Externe invloeden

1) ***RISICO:* Cassatie in SEBA zaak leidt er toe dat verplichte overstap naar eeuwigdurend niet mogelijk is**
Het Hof Amsterdam heeft in de rechtszaak SEBA versus de gemeente Amsterdam ambtshalve de Algemene Bepalingen van 1915, 1934 en 1937 getoetst aan de Europese Richtlijn 93/13/EEG. Zij heeft vastgesteld dat artikel 5 lid 1 van de AB 1915 (en vergelijkbare artikelleden uit de AB 1934 en 1937) in strijd zijn met die Richtlijn. ***Het risico*** bestaat dat in cassatie ook de Hoge Raad deze mening is toegedaan. ***Gevolg:*** Dan is een verplichte overstap naar eeuwigdurende erfpacht niet mogelijk.
Dit betekent dat de overstap naar het nieuwe stelsel altijd vrijwillig zal zijn. De uitspraak zal waarschijnlijk circa een jaar op zich laten wachten. Het risico bestaat dat de uitspraak samenvalt met de periode van inspraak en besluitvorming door de daar uit voortkomende onrust de invoering van het eeuwigdurende erfpacht frustreert. Als de uitspraak ongelukkig samenvalt met het proces van de vernieuwing en er wordt gekozen om de vernieuwing in afwachting van de analyse van de uitspraak te pauzeren dan kan circa 3 maanden vertraging optreden.
Beheersmaatregelen:
1) de vrijwillige overstap op eeuwigdurende erfpacht aantrekkelijk maken.
2) onderzoeken of het zinnig en mogelijk is om onderdelen van VES uit te stellen in afwachting van de uitspraak.
3) onderzoeken of we de hoge raad kunnen verzoeken om prioriteit te geven aan uitspraak.
4) nu bepalen wat we moeten doen als de SEBA uitspraak op een ongemakkelijk moment komt (plan B)

Kans: gemiddeld
Schade: klein tot gemiddeld (0 tot 3 maanden)

2) ***RISICO:* Uitspraak Hof Den Haag in SEBA zaak leidt er toe dat Algemenen Bepalingen niet meer geldig zijn**
Het hof Den Haag moet uitspraak doen over de vraag of de gemeente de canon bij einde tijdvak mag herzien op basis van de dan geldende grondwaarde. ***Gevolg:*** Als deze uitspraak in het nadeel van de gemeente uitvalt zou dit kunnen betekenen dat canonverhogingen in het verleden onrechtmatig geweest zijn. De prijsverhogingen, die de afgelopen jaren zijn doorgevoerd kunnen mogelijk als onverschuldigde betalingen teruggevorderd worden (vele miljoenen).
De uitspraak zal waarschijnlijk circa een jaar op zich laten wachten. Het risico bestaat dat de uitspraak samenvalt met de periode van inspraak en besluitvorming door de daar uit voortkomende onrust de invoering van het eeuwigdurende erfpacht frustreert. De commotie die hieruit ontstaat zou er toe kunnen leiden dat de invoering van het nieuwe stelsel tot stilstand komt of ernstig vertraagt.
Beheersmaatregelen:
1) de mogelijk te vergoeden canonverhoging vroegtijdig kwantificeren zodat bij communicatie op grond van concrete analyse kan worden gewerkt.
2) onderzoeken of eventuele terugbetaling van canonvergoeding kan worden gekoppeld aan de overstap op eeuwigdurende erfpacht.

Kans: gemiddeld
Schade: hoog (grote vertraging en grote –miljoenen- financiële consequenties)

