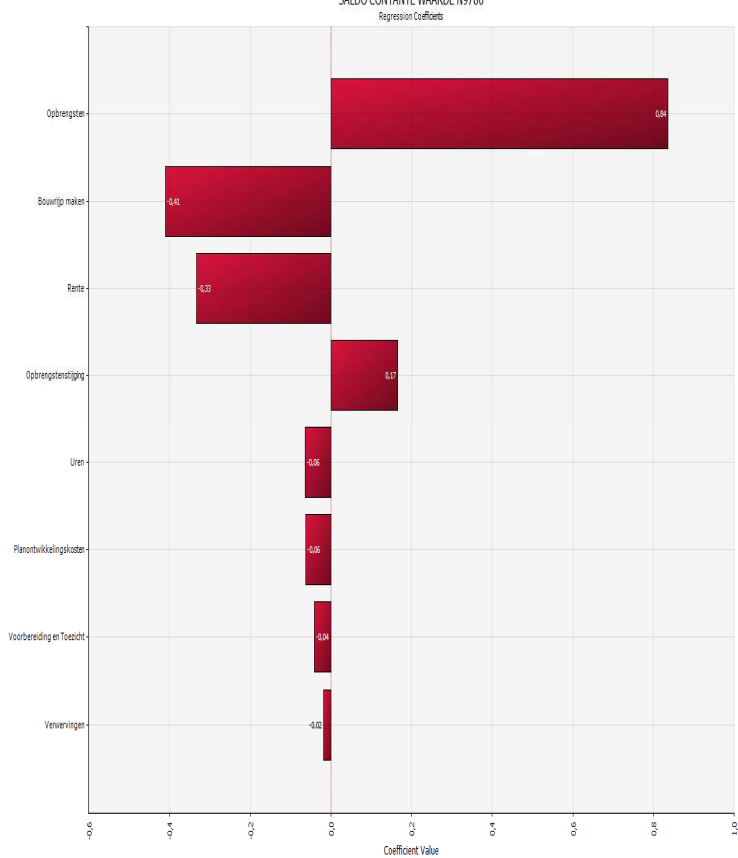
SALDO CONTANTE WAARDE N9742



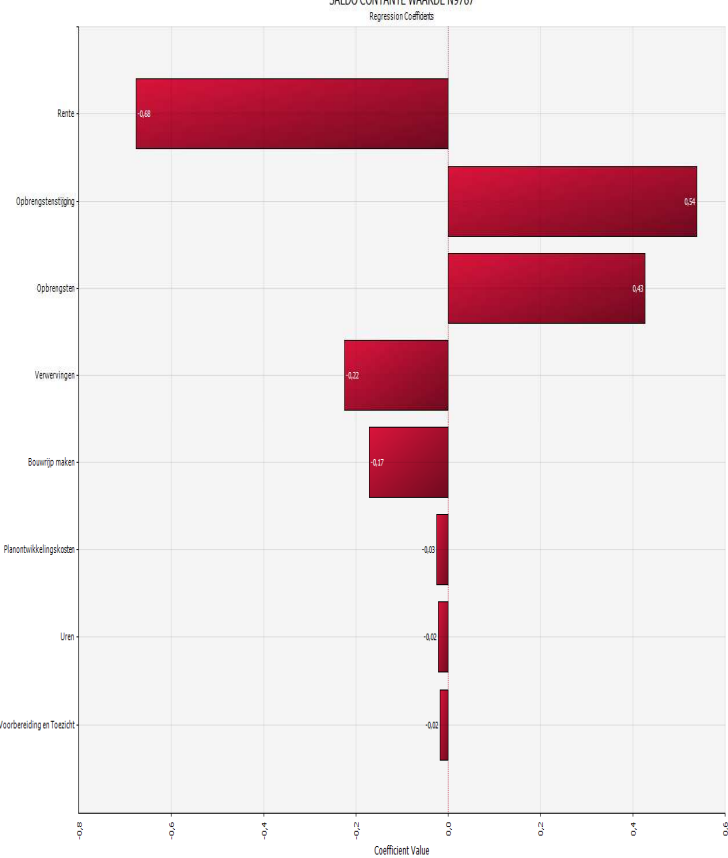
SALDO CONTANTE WAARDE N9772



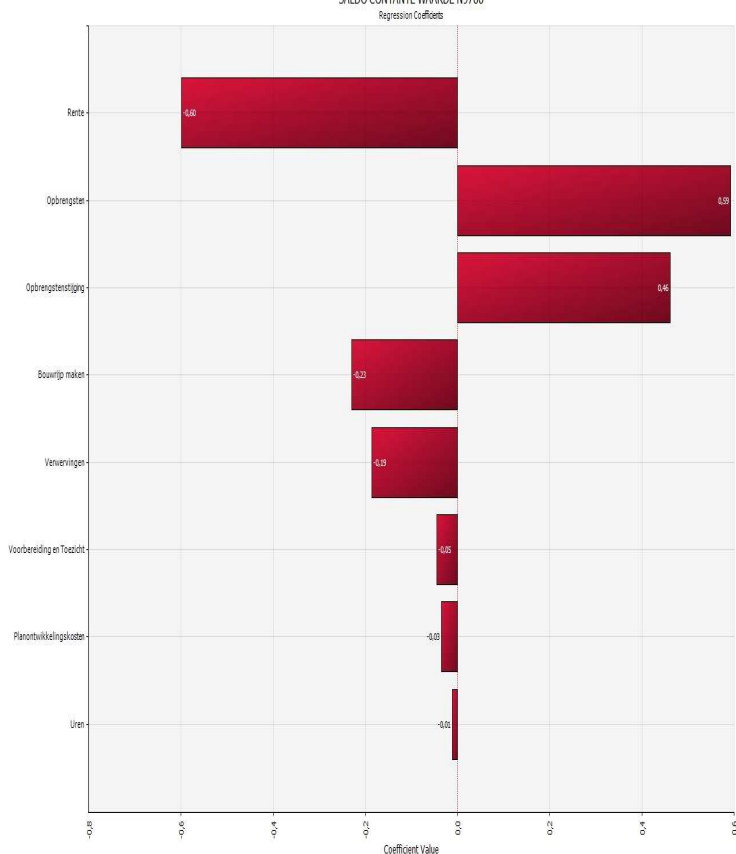
SALDO CONTANTE WAARDE N9786



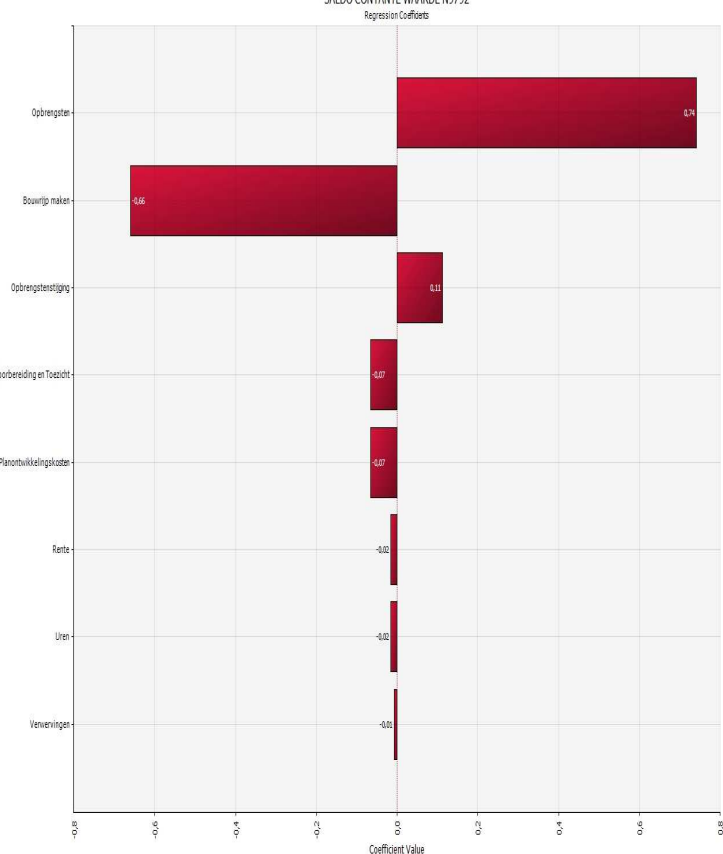
SALDO CONTANTE WAARDE N9787



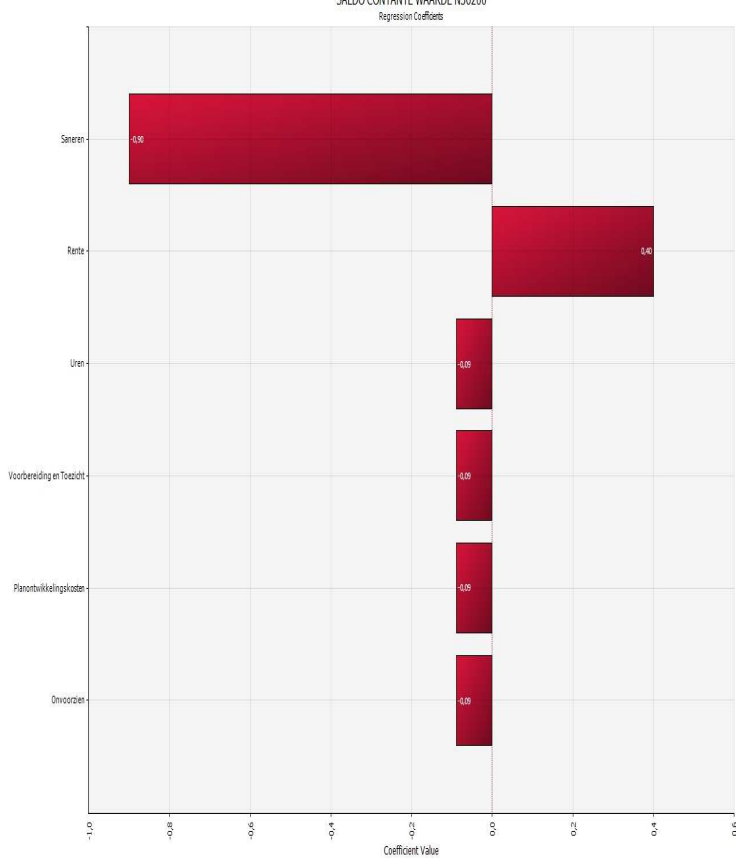
SALDO CONTANTE WAARDE N9788



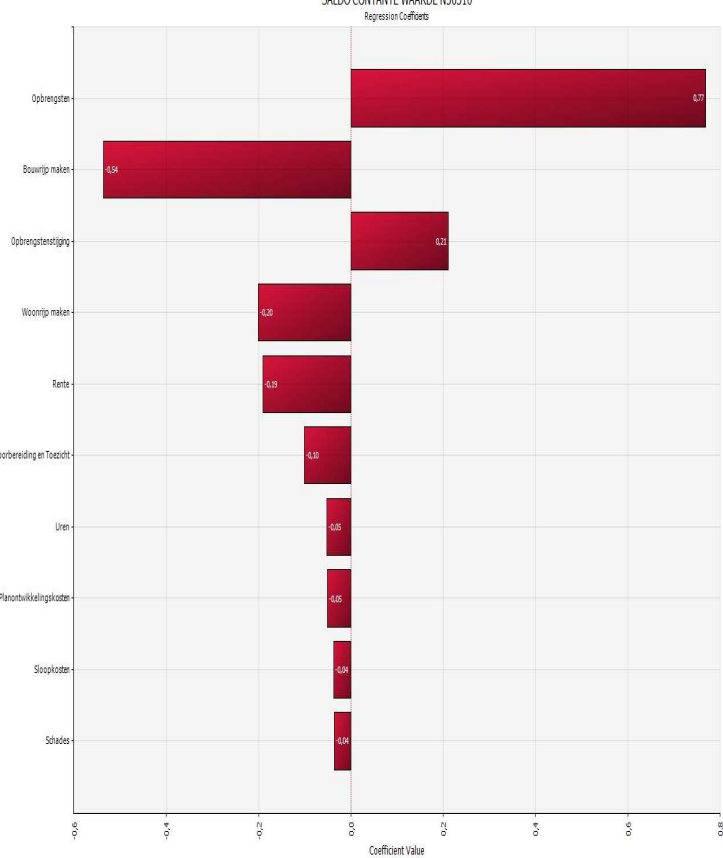
SALDO CONTANTE WAARDE N9792



SALDO CONTANTE WAARDE N36200

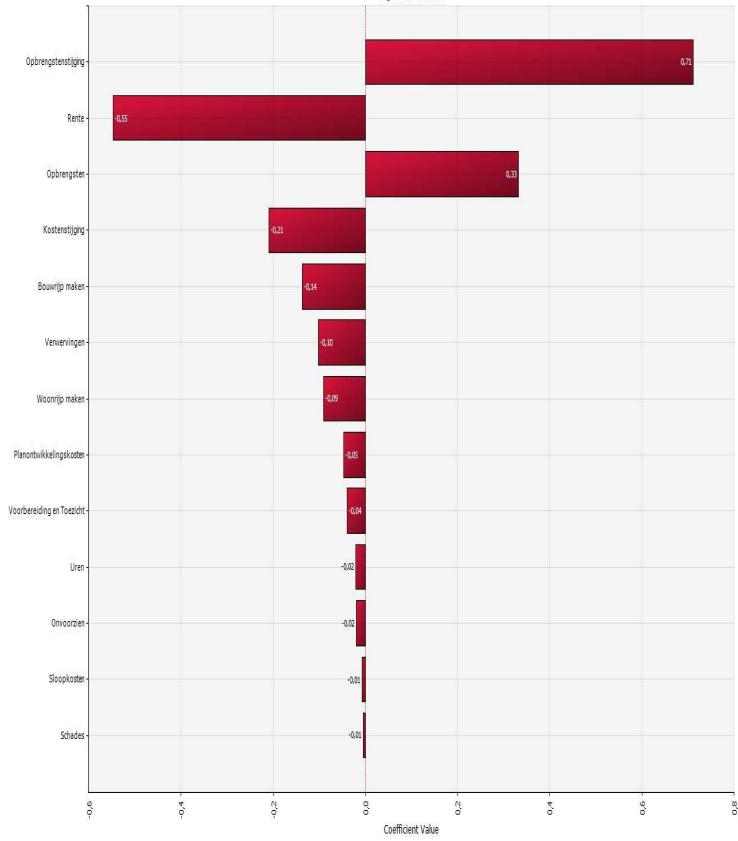


SALDO CONTANTE WAARDE N36310



SALDO CONTANTE WAARDE N36971

Regression Coefficients



Bijlage

4

Kwantificering vertragingsrisico

COMPLEX NUMMER	PROJECT NAAM	VERSLECHTERING VERTRAGING	RISICO FACTOR	BENODIGD
36971	Barneveld Noord	2.970.000	40%	1.180.000
36250	Blankensgoed	130.000	40%	50.000
36020	Van den Bogertlaan	70.000	40%	30.000
36090	Brielaard Noord	440.000	40%	180.000
1602	Centrumplan Barneveld	40.000	40%	20.000
36223	Collumbizpark	830.000	60%	500.000
36080	Esvelderbeek	170.000	40%	70.000
36050	Gasfabrieksterrein (Hof van Cattenb	120.000	40%	50.000
1902	Gelreweg	0	40%	0
2242	Harselaar Centraal Oostzijde	10.000	40%	10.000
3412	Harselaat Driehoek Mercuriusweg	0	40%	0
36310	Harselaar Oost	80.000	40%	30.000
36380	Harselaar West West	1.130.000	40%	450.000