Procesbeheersing

3) **Planningsoptimisme**
Risico: De doorlooptijden nodig om de kwaliteit te halen zijn niet beschikbaar of blijken meer tijd te vergen dan voorzien
1) Onvoldoende focus in de uitvoerende teams op het proces door focus op de inhoud en dynamiek in het project
2) Doorlooptijden worden in besluitvorming ondergeschikt gemaakt aan halen mijlpalen (wensdenken).
3) niet tijdig en expliciet signaleren van scopewijzigingen
4) om de doorlooptijd te verkorten worden compromissen gemaakt ten kosten van de kwaliteit
Gevolg:
1) Doorlooptijd moet worden aangepast met vertraging als gevolg of
2) De kwaliteitseisen worden naar beneden toe bijgesteld met risico's voor besluitvorming, uitvoerbaarheid en juridische procedures
3) afnemend draagvlak
4) afbreukrisico opdrachtgever
Beheersing:
1) toepassen van ijkmoment per deelfase: herbevestigen / bijstellen van opdracht i.r.t. uitwerkingen, risicomanagement en tegenspraak. Tijdsconsequenties van volgende fase detailleren en accorderen
2) tijdgevolgen van scopewijzigingen inzichtelijk maken en vaststellen/accorderen bij opdrachtgevers
3) Continue aandacht voor actuele planning i.r.t. resultaten:
   - wekelijks overleg met projectleiders (verslag / actiepunten).
   - tweewekelijks projectoverleg (verslag / actiepunten).

Kans: NNB
Schade: NNB

4) **Tunnelvisie en blinde vlekken**
Risico: De benodigde en veronderstelde kennis en expertise van de projectgroep bevat '*blinde vlekken*' die niet dan wel te laat worden opgemerkt.
1) Het projectteam kent veel 'technisch' specialisten, het is in Nederland een klein werkveld waardoor het lastig kan zijn kennis tekortkomingen te detecteren.
2) Ook heeft het team ervaringen opgedaan in een eerder traject dat tot tunnelvisie kan leiden in dit nieuwe traject.

De samenhang tussen specialismen wordt onvoldoende integraal aangestuurd.

Gevolg
1. voorbereiding onvoldoende zorgvuldig waardoor besluitvorming en implementatie tot juridische procedures kunnen leiden
2. kansen voor het inrichten van het nieuwe stelsel worden niet onderkend door tunnelvisie.
3. Reparatie door inhuur externe expertise met extra kosten en vertraging tot gevolg

Beheersing: gericht op continu benoemen / in kaart brengen van de 'blinde vlekken':
1. dwarskijk organiseren; resultaten van dwarskijk periodiek bespreken / bezien / monitoren.
2. klankbordgroep inrichten en resultaten bespreken.
3. consultatierondes organiseren
4. Commissie Grondwaarde inrichten
5. periodiek overleg voeren met gemeenten die overgestapt zijn op eeuwigdurend erfpacht.

Kans: NNB
Schade: NNB

5) **Beschikbaarheid ambtelijke capaciteit**
Risico: Er is onvoldoende ambtelijke *capaciteit* beschikbaar voor het project VES.
1) De benodigde capaciteit voor VES wordt ingezet voor andere projecten (AFS, gebiedsontwikkeling)
2) De dynamiek of een scopewijziging van het project VES leidt tot een hogere capaciteitsbehoefte dan verwacht waarin niet voorzien kan worden.
3) toegezegde / beschikbare capaciteit valt, als gevolg van de nieuwe indeling in RVE's, onder andere verantwoordelijkheid en wordt ingetrokken dan wel wordt verminderd.

Gevolg:
1) niet halen van planning, en daarmee de projectdoelstelling,
2) er moet extra capaciteit worden ingehuurd om te alsnog te kunnen leveren.

Beheersing:
1) De benodigde capaciteit wordt vanuit bestuurlijk vastgesteld startdocument vastgelegd en regulier besproken (monitoring) met de directeur OGA.
2) zorgen voor alternatieve inzet door inhuurmogelijkheden (risico reservering?).
3) in beeld houden van mogelijkheden om zonodig onderdelen uit te besteden en hiervoor ook in het GMT aandacht te hebben/krijgen

Kans: NNB
Schade: NNB

Bestuurlijk

6) **Onvoldoende steun gemeenteraad**
Risico: Voorstel voor de vernieuwing van het stelsel verkrijgt *onvoldoende steun* in de gemeenteraad;
1) ***Oorzaak 1***: onvoldoende *draagvlak* bij achterban vanuit bestuurlijk team.
   - Te positief beeld geschetst of
   - Te positief beeld ontstaan over de verwachtte uitkomsten van het nieuwe stelsel
   - Te negatief beeld ontstaan over de uitwerking van het nieuwe stelsel
   - Stelsel heeft negatieve effecten voor gemeente of erfpachter
2) ***Oorzaak 1***: Maatschappelijke commotie, rechtzaken of referendum