3502	Harselaar Zuid	5.160.000	60%	3.100.000
36281	Holzenbosch	700.000	40%	280.000
36010	Jonkersweg	50.000	40%	20.000
7000	Kootwijk	20.000	40%	10.000
36540	Kootwijkerbroek III	20.000	40%	10.000
9788	Kootwijkerbroek Oost totaal	300.000	40%	120.000
9786	Kootwijkerbroek Oost fase 1	90.000	40%	40.000
9787	Kootwijkerbroek Oost fase 2	170.000	40%	70.000
36360	Kromme Akker	20.000	40%	10.000
0402	Lunterseweg West	190.000	40%	80.000
36060	Meerwaarde	0	40%	0
36580	Puurveen	370.000	40%	150.000
36270	Regenboog	0	40%	0
36630	Stroe	0	40%	0
9742	Thorbeckelaan Noord	700.000	40%	280.000
36030	Thorbeckelaan Zuid	470.000	60%	280.000
9792	Tolnegenweg	80.000	40%	30.000
36129	Van Lodensteijncollege	90.000	40%	40.000
36140	Veller I	320.000	40%	130.000
36142	Veller II	1.300.000	60%	770.000
9772	Verbindingsweg	700.000	40%	280.000
36200	VM Stortlocatie Hessenweg	0	40%	0
36973	VM Onderwijslocaties	150.000	40%	60.000
36210	Voorzieningenstrook de Burgt	0	40%	0
36150	Voorzieningenstrook Lunterseweg	500.000	40%	20.000

Bijlage

5

Theoretisch kader samenwerking

Samenwerkingsvormen

In de praktijk bestaan er diverse vormen van samenwerking. In onderstaande tabel worden de verschillende vormen van samenwerken weergegeven. Vervolgens worden deze vormen per onderdeel nader toegelicht.