Gevolg:
1) Nieuwe stelsel wordt niet ingevoerd of
2) Nieuwe stelsel moet ingrijpend worden aangepast.
3) College komt onder druk vanwege niet kunnen realiseren

Beheersing:
1) Zorgen voor transparant bestuurlijk opdrachtgeverschap in BT.
2) Communicatiestrategie (mede) richten op informeren en meenemen van raadsleden zodat goed inzicht is in inhoud en proces.
3) Zorgen voor helderheid over de opdracht zodat verwachtingen vooraf helder zijn (startdocument naar de raadscommissie)
4) Zorgen dat stakeholders actief betrokken en geïnformeerd worden (consultatierondes) zodat zoveel mogelijk kan worden geanticipeerd op beelden en opiniemakers.

Tijdsconsequentie:
Afhankelijk van het moment waarop dit optreedt kost dit
1) 6 maanden (bij bespreking startdocument) ,
2) 12 maanden (bij bespreking grondwaardecommissie) of
3) 24 maanden (bij besluitvorming na de inspraak)

Financiële consequentie:
Proceskosten (afhankelijk van het moment tussen de 5 ton en 2 miljoen euro).

7	**Oorzaak** 1. Communicatiestrategie onduidelijk of onvolledig. Doelgroepen niet goed in beeld. 2. communicatie uitvoeringsplan onduidelijk of onvolledig (wie communiceert wat, wanneer, aan wie en wie communiceert niet) 3. de gemeente geeft verschillende signalen af (houdt zich niet aan het communicatieuitvoeringsplan) 4. onvoldoende beeld van externe signalen en vragen over eeuwigdurende erfpacht.	**Risico onvoldoende communicatie** Communicatie is ontoereikend en sluit niet aan bij de behoefte.	**Gevolg** 1) onrust en verlies van vertrouwen bij doelgroepen, 2) veel inzet nodig om beeld te herstellen, 3) partners (denk aan Commissie Grondwaarde, notarissen) zeggen samenwerking op. 4) college en projectorganisatie onder druk	**Kans: Gemiddeld**	**Schade: Gemiddeld** Tijdsconsequentie: Achteraf herstellen en inzetten van allerlei communicatiemiddelen kan leiden tot een vertraging van weken tot maanden en tot extra kosten.	5.1.2e 5.1.2e Beheersing gericht op communicatie. 1) communicatiestrategie bepalen, 2) communicatieopdracht vaststellen. 3) Communicatielijnen en boodschappen binnen de gemeente helder vastleggen en naleven. Wie communiceert wat, wanneer, aan wie en wie communiceert niet. 4) Communicatie bij elk relevant overleg (projectgroep, DT, opdrachtgever) agenderen, 5) Toetsing / monitoren / afstemmen van de (interne en externe) communicatiebehoeften 6) Stakeholderanalyse maken en actueel houden. 7) Consultatie van belangrijke partijen (oa: thematafels) organiseren 8) cursus erfpacht organiseren 9) publicaties op OGAnet, Amsterdam.nl, Parool, 10) periodieke info naar erfpachters, partijen, naar Bureau Erfpacht, naar collega's gemeente Adam, naar bestuur gemeente Adam. 11) zorgen dat de vernieuwing structureel onderwerp van gesprek is binnen alle OGA onderdelen zodat relatie met lopende processen wordt gelegd.
8	**Oorzaak** Advies van de Commissie leidt tot een ongewenste, onverwachte of ongemakkelijke uitkomst en wordt niet gedragen door Gemeenteraad: 1. De waardebepaling valt veel hoger of lager uit dan verwacht en leidt tot bestuurlijke en/of maatschappelijke commotie 2. De wijze van verrekening met huidige erfpachtrechten leidt tot (ongewenste) terugbetaling of 3. de wijze van verrekening leidt tot grote bijbetaling van erfpachters 4. De opdracht aan de "commissie Grondwaarde" laat ruimte tot (ongewenste) interpretatie. 5. Commissie houdt zich niet aan de opdracht dan wel interpreteert de haar gegeven opdracht anders dan is bedoeld. 