Tabel b5.1 Overzicht samenwerkingsvormen

Samenwerkingsvormen	Afspraken maken over	Redenen samenwerking
Gemeente zelfstandig	Bouwprogramma	Grondposities
Bouwclaimmodel	Inbrengwaarde	Risicodeling
Concessiemodel	Levering schone grond	Kennis en kunde
Risicodragende deelneming in grondexploitatie	Delen winst en verlies	
Oprichten rechtspersoon	Uitgifteprijsen	
	Planning	
	Overdracht rechten	
	Bankgaranties	
	Financiering	
	Ontbindingsmogelijkheden	
	Einde overeenkomst	
	(Financiële) gevolgen ontbinding	
	Afspraken specifieke activiteiten	
	Bouw- en afnameverplichtingen	
	Zeggenschap	
	Kwaliteit openbare ruimte	
	Parameters	

Eigen gemeentelijke grondexploitatie

Hoewel het geen samenwerking betreft wordt het zelfstandig voeren van de grondexploitatie hier toch benoemd. Dit kan een bewuste gemeentelijke wens zijn bij projecten. Die wens kan ertoe leiden dat de gemeente divers grondbeleidinstrumentarium inzet om ervoor te zorgen dat zij de gronden in eigendom krijgt en op die manier een ontwikkeling zelfstandig kan realiseren. Vanwege het zelfrealisatierecht is dit niet in alle gevallen mogelijk. Lukt het toch, dan betekent dit dat de gemeente verwervingskosten zal hebben.

In dit proces heeft de gemeente vervolgens de regie over zaken als het te realiseren programma, de kwaliteit van het openbaar gebied en de fasering. Nadat de grond door de gemeente als opdrachtgever bouwrijp is gemaakt wordt deze verkocht aan een ontwikkelende partij ten behoeve van de realisatie van het vastgoed. Onderstaand worden de belangrijkste kenmerken bij deze vorm weergegeven.

Tabel b5.2 Kenmerken eigen gemeentelijke grondexploitatie

Element	
Grondeigendom bij aanvang	Gemeente
Overdracht ruwe grond	Nee
Overdracht bouwgrond	Ja
Grondoverdracht openbare voorzieningen	Niet nodig, al in eigendom bij de gemeente
Initiatief bestemmingsplan	Gemeente
Investerings bestemmingsplanontwikkeling	Gemeente
Programma van eisen openbaar gebied	Gemeente
Beeldkwaliteitsplan	Gemeente
Programma van eisen vastgoed	Ontwikkelaar en gemeente
Kwaliteitscontrole openbaar gebied	Gemeente
Kwaliteitscontrole vastgoed	Ontwikkelaar en gemeente
Opdrachtgeverrol openbaar gebied	Gemeente
Regie	Gemeente heeft volledige regie ten aanzien van de ontwikkeling van het project. Dit ziet veelal op de aspecten: - Programmering/segmentering - Kwaliteit openbaar gebied - Fasering
Risico grondexploitatie	Gemeente voor 100 % risicodragend
Risico vastgoedexploitatie	Ontwikkelaar
Kansen grondexploitatie	Gemeente realiseert voor 100 % de (financiële) kansen in het project
Kostenverhaal	Door middel van gronduitgifte

Bouwclaimmodel

Een bouwclaimovereenkomst gaat uit van het principe dat een marktpartij zijn gronden verkoopt en in eigendom overdraagt aan de gemeente en als tegenprestatie hiervoor bouwrijpe grond verwerft van de gemeente met het recht om deze gronden te bebouwen (de claim). De uiteindelijk door de marktpartij te verwerven gronden kunnen in het gebied liggen waarop de eerste grondtransactie betrekking heeft, maar een situering elders in de gemeente is tevens een mogelijkheid. Na de eerste grondoverdracht ligt het risico voor de grondexploitatie in feite bij de gemeente, terwijl de ontwikkelende partij verantwoordelijk is voor de vastgoedexploitatie. Afhankelijk van de afspraken die gemaakt worden in de bouwclaimovereenkomst is het risico in de grondexploitatie te beperken. Bij een bouwclaimovereenkomst is het van groot belang dat een duidelijk afnamemoment voor de ontwikkelende partij wordt afgesproken (dit hoeft geen harde datum te zijn, maar kan ook het moment zijn waarop de gemeente bijvoorbeeld de gronden bouwrijp “klaar heeft liggen”). Indien een dergelijke afspraak niet wordt gemaakt loopt de gemeente het risico dat zij “met de gronden blijft zitten” inclusief de daarbij horende rentekosten.

De bouwclaimovereenkomst is vooral geschikt in de situatie waarin een ontwikkelende partij meerdere gronden in eigendom heeft die versnipperd liggen binnen een te ontwikkelen locatie. De meeste gemeenten trachtten in het verleden eerst tot een bouwclaimovereenkomst met een ontwikkelende partij te komen, om pas als dat niet lukte verder te praten over andere mogelijkheden van samenwerking. Middels het sluiten van een bouwclaimovereenkomst verkrijgt de gemeente (immers) alle grond in eigendom en ontstaat in ieder geval het gevoel dat voor de gemeente een situatie is ontstaan waarbij zij volledige regie heeft. Deze regie wordt in de praktijk echter ingeperkt omdat in de overeenkomst veelal ook al afspraken over afnamemomenten, bouwprogramma en prijs worden gemaakt met de ontwikkelende partij die de gronden uiteindelijk weer afneemt. Een geheel zelfstandige ontwikkeling in relatie tot regie ontstaat dus niet, maar als alternatief voor een geheel zelfstandige ontwikkeling is deze optie vaak gekozen. Overigens geldt in de huidige tijd dat ontwikkelende partijen veelal graag bouwclaimovereenkomsten sluiten met gemeenten. Doordat de gemeente die gronden verwerft ontstaan op dat moment voor de ontwikkelende partij direct liquide middelen. Juist afspraken over afnamemomenten wil de ontwikkelaar dan niet maken gezien de huidige crisis in de woningmarkt. Dit wordt wel de bouwclaim nieuwe stijl genoemd. Onderstaand volgen de belangrijkste kenmerken van de bouwclaimovereenkomst.

Tabel b5.3 Kenmerken Bouwclaimovereenkomst

Element	
Grondeigendom bij aanvang	Ontwikkelaar
Overdracht ruwe grond	Ja, van ontwikkelaar naar gemeente
Overdracht bouwgrond	Ja
Grondoverdracht openbare voorzieningen	Niet nodig, al in eigendom bij de gemeente
Initiatief bestemmingsplan	Gemeente en ontwikkelaar
Investerings bestemmingsplanontwikkeling	Gemeente
Programma van eisen openbaar gebied	Gemeente
Beeldkwaliteitsplan	Gemeente en ontwikkelaar
Programma van eisen vastgoed	Ontwikkelaar en gemeente
Kwaliteitscontrole openbaar gebied	Gemeente
Kwaliteitscontrole vastgoed	Ontwikkelaar en gemeente
Opdrachtgeversrol openbaar gebied	Gemeente
Regie	Gemeente heeft volledige regie ten aanzien van de ontwikkeling van het project. Dit ziet veelal op de aspecten: - Programmering/segmentering - Kwaliteit openbaar gebied - Fasering Deze wordt in de praktijk echter ingeperkt door afspraken die gemaakt worden in de bouwclaimovereenkomst
Risico grondexploitatie	Gemeente voor 100 % risicodragend, in te perken door afnameafspraken
Risico vastgoedexploitatie	Ontwikkelaar
Kansen grondexploitatie	Gemeente realiseert voor 100 % de (financiële) kansen in het project
Kostenverhaal	Door middel van gronduitgifte

Concessiemodel

In dit model vindt samenwerking slechts in een zeer lichte vorm plaats. Uitgangspunt van het concessiemodel is verkoop van ruwe bouwgrond van de gemeente aan een ontwikkelende partij, die vervolgens het openbaar gebied realiseert c.q. laat realiseren, deze voorzieningen met ondergrond terug overdraagt aan de gemeente en op de bouwgrond zijn bouwontwikkeling (het vastgoed) realiseert. Een variant hierop is die waarbij de gemeente de grond eerst fiscaal bouwrijp maakt en de ontwikkelaar vervolgens de rest van het bouw- en woonrijp maken voor zijn rekening neemt. Dit heeft als voordeel voor de ontwikkelaar dat de gronden in de BTW-sfeer terecht komen. Dit kan leiden tot minder belastinglasten voor de ontwikkelaar. Indien de gemeente hier niet slechter van wordt, wordt hier in de praktijk door veel gemeenten aan meegewerkt.

Het ontwikkelen van een project middels het concessiemodel wordt daarmee dus niet beperkt tot de bebouwing, maar omvat voor de ontwikkelaar ook de realisatie van het openbaar gebied. In feite huurt de gemeente de ontwikkelaar in en is opdrachtgever voor de realisatie van het openbaar gebied. De gemeente zal het openbaar gebied immers, na afronding van het project, in eigendom terug overnemen.

De wijze waarop de gemeente invloed kan uitoefenen op de ontwikkeling van het plan is door het maken van afspraken hierover in de concessieovereenkomst en door het inzetten van haar publiekrechtelijk instrumentarium. De gemeente zal echter minder flexibel kunnen inspelen op invloeden van buitenaf. Daartegenover staat dat de gemeente, na overdracht van de ruwe bouwgrond, geen risico meer loopt ten aanzien van de grond- en vastgoedexploitatie. Onderstaand volgen de belangrijkste kenmerken van de concessieovereenkomst.

Tabel b5.4 Kenmerken Concessieovereenkomst

Element	
Grondeigendom bij aanvang	Gemeente
Overdracht ruwe grond	Ja, totaal van gemeente naar ontwikkelaar
Overdracht bouwgrond	Nee
Grondoverdracht openbare voorzieningen	Terug na aanleg door ontwikkelaar
Initiatief bestemmingsplan	Gemeente (en ontwikkelaar)
Investerings bestemmingsplanontwikkeling	Ontwikkelaar
Programma van eisen openbaar gebied	Gemeente
Beeldkwaliteitsplan	Gemeente en ontwikkelaar
Programma van eisen vastgoed	Ontwikkelaar en gemeente
Kwaliteitscontrole openbaar gebied	Gemeente
Kwaliteitscontrole vastgoed	Ontwikkelaar en gemeente
Opdrachtgeversrol openbaar gebied	Gemeente

Element	
Regie	Door beeldkwaliteitsplan, publiekrechtelijk instrumentarium en afspraken in de overeenkomst
Risico grondexploitatie	Ontwikkelaar
Risico vastgoedexploitatie	Ontwikkelaar
Kansen grondexploitatie	Ontwikkelaar
Kostenverhaal	Door middel van gronduitgifte

Risicodragende deelneming in de grondexploitatie (samenwerkingsovereenkomst)

Deze samenwerking gaat uit van een betrekkelijk normale grondexploitatie waarin partijen echter ieder voor een nader overeen te komen percentage deelnemen.

De te sluiten samenwerkingsovereenkomst (in de praktijk worden hiervoor overigens verschillende termen gehanteerd) werkt vrijwel net als een min of meer reguliere uitgifteovereenkomst. Nadere afspraken moeten worden gemaakt over de wijze van planontwikkeling. Alle investeringen worden in de grondexploitatie ingebracht. De gemeente en de ontwikkelaar delen in winst en verlies. Deze methode vereist een goede en open boekhouding. Die zal zowel voor de gemeente als de ontwikkelaar begrijpelijk moeten zijn. Met betrekking tot de uitgifteprijs zal er gemakkelijk discussie kunnen ontstaan. Daarover moeten dus zeer duidelijke afspraken worden gemaakt. De wijze van calculeren door een ontwikkelaar is immers wezenlijk verschillend van die van de gemeente.

In samenwerking tussen gemeente en ontwikkelaar wordt de grond dus bouw- en woonrijp gemaakt. In de praktijk is het veelvuldig zo dat de ontwikkelaar vervolgens de bouw- en woonrijpe grond afneemt vanuit de grondexploitatie waarin hij dus zelf één van de samenwerkingspartners is. Vervolgens voert de ontwikkelaar dan zelfstandig en voor eigen risico de vastgoedexploitatie. Het kan echter ook zo zijn dat de grond vanuit de grondexploitatie wordt overgedragen aan een geheel nieuwe partij. Het spreekt voor zich dat dit tot andere afspraken in de samenwerkingsovereenkomst leidt.

De risicodragende deelneming in de grondexploitatie kan voor de gemeente een aantrekkelijke optie zijn als de voorlopige grondexploitatie een twijfelachtig resultaat te zien geeft. Voordeel is dat de haalbaarheid van het plan dan ook het belang van de ontwikkelaar wordt, die vervolgens alles in het werk zal stellen om de exploitatie tenminste sluitend te houden. Of daarna de ambitie gehaald kan worden kan twijfelachtig zijn.

Een overweging voor de ontwikkelaar om deel te nemen in een dergelijk geval kan zijn de afspraak die hij kan maken om vervolgens het vastgoedprogramma te realiseren door overname van de grond uit de grondexploitatie waarin hij dan zelf één van de samenwerkingspartners is.

Een geheel andere reden om tot samenwerking te komen is de grondeigendom bij aanvang van het project. De plangrens van een project is vaak geprojecteerd over meerdere eigendommen. In diverse gevallen is het niet mogelijk plannen dusdanig te ontwerpen dat deze geheel op eigen grond gerealiseerd kunnen worden. Dat kan tot onlogische en niet efficiënte plannen leiden. Een optie is om dan te trachten de gronden van de andere partijen te verwerven of bijvoorbeeld een bouwclaimovereenkomst te sluiten danwel de gemeentelijke grond ruw over te dragen in de vorm van een concessieovereenkomst. Samenwerking in de grondexploitatie is dan echter ook een optie. Partijen dragen dan gezamenlijk het risico van de grondexploitatie.

Naar aanleiding van het bovenstaande kan samenwerking dus nadrukkelijk worden gezocht dan wel min of meer noodgedwongen ontstaan.

Ten aanzien van de regieaspecten zal de ontwikkelaar een sterke stem hebben. Ontwikkelingen in het openbaar gebied die een (negatief) financieel effect hebben op het saldo van de grondexploitatie zal de ontwikkelaar niet snel accepteren. Met het oog op mogelijke conflicten zal de constructie dan ook in een heldere afscheidsregeling moeten voorzien. Onderstaand volgen de belangrijkste kenmerken van de risicodragende deelneming in de grondexploitatie.

Tabel b5.5 Kenmerken Risicodragende deelneming

Element	
Grondeigendom bij aanvang	Gemeente (en ontwikkelaar)
Overdracht ruwe grond	Ja, totaal aan gezamenlijke grondexploitatie
Overdracht bouwgrond	Na bouwrijp maken
Grondoverdracht openbare voorzieningen	Na realisatie project
Initiatief bestemmingsplan	Gemeente (en ontwikkelaar)
Investerings bestemmingsplanontwikkeling	Gemeente en ontwikkelaar
Programma van eisen openbaar gebied	Gemeente
Beeldkwaliteitsplan	Gemeente en ontwikkelaar
Programma van eisen vastgoed	Ontwikkelaar
Kwaliteitscontrole openbaar gebied	Gemeente en ontwikkelaar
Kwaliteitscontrole vastgoed	Ontwikkelaar en gemeente
Opdrachtgeversrol openbaar gebied	Gemeente en ontwikkelaar
Regie	Door beeldkwaliteitsplan, publiekrechtelijk instrumentarium en afspraken in de overeenkomst
Risico grondexploitatie	Gemeente en ontwikkelaar

Element	
Risico vastgoedexploitatie	Ontwikkelaar
Kansen grondexploitatie	Gemeente en ontwikkelaar
Kostenverhaal	Door middel van gronduitgifte

Gezamenlijke rechtspersoon (joint venture)

Inbreng van de ontwikkeling in een gezamenlijke rechtspersoon heeft tot gevolg dat de gehele ontwikkeling (meestal) min of meer wordt onttrokken aan de directe invloedssfeer van partijen. De rechtspersoon treedt immers als zelfstandige op in het rechtsverkeer.

In feite ontstaat een meer geformaliseerde samenwerkingsovereenkomst. Redenen om geen “simpele” samenwerkingsovereenkomst te sluiten, maar een aparte rechtspersoon op te richten kunnen liggen in de grootte van het project, het (beter) regelen van de zeggenschap en aansprakelijkheidskwesties. Vooral met betrekking tot dat laatste aspect is een veel voorkomende vorm van samenwerking de zogeheten CV/BV constructie. De betrokken gemeente en de marktpartij(en) richten hiertoe een project cv op die de gronden verwerft, en een bv welke laatste verantwoordelijk is voor de beheersdaden. In de cv-overeenkomst kunnen gemeente en marktpartij(en) bepalen in hoeverre zij als commanditair vennoot participeren in de cv. Een relatief belang wordt hierbij toegekend aan de bv waarvan de aandelen meestal in handen zijn van de gemeente en de marktpartij(en). De commanditaire vennoot is slechts verantwoordelijk voor zijn inbreng, maar mag geen beheersdaden verrichten, aangezien dit de beperking van de aansprakelijkheid teniet doet. De beherend vennoot is hoofdelijk aansprakelijk voor de schulden van de cv. Ter afdekking van deze aansprakelijkheid wordt daarom gebruik gemaakt van een bv, waardoor de aansprakelijkheid (behoudens wanprestatie) wordt beperkt tot het vermogen van de beherende vennoten. Een gevaar hierbij is dat één van de partijen uit haar rol van beherend vennoot treedt en beheersdaden pleegt. Dit kan alleen al gebeuren doordat er bij de verschillende actoren niet evenveel begrip bestaat over het karakter van de commanditaire vennoot. Zou dat gebeuren, dan vervalt het karakter van de stille vennoot en wordt de partij daarmee (volledig) aansprakelijk voor alle schulden van de bv.

De keuze van de rechtsvorm hangt af van de omstandigheden van het geval. Bij het maken van de statuten zullen de hoofditems de risico- en zeggenschapsverdeling zijn. Die verdeling heeft alles te maken met de inbreng en het aandelenbezit. Een en ander hangt natuurlijk af van de investering die een partij wil doen ten opzichte van de totale investeringen.

Grondeigendom speelt hierbij in de praktijk een zeer belangrijke rol, door inbreng / overdracht van die grond naar de rechtspersoon. De rechtspersoon zal zelfstandig voor financiering van haar activiteiten moeten zorgdragen.

De verdere samenwerking, overwegingen daartoe en opmerkingen daarbij zijn in feite vergelijkbaar met het sluiten van een "simpele" samenwerkingsovereenkomst. Extra aandachtspunt hierbij is dat de rechtspersoon verder op afstand staat. In dit model kan er gemakkelijk een conflict ontstaan tussen de rechtspersoon (waar de gemeente zelf in participeert) en de gemeente. De belangen kunnen verschillend zijn. Hiermee dient op voorhand nadrukkelijk rekening te worden gehouden. Onderstaand volgen de belangrijkste kenmerken van samenwerking in een rechtspersoon.

Tabel b5.6 Kenmerken gezamenlijke rechtspersoon (Joint Venture)

Element	
Grondeigendom bij aanvang	Gemeente (en ontwikkelaar)
Overdracht ruwe grond	Ja, totaal aan rechtspersoon
Overdracht bouwgrond	Na bouwrijp maken of rechtspersoon ontwikkelt ook de bouw
Grondoverdracht openbare voorzieningen	Na realisatie project door rechtspersoon aan gemeente
Initiatief bestemmingsplan	Gemeente (en ontwikkelaar)
Investerings bestemmingsplanontwikkeling	Rechtspersoon
Programma van eisen openbaar gebied	Gemeente
Beeldkwaliteitsplan	Gemeente en rechtspersoon
Programma van eisen vastgoed	Rechtspersoon
Kwaliteitscontrole openbaar gebied	Gemeente
Kwaliteitscontrole vastgoed	Rechtspersoon en ontwikkelaar
Opdrachtgeverrol openbaar gebied	Rechtspersoon
Regie	Door beeldkwaliteitsplan, publiekrechtelijk instrumentarium en afspraken in de rechtspersoon
Risico grondexploitatie	Rechtspersoon
Risico vastgoedexploitatie	Ontwikkelaar
Kansen grondexploitatie	Rechtspersoon
Kostenverhaal	Door middel van gronduitgifte

Afspraken

Het wel of niet slagen van een samenwerking hangt af van een groot aantal factoren. Er zijn factoren van buitenaf waar de samenwerking geen invloed op heeft. Een belangrijk voorbeeld hiervan is de huidige crisis in de woningmarkt. Dit heeft effect op de samenwerking. Erg van belang zijn ook de afspraken die met betrekking tot de samenwerking worden gemaakt. In het voorgaande zijn enkele hoofdrichtingen van samenwerking benoemd. Echter, binnen ieder van die hoofdrichtingen zullen afspraken moeten worden gemaakt op verschillende onderdelen van de samenwerking. Binnen een hoofdrichting kunnen die afspraken zeer verschillend zijn en gunstig of minder gunstig uitpakken voor de ene of andere partij. In welke hoofdrichting een bepaalde samenwerking valt, zegt dus nog niet voldoende om te kunnen beoordelen wat de effecten van de samenwerking zijn voor verschillende partijen. Hiervoor is het nodig de afspraken te kennen. In dit theoretisch kader wordt niet ingegaan op de afspraken die de gemeente Barneveld heeft gemaakt bij de projecten waarbij de gemeente samenwerkt met andere partijen. Dat gebeurt in de volgende hoofdstukken. In het onderstaande volgt een opsomming van onderwerpen waarover in de regel afspraken worden gemaakt bij samenwerkingen. Waar van toepassing volgt een korte toelichting op het onderwerp en overwegingen die daarbij gemaakt kunnen worden. Dit dient als theoretische input voor de volgende hoofdstukken.

- **Bouwprogramma:** In de overeenkomst wordt veelal vastgelegd wat het beoogd te realiseren programma is. Dit kunnen woningen zijn, maar bijvoorbeeld ook kantoren, bedrijventerrein, commerciële en niet-commerciële voorzieningen
- **Inbrengwaarde grond:** Indien beide (of meerdere) samenwerkingspartners grond in eigendom hebben in het gebied dient een waarde afgesproken te worden waarvoor de grond wordt ingebracht in de samenwerking. Het kan zijn dat een partij juist relatief duur heeft verworven en de ander goedkoop. Het is dan onredelijk om de relatief dure aankoop waarbij de andere partij destijds nog niet betrokken is geweest ten laste van het saldo van de grondexploitatie te laten komen waarmee het resultaat gedrukt wordt van de partij die juist relatief goedkoop heeft verworven. Hiertoe wordt een eenduidige inbrengwaarde afgesproken. Partijen hebben dan individueel een boekverlies of een boekwinst
- **Levering schone grond:** In samenhang met voorgaand punt worden ook nogal eens afspraken gemaakt over de kosten voor eventuele bodemsanering. Indien de ene partij schone grond inbrengt en de andere vervuilde grond kan afgesproken worden deze kosten te verrekenen in de inbrengwaarde
- **Delen winst en verlies:** Uiteraard dienen afspraken gemaakt te worden over het delen van uiteindelijk resulterende winst of verlies. In de praktijk gebeurt dit regelmatig naar rato van de inbreng van grondoppervlak. Echter, ook andere afspraken zijn mogelijk
- **Uitgifteprijsen:** Nadat de grond bouwrijp is gemaakt wordt deze uitgegeven aan een partij die het programma realiseert. In de praktijk is dit veelal de ontwikkelaar waarmee ook samengewerkt wordt in de grondexploitatie. Het is dan van belang in de overeenkomst over samenwerking ook vast uitgifteprijsen vast te leggen. Daar dient ook gelet te worden op afspraken over prijspeilen en indexatie. Overigens kan de afspraak bijvoorbeeld ook zijn dat

de prijzen te zijner tijd door een onafhankelijk deskundige worden getaxeerd en dat dat vervolgens als uitgifteprijs zal gelden

- **Planning:** De planning is uiteraard erg van belang. Niet alleen een totaalinschatting van de looptijd van het project, maar bijvoorbeeld ook wie wanneer welke activiteiten moet hebben verricht en in welke volgorde het gebied wordt ontwikkeld middels deelplannen
- **Overdracht rechten:** Veelal wordt afgesproken dat partijen hun rechten die ontstaan door de overeenkomst niet kunnen overdragen aan een ander zonder toestemming van de andere partij
- **(Bank)garanties:** Om te voorkomen dat het plan op onderdelen niet meer uitvoerbaar is zodra één van de partijen failliet gaat, wordt veelal afgesproken dat een bankgarantie moet worden afgegeven. De bankgarantie moet er dan voor zorgen dat werkzaamheden nog wel gefinancierd en uitgevoerd kunnen worden. In de huidige tijd kosten bankgaranties een ontwikkelende partij veel geld. Banken zijn niet snel meer geneigd dergelijke garanties af te geven. Daarom worden bankgaranties in de praktijk nu ook in fasen afgegeven en niet gelijk voor de totale investering. Dit voorkomt onnodige lasten bij marktpartijen. Soms zijn bankgaranties overigens überhaupt niet te krijgen
- **Financiering:** Afspraken moeten worden gemaakt over financiering van kosten. In de praktijk wil het nog wel eens zo zijn dat gemeenten zorgen voor de financiering daar gemeenten relatief goedkoop kunnen lenen. Overigens dienen hierbij diverse juridische kwesties onderzocht te worden die we hier verder buiten beschouwing laten. Bij samenwerking door middel van een rechtspersoon zal de rechtspersoon voor financiering moeten zorgen
- **Ontbindingsmogelijkheden:** Er kunnen zeer concrete afspraken worden gemaakt over mogelijkheden voor partijen om tot ontbinding over te gaan. In ieder geval geldt daarbij altijd de mogelijkheid toe wanneer één van de partijen in gebreke is in de nakoming van haar verplichtingen. Ook het algemene artikel over onvoorziene omstandigheden uit het BW wordt vaak opgenomen. Meer specifieke afspraken kunnen ook gemaakt worden bijvoorbeeld wanneer geen bestemmingsplan kan worden vastgesteld, verwerving van bepaalde noodzakelijke gronden niet lukt, geen noodzakelijke vergunningen van hogere overheden worden verkregen of wanneer bijvoorbeeld bepaalde beoogde subsidies niet verleend worden
- **Einde overeenkomst:** Dit hangt erg samen met de ontbindingsmogelijkheden. In de praktijk worden onder deze noemer nogal eens simpelweg de afronding van het project als reden genoemd, maar ook bijvoorbeeld de mogelijkheid dat partijen het uiteindelijk niet eens worden over de beeldkwaliteit, het inrichtingsplan of het bestemmingsplan
- **Financiële gevolgen ontbinding:** De winst of het verlies wordt verdeeld over partijen overeenkomstig de daartoe afgesproken verdeelsleutel. Ook kunnen afspraken worden gemaakt over financiële gevolgen bij ontbinding. Welke partij draagt dan nog welke kosten en wat zijn de gevolgen voor de grondposities bijvoorbeeld
- **Marktrisico:** Het marktrisico is veelal het belangrijkste risico bij ontwikkeling van projecten. In de praktijk worden nogal eens, vooral op initiatief van marktpartijen, afspraken gemaakt wat te doen als zich substantiële marktrisico's voordoen. Marktpartijen willen dan het liefst geen gronden afnemen, dan wel de mogelijkheid hebben een ander programma te realiseren dan afgesproken of een andere grondprijs betalen. Dergelijke afspraken betekenen direct een

risico voor de grondexploitatie. Afhankelijk van het verloop van de onderhandelingen worden dergelijke afspraken wel of geen onderdeel van de overeenkomst

- Afspraken specifieke activiteiten: Soms worden afspraken gemaakt over het dragen van kosten voor specifieke kostenposten. Dit kan diverse achtergronden hebben, bijvoorbeeld het feit dat één van de partijen daarop geen enkele invloed kan uitoefenen. In dergelijke gevallen kan worden afgesproken dat het risico voor dergelijke kosten volledig bij de andere partij ligt
- Bouw- en afnameverplichtingen: Vanuit de grondexploitatie dienen de gronden te worden verkocht aan een ontwikkelende partij. Zolang gronden niet worden afgenomen betekent dit een risico voor de grondexploitatie in de vorm van rentelasten en het niet ontvangen van opbrengsten. In de praktijk worden daarom afspraken gemaakt over verplichte afname door de ontwikkelende partij nadat de gronden bouw- en woonrijp zijn gemaakt. Hiermee wordt voorkomen dat de grondexploitatie onnodig de lasten draagt van reeds bouwrijp gemaakte grond. Het risico voor de grondexploitatie wordt hiermee dus verkleind. In de praktijk wordt daarbij vaak ook nog een boetebeding afgesproken indien de ontwikkelende partij niet aan zijn afnameverplichting voldoet
- Zeggenschap: Veelal worden afspraken gemaakt over zeggenschap in de samenwerking
- Kwaliteit openbare ruimte: Naast de publiekrechtelijke middelen die een gemeente heeft om de kwaliteit van het openbaar gebied te waarborgen worden hier ook nogal eens afspraken over gemaakt in de overeenkomst
- Parameters: Waar afspraken worden gemaakt over prijzen dienen ook afspraken te worden gemaakt over prijspeilen en dienen parameters te worden afgesproken waarmee bedragen eventueel geïndexeerd worden dan wel welke rentetarieven daarbij gelden. In de praktijk wordt hieronder ook wel eens verstaan afspraken over uitgifteprijzen en inbrengwaarden zelf dan wel afspraken over andere kosten en opbrengstenposten

Bijlage

6

Factsheets samenwerkingsprojecten

Notitie

Concept

Contactpersoon mr. ir. M.J. (Michiel) de Haan

Datum 30 augustus 2012

Kenmerk N001-1208549MJH-V01

Factsheet samenwerkingsprojecten gemeente Barneveld

Onderdeel	
A- Algemene projectgegevens	
Naam project	De Burcht
Type project (woningbouw, kantoren, bedrijven, commercieel, gemengd)	woningbouw
Partijen in de samenwerking	Gemeente Ouderkolings Mij Barneveld
Looptijd project totaal	1999 - 2012
Grootte plangebied	50 ha kanto
Is er sprake van deelplannen en hoeveel?	2 deel gebieden. Deel 1 gerechts
Bouwprogramma	2700 woningen totaal 950 won. gerechts
Totale kosten (nominaal prijspeil 2012)	50 mln
Totale opbrengsten (nominaal prijspeil 2012)	53 mln
B- Gegevens samenwerkingsconstructie	
Vormgeving samenwerking (via overeenkomst of een GEM)	
Indien sprake is van een GEM, hoe zit de constructie in elkaar qua rechtspersonen bijvoorbeeld CV/BV?	CV - BV GEM De Burcht gemeente
Wie is opdrachtgever voor het bouw- en woonrijp maken	
C- Achtergrond samenwerking	
Wat is de (hoofd)reden geweest om tot samenwerking over te gaan?	
1 Grondposities	X gemeente eigen grond
2 Delen risico's	X
3 Delen kennis en kunde	
4 Vooraf gecalculeerd negatief resultaat grondexploitatie	
Anders, namelijk	X regie functie

Concept

Kenmerk N001-1208549MJH-V01

D- Eigendomsverhoudingen grond	
Eigendomsverhoudingen bij aanvang project	gemeente geen inbrengdeeln alles
Beoogde eigendomsverhoudingen bij einde project	Verkoop aan bewoners openbaar gebied gemeente
Wordt de bouwrijpe grond aan één van de samenwerkingspartners verkocht en in eigendom overgedragen? Aan wie? Geldt daarbij een afnameverplichting? Geldt er een rentevergoeding indien niet tijdig wordt afgenomen?	
Diende ten behoeve van het project nog gronden verworven te worden? Van wie? Hoeveel?	

E- Gegevens gemaakte afspraken in de samenwerking	
Hoe luidt de doelstelling van de samenwerking?	Zie sam. regeling 1998
Hoe luiden de afspraken over inbrengwaarde van de grond?	
Geldt daarbij specifieke afspraken met betrekking tot levering van schone grond en het dragen van de kosten daarvoor?	
Hoe luiden de afspraken over het delen van winst en verlies?	
Hoe luiden de afspraken over uitgifteprijsen?	Vastgesteld met uitsluiting
Hoe luiden de afspraken over de projectplanning?	
Hoe luiden de afspraken over overdracht van rechten door partijen?	
Zijn er afspraken gemaakt over (bank)garanties en hoe luiden deze?	
Hoe luiden de afspraken over de financiering van kosten?	
Hoe luiden de afspraken over mogelijkheden voor partijen om tot ontbinding van de overeenkomst over te gaan?	

Concept

Kenmerk N001-1208549MJH-V01

Zijn er afspraken gemaakt over de gevolgen van ontbinding voor partijen? Hoe luiden deze?	
Zijn er specifieke afspraken gemaakt over het geval indien zich substantiële marktrisico's voordoen?	
Zijn er specifieke afspraken gemaakt over onderdelen in de grondexploitatie die partijen voor eigen rekening en risico dragen (bijvoorbeeld planschade, bodemsanering, archeologisch risico)?	
Hoe luiden de afspraken over het eindigen van de overeenkomst?	
Zijn er afspraken gemaakt in de vorm van een bouwverplichting voor de ontwikkelende partij en hoe luiden deze?	
Welke partij beheert en voert de grondexploitatie c.q. is penvoerder?	eerst gemeente dan Gem
Hoe luiden de afspraken over het nemen van beslissingen in de projectgroep?	
Hoe luiden overige van belang zijnde samenwerkingsafspraken?	

F- Gegevens indien sprake is van heronderhandelingen/ontbinding	
Wat is de (hoofd)reden geweest om tot heronderhandeling/ontbinding over te gaan?	
Welke partij is daartoe initiatiefnemer geweest?	
Wat zijn de gevolgen voor de gemeente van deze heronderhandeling/ontbinding op het vlak van: - Financieel - Grondeigendom - Planning en fasering	
Komen deze gevolgen/afspraken overeen met afscheidsafspraken in de oorspronkelijke overeenkomst indien opgenomen? Waar bevinden zich mogelijke verschillen?	

G- Algemene toelichting indien noodzakelijk	
Bezig met ontbinding, over voorwaarden en afwikkeling wordt onderhandeld	

Notitie

Concept

Contactpersoon mr. ir. M.J. (Michiel) de Haan

Datum 30 augustus 2012

Kenmerk N001-1208549MJH-V01

Factsheet samenwerkingsprojecten gemeente Barneveld

Onderdeel	
A-Algemene projectgegevens	
Naam project ^{en}	Veller I + Veller II
Type project (woningbouw, kantoren, bedrijven, commercieel, gemengd)	woningbouw
Partijen in de samenwerking	Veller b.v. gemeente Barneveld
Looptijd project totaal	I: ca. 2014 II: ca. 2019
Grootte plangebied	I: ca. 20 ha II: ca. 33 ha
Is er sprake van deelplannen en hoeveel?	I: 4 II: 6
Bouwprogramma	I 450 won. II: 750 won.
Totale kosten (nominaal prijspeil 2012)	I: 34,4 milj II 41,6 milj
Totale opbrengsten (nominaal prijspeil 2012)	I: 33,6 milj II 41,5 milj
B- Gegevens samenwerkingsconstructie	
Vormgeving samenwerking (via overeenkomst of een GEM)	overeenkomst 2006
Indien sprake is van een GEM, hoe zit de constructie in elkaar qua rechtspersonen bijvoorbeeld CV/BV?	
Wie is opdrachtgever voor het bouw- en woonrijp maken	gemeente Barneveld
C- Achtergrond samenwerking	
Wat is de (hoofd)reden geweest om tot samenwerking over te gaan?	
1 Grondposities	grondposities
2 Delen risico's	delen risico's
3 Delen kennis en kunde	
4 Vooraf gecalculeerd negatief resultaat grondexploitatie	
Anders, namelijk	

D- Eigendomsverhoudingen grond	
Eigendomsverhoudingen bij aanvang project	I: Veller b.v. 10 ha ; gem: 0 ha II: Veller b.v. alles ; gem: 0
Beoogde eigendomsverhoudingen bij einde project	
Wordt de bouwrijpe grond aan één van de samenwerkingspartners verkocht en in eigendom overgedragen? Aan wie? Geldt daarbij een afnameverplichting? Geldt er een rentevergoeding indien niet tijdig wordt afgenomen?	I: Veller b.v. II: Veller b.v. zie overeenkomst 2006
Diende ten behoeve van het project nog gronden verworven te worden? Van wie? Hoeveel?	ja ; zie overeenkomst

E- Gegevens gemaakte afspraken in de samenwerking	
Hoe luidt de doelstelling van de samenwerking?	zie overeenkomst 2006
Hoe luiden de afspraken over inbrengwaarde van de grond?	zie overeenkomst 2006
Gelden daarbij specifieke afspraken met betrekking tot levering van schone grond en het dragen van de kosten daarvoor?	zie overeenkomst 2006
Hoe luiden de afspraken over het delen van winst en verlies?	zie overeenkomst 2006
Hoe luiden de afspraken over uitgiftepreizen?	zie overeenkomst 2006
Hoe luiden de afspraken over de projectplanning?	zie overeenkomst ; bijstelling heeft plaatsgevonden
Hoe luiden de afspraken over overdracht van rechten door partijen?	zie overeenkomst 2006
Zijn er afspraken gemaakt over (bank)garanties en hoe luiden deze?	—
Hoe luiden de afspraken over de financiering van kosten?	zie overeenkomst 2006
Hoe luiden de afspraken over mogelijkheden voor partijen om tot ontbinding van de overeenkomst over te gaan?	zie overeenkomst 2006



Zijn er afspraken gemaakt over de gevolgen van ontbinding voor partijen? Hoe luiden deze?	zie overeenkomst 2006
Zijn er specifieke afspraken gemaakt over het geval indien zich substantiële marktrisico's voordoen?	zie overeenkomst 2006
Zijn er specifieke afspraken gemaakt over onderdelen in de grondexploitatie die partijen voor eigen rekening en risico dragen (bijvoorbeeld planschade, bodemsanering, archeologisch risico)?	
Hoe luiden de afspraken over het eindigen van de overeenkomst?	zie overeenkomst 2006
Zijn er afspraken gemaakt in de vorm van een bouwverplichting voor de ontwikkelende partij en hoe luiden deze?	zie overeenkomst 2006
Welke partij beheert en voert de grondexploitatie c.q. is penvoerder?	gemeente Barneveld
Hoe luiden de afspraken over het nemen van beslissingen in de projectgroep?	beslissingen alleen in stuurgroep (incl. Vellen bv)
Hoe luiden overige van belang zijnde samenwerkingsafspraken?	-

F- Gegevens indien sprake is van heronderhandelingen/ontbinding	
Wat is de (hoofd)reden geweest om tot heronderhandeling/ontbinding over te gaan?	-
Welke partij is daartoe initiatiefnemer geweest?	-
Wat zijn de gevolgen voor de gemeente van deze heronderhandeling/ontbinding op het vlak van: - Financieel - Grondeigendom - Planning en fasering	-
Komen deze gevolgen/afspraken overeen met afscheidsafspraken in de oorspronkelijke overeenkomst indien opgenomen? Waar bevinden zich mogelijke verschillen?	-

G- Algemene toelichting indien noodzakelijk	



Notitie

Concept

Contactpersoon mr. ir. M.J. (Michiel) de Haan

Datum 30 augustus 2012

Kenmerk N001-1208549MJH-V01

Factsheet samenwerkingsprojecten gemeente Barneveld

Onderdeel	
A-Algemene projectgegevens	
Naam project	Blauwgeensgoed
Type project (woningbouw, kantoren, bedrijven, commercieel, gemengd)	gemengd
Partijen in de samenwerking	Gemeente Plananta, van Kalk & Partners BV
Looptijd project totaal	2005-2013
Grootte plangebied	12 ha
Is er sprake van deelplannen en hoeveel?	nee, wel faseering
Bouwprogramma	237 wonen 1 bedrijfsruimte 1 detailhandel woon?
Totale kosten (nominaal prijspeil 2012)	13,8 mln
Totale opbrengsten (nominaal prijspeil 2012)	16,3 mln

B- Gegevens samenwerkingsconstructie	
Vormgeving samenwerking (via overeenkomst of een GEM)	Bouwclaimmodel
Indien sprake is van een GEM, hoe zit de constructie in elkaar qua rechtspersonen bijvoorbeeld CV/BV?	NVT
Wie is opdrachtgever voor het bouw- en woonrijp maken	gemeente

C- Achtergrond samenwerking	
Wat is de (hoofd)reden geweest om tot samenwerking over te gaan?	
1 Grondposities	X
2 Delen risico's	X
3 Delen kennis en kunde	
4 Vooraf gecalculeerd negatief resultaat grondexploitatie	
Anders, namelijk	X regie plankeendrecht

Concept

Kenmerk N001-1208549MJH-V01

D- Eigendomsverhoudingen grond	
Eigendomsverhoudingen bij aanvang project	prive vd Volken v. Goalen
Beoogde eigendomsverhoudingen bij einde project	eigendom / bewoners gemeente Copenhagen
Wordt de bouwrijpe grond aan één van de samenwerkingspartners verkocht en in eigendom overgedragen? Aan wie? Geldt daarbij een afnameverplichting?	Brn kavels in i kees overgedragen aan ontwikkelaar en dan aan eindgebruiker
Geldt er een rentevergoeding indien niet tijdig wordt afgenomen?	
Diende ten behoeve van het project nog gronden verworven te worden? Van wie? Hoeveel?	Nee
E- Gegevens gemaakte afspraken in de samenwerking	
Hoe luidt de doelstelling van de samenwerking?	Exploitatie ook dec 2026
Hoe luiden de afspraken over inbrengwaarde van de grond?	
Gelden daarbij specifieke afspraken met betrekking tot levering van schone grond en het dragen van de kosten daarvoor?	
Hoe luiden de afspraken over het delen van winst en verlies?	
Hoe luiden de afspraken over uitgiftepreizen?	
Hoe luiden de afspraken over de projectplanning?	
Hoe luiden de afspraken over overdracht van rechten door partijen?	
Zijn er afspraken gemaakt over (bank)garanties en hoe luiden deze?	
Hoe luiden de afspraken over de financiering van kosten?	
Hoe luiden de afspraken over mogelijkheden voor partijen om tot ontbinding van de overeenkomst over te gaan?	



Concept

Kenmerk N001-1208549MJH-V01

Zijn er afspraken gemaakt over de gevolgen van ontbinding voor partijen? Hoe luiden deze?	
Zijn er specifieke afspraken gemaakt over het geval indien zich substantiële marktrisico's voordoen?	
Zijn er specifieke afspraken gemaakt over onderdelen in de grondexploitatie die partijen voor eigen rekening en risico dragen (bijvoorbeeld planschade, bodemsanering, archeologisch risico)?	
Hoe luiden de afspraken over het eindigen van de overeenkomst?	
Zijn er afspraken gemaakt in de vorm van een bouwverplichting voor de ontwikkelende partij en hoe luiden deze?	
Welke partij beheert en voert de grondexploitatie c.q. is penvoerder?	
Hoe luiden de afspraken over het nemen van beslissingen in de projectgroep?	
Hoe luiden overige van belang zijnde samenwerkingsafspraken?	

F- Gegevens indien sprake is van heronderhandelingen/ontbinding	
Wat is de (hoofd)reden geweest om tot heronderhandeling/ontbinding over te gaan?	NVT
Welke partij is daartoe initiatiefnemer geweest?	
Wat zijn de gevolgen voor de gemeente van deze heronderhandeling/ontbinding op het vlak van: - Financieel - Grondeigendom - Planning en fasering	
Komen deze gevolgen/afspraken overeen met afscheidsafspraken in de oorspronkelijke overeenkomst indien opgenomen? Waar bevinden zich mogelijke verschillen?	

G- Algemene toelichting indien noodzakelijk	

Notitie

Concept

Contactpersoon mr. ir. M.J. (Michiel) de Haan

Datum 30 augustus 2012

Kenmerk N001-1208549MJH-V01

Factsheet samenwerkingsprojecten gemeente Barneveld

Onderdeel	
A-Algemene projectgegevens	
Naam project	Columbiz Park
Type project (woningbouw, kantoren, bedrijven, commercieel, gemengd)	kantoren, bedrijven, horeca en leisure voorzieningen
Partijen in de samenwerking	Heilijgers Projectontwikkeling
Looptijd project totaal	10 jaar, maar dit is tevens afhankelijk van de marktontwikkelingen dit ivm verkoop
Grootte plangebied	circa 6 hectare
Is er sprake van deelplannen en hoeveel?	De samenwerking bestaat uit 2 deelplannen. Deelplan 1 is gereed, deelplan 2 bestaat uit verschillende fases. Hiervan is fase 1 bouwrijp.
Bouwprogramma	max. 75.000 m2 kantoor, max. 10.000 m2 bedrijven en een hotel in combinatie met leisurevoorzieningen.
Totale kosten (nominaal prijspeil 2012)	€ 31 miljoen
Totale opbrengsten (nominaal prijspeil 2012)	

Concept

Kenmerk N001-1208549MJH-V01

B- Gegevens	
samenwerkingsconstructie	
Vormgeving samenwerking (via overeenkomst of een GEM)	samenwerkingsovereenkomst
Indien sprake is van een GEM, hoe zit de constructie in elkaar qua rechtspersonen bijvoorbeeld CV/BV?	nvt
Wie is opdrachtgever voor het bouwen woonrijp maken	de gemeente

C- Achtergrond samenwerking	
Wat is de (hoofd)reden geweest om tot samenwerking over te gaan?	
1 Grondposities	
2 Delen risico's	hoofdrede
3 Delen kennis en kunde	2e reden
4 Vooraf gecalculeerd negatief resultaat grondexploitatie	
Anders, namelijk	

D- Eigendomsverhoudingen grond	
Eigendomsverhoudingen bij aanvang project	Gemeente is voor 60% eigenaar van de grond.
Beoogde eigendomsverhoudingen bij einde project	Ontwikkelaar of een derde.
Wordt de bouwrijpe grond aan één van de samenwerkingspartners verkocht en in eigendom overgedragen? Aan wie? Geldt daarbij een afnameverplichting? Geldt er een rentevergoeding indien niet tijdig wordt afgenomen?	Voor wat betreft de uitgifteprijs geldt het beginsel van opbrengstmaximalisatie op basis van de residuele grondwaarde berekeningsmethode. Verder is in de ovk opgenomen dat wanneer derden bereid zijn om een hogere prijs te

	betalen voor een kavel dan partijen op basis van de residuele methode hebben berekend, heeft heilijgers het recht de betreffende kavel af te nemen tegen tenminste het bod van die derde. In geval de ontwikkelaar niet bereid is een tenminste vergelijkbaar aanbod te doen, is de gemeente bevoegd de betreffende kavel aan de derde te verkopen.
Diende ten behoeve van het project nog gronden verworven te worden? Van wie? Hoeveel?	Ja, nog 6 percelen.

E- Gegevens gemaakte afspraken in de samenwerking	
Hoe luidt de doelstelling van de samenwerking?	Deze is tweeledig, 1. Ontwikkeling en realisatie van het stationsgebied voor 1 januari 2006 2. De gefaseerde ontwikkeling en realisatie van de ontwikkelingsvlek
Hoe luiden de afspraken over inbrengwaarde van de grond?	De gemeente voert de grondexploitatie, hiervoor is wel iedere partij voor 50% verantwoordelijk voor

Concept

Kenmerk N001-1208549MJH-V01

	het risico.
Gelden daarbij specifieke afspraken met betrekking tot levering van schone grond en het dragen van de kosten daarvoor?	De kavels worden geleverd tbv de functie waarvoor het verkocht is.
Hoe luiden de afspraken over het delen van winst en verlies?	Ieder is voor 50% verantwoordelijk voor het risico.
Hoe luiden de afspraken over uitgifteprijsen?	Voor het bepalen van de uitgifteprijsen van de kavels geldt het beginsel van opbrengst maximalisatie op basis van de residuele grondwaarde
Hoe luiden de afspraken over de projectplanning?	De looptijd is voor de duur van de ontwikkeling en de realisatie van het plangebied.
Hoe luiden de afspraken over overdracht van rechten door partijen?	Partijen kunnen besluiten een of meerdere partijen toe te laten treden tot de overeenkomst
Zijn er afspraken gemaakt over (bank)garanties en hoe luiden deze?	De ontwikkelaar verstrekt een concerngarantie.
Hoe luiden de afspraken over de financiering van kosten?	De kosten komen ten laste van de grondexploitatie.
Hoe luiden de afspraken over mogelijkheden voor partijen om tot ontbinding van de overeenkomst over te gaan?	* Faillissement of surseance van betaling * Niet nakoming van de

verplichtingen
De ovk kan als gevolg van
surseance van betaling of
faillissement of als een
van de partijen anderszins
de zelfstandige
beschikking over zijn
vermogen verliest geheel
of gedeeltelijk ontbonden
worden. Tevens kan de ovl
geheel of gedeeltelijk
ontbonden worden als een
partij een of meerdere van
zijn verplichtingen
ingevolge van de ovk niet
of niet tijdig nakomt, ook
niet nadat die partij door
de andere partij
schriftelijk met
ontvangstbevestiging of
bij deurwaardersexploot op
het bestaan van de
verplichtingen is gewezen
en een redelijke termijn
tot nakoming is gegund
welke ongebruikt voorbij
gaat, behoudens in geval
van overmacht, tenzij deze
langer duurt dan drie
maanden.
Als gevolg hiervan zal de
partij tav wie deze ovk is
ontbonden aansprakelijk
zijn voor de schade die de
andere partij daardoor
lijdt behoudens indien en
voor zover er sprake is
van overmacht.
Verder is er nog een apart

	artikel opgenomen dat wanneer de ontwikkelingsvlek (plangebied) niet of niet geheel in ontwikkeling wordt genomen, dan zullen partijen over gaan tot een onderlinge afrekening van alle kosten en baten die in het kader van de ovl zijn gemaakt respectievelijk zijn opgekomen en wel op zodanige wijze dat ieder van partijen in gelijke mate in de kosten en baten deelt.
Zijn er afspraken gemaakt over de gevolgen van ontbinding voor partijen? Hoe luiden deze?	In het geval van ontbinding zal de partijen aanzien van wie deze overeenkomst is ontbonden aansprakelijk zijn voor de schade.
Zijn er specifieke afspraken gemaakt over het geval indien zich substantiële marktrisico's voordoen?	Ja, er kunnen deelgrondexploitaties opgesteld worden.
Zijn er specifieke afspraken gemaakt over onderdelen in de grondexploitatie die partijen voor eigen rekening en risico dragen (bijvoorbeeld planschade, bodemsanering, archeologisch risico)?	Nee, er is sprake van een gezamenlijke grondexploitatie.
Hoe luiden de afspraken over het eindigen van de overeenkomst?	Ja, na 10 jaar evaluatie van de overeenkomst vervolgens iedere 5 jaar. In geval uit de evaluatie

	blijkt dat er geen reële ontwikkelingsmogelijkheden zich zullen aandienen binnen 2 jaar na de evaluatie, dan heeft de gemeente het recht de overeenkomst te beëindigen.
Zijn er afspraken gemaakt in de vorm van een bouwverplichting voor de ontwikkelende partij en hoe luiden deze?	Zie vraag D3.
Welke partij beheert en voert de grondexploitatie c.q. is penvoerder?	gemeente
Hoe luiden de afspraken over het nemen van beslissingen in de projectgroep?	Dagelijkse uitvoering + voorbereiding, beslissingen worden genomen door de stuurgroep.
Hoe luiden overige van belang zijnde samenwerkingsafspraken?	hvt

F- Gegevens indien sprake is van heronderhandelingen/ontbinding	
Wat is de (hoofd)reden geweest om tot heronderhandeling/ontbinding over te gaan?	Ontbinding In de loop van de tijd is de samenwerking in het Columbizpark steeds stroever gaan verlopen. De gemeente verwachtte meer inzet van de kant van Heilijgers, die op haar beurt de gemeente onvoldoende terugkoppeling bij de verkoop van de kavels verweet. Verbetering van de samenwerking bleek helaas

geen begaanbare weg, waarbij ook de sterk verslechterde afzetmogelijkheden op de markt voor kantorenlocaties een belangrijke rol speelden. In een poging een langdurige en kostbare juridische procedure te voorkomen hebben partijen in eerste instantie tevergeefs geprobeerd om via mediation een oplossing in der minne te bereiken. Na het mislukken hiervan hebben partijen hun juridische positie naar elkaar toe ingenomen. Hierbij stelde Heilijgers zich op het standpunt dat de samenwerkingsovereenkomst buitengerechtelijk zou zijn ontbonden, waarmee de samenwerking zou zijn beëindigd. De gemeente was van mening dat de overeenkomst nog gewoon van kracht was en om die reden ook door Heilijgers onverkort diende te worden nagekomen. In een laatste poging om er zonder tussenkomst van een rechter uit te komen, zijn partijen opnieuw met elkaar in onderhandeling gegaan over een

	alternatieve oplossing. Die is gevonden en verwoord in de bij dit voorstel gevoegde vaststellingsovereenkomst. Het uiteindelijke resultaat is dat in ruil van de betaling van € 2.850.000,-- krijgt heilijgers een nader in te vullen een bouwclaim van 150 woningen. De bouwclaim moet te zijner tijd worden ingevuld met inachtneming van het woningbouwprogramma zoals op dat moment zal hebben vastgesteld. De onderliggende grond zal door de gemeente aan de Heilijgers worden verkocht tegen de op dat moment vastgestelde marktconforme prijzen.
Welke partij is daartoe initiatiefnemer geweest?	gezaamenlijk
Wat zijn de gevolgen voor de gemeente van deze heronderhandeling/ontbinding op het vlak van: - Financieel - Grondeigendom - Planning en fasering	Er is een betaling gedaan van € 2.850.000,-- en Heilijgers krijgt een nader in te vullen bouwclaim van 150 woningen
Komen deze gevolgen/afspraken overeen met afscheidsafspraken in de oorspronkelijke overeenkomst indien opgenomen? Waar bevinden zich mogelijke verschillen?	Ja

Concept

Kenmerk N001-1208549MJH-V01

<i>G- Algemene toelichting indien noodzakelijk</i>	