6. Commissie slaagt er niet in om tot een eensluidend advies te komen. 7. Onafhankelijke positie van Commissie is in het geding (mogelijk als gevolg van belangenverstrengeling).	**Risico uitkomsten grondwaardecommmissie** Het Grondwaarde advies van de nog op te richten Commissie Grondwaarde is niet geschikt voor verwerking in het grondprijsbeleid en de overgangsregeling	**Gevolg** 1. geen goede implementatie van het advies mogelijk in de overgangsregeling waardoor vertraging optreedt 2. maatschappelijke commotie over de uitkomsten ("erfapachter wordt benadeeld") 3. bestuurlijk commotie over de uitkomsten ("gemeente wordt benadeeld") 4. campagne tegen de vernieuwing van het stelsel door partijen zoals SEBA, VEH, etc 5. commissie wordt in diskrediet gebracht waardoor advies niet langer onomstreden is en daardoor onhoudbaar wordt	**Kans: Gemiddeld**	**Schade: Zeer Hoog** Tijdsconsequentie: afhankelijk van op te treden gevolg: 1. als advies niet bruikbaar is zal het college een nieuwe wijze van waardebepaling moeten ontwikkelen alvorens de vernieuwing verder kan worden uitgewerkt. Dit kost tenminste 6 maanden. 2. Draagvlak voor de vernieuwing komt zo onder druk te staan dat de vernieuwing wordt stopgezet of terug gaat naar de definitiefase. Dit kost tenminste 6 maanden.	5.1.2e 5.1.2e / 5.1.2e 5.1.2e *Beheersing in het voortraject (voordat de Commissie is gekozen):* 1) Zorgen voor heldere en bestuurlijk vastgestelde opdrachtformulering. 2) Benoemen van selectiecriteria op grond waarvan de leden van de Commissie worden geselecteerd. 3) Zorgvuldige selectieprocedure waarbij (van de zijde van de gemeente) diverse deskundigen worden betrokken 4) Namenlijst van mogelijke leden van de Commissie screenen. *Beheersing tijdens het traject waarin de Commissie haar advies vormt:* 1) Periodiek overleg met de Commissie om te zorgen dat • de gemeente zich kan voorbereiden op komende adviezen. • De commissie inzicht heeft in de consequenties van haar advies 2) Ambtelijke ondersteuning voor de commissie bieden zodat zij beschikt over ambtelijke expertise.
9	**Oorzaak** 1) Dienst belastingen en ministerie financiën geven niet vooraf heldere kaders aan ten aanzien van fiscaliteit (zij toetsen alleen op basis van definitief vastgesteld besluit) 2) Onvoldoende expertise ingehuurd om uitwerking te laten aansluiten bij fiscale kaders	**Risico fiscaliteit** Inrichting van het stelsel sluit niet aan bij de fiscale regels.	**Gevolg** 1) Aftrekbaarheid van de canon mogelijk in het geding. 2) Overdrachtsbelasting en BTW hebben consequenties voor kosten erfpachter en/of gemeente 3) Uitwerking blijkt niet haalbaar en moet in laat stadium over	**Kans: Gemiddeld**	**Schade: Hoog** Tijdsconsequentie: Weken tot enkele maanden om aanvullend onderzoek/ voorstellen op te stellen en accorderen	5.1.2e 5.1.2e / 5.1.2e 5.1.2e Beheersing: 1) dienst Belastingen zo snel mogelijk betrekken / meenemen bij project VES. 2) extern fiscaal adviseur wordt betrokken op basis van duidelijke adviesvraag 3) fiscale afspraken vastleggen.
10	**Oorzaak** 1) BE project 'Datakwaliteit' stagneert waardoor de kwaliteit van de databestanden van HERMES en OGAGIS onvoldoende is. 2) Onvoldoende capaciteit beschikbaar om data vanuit bestaande systemen te verzorgen voor VES. Geen achtervang in kennis en capaciteit voor de 2 fte. 3) De nu beschikbare capaciteit voor de data kwaliteit valt, als gevolg van de nieuwe indeling in RVE's, onder andere verantwoordelijkheid en wordt ingetrokken dan wel verminderd.	**Risico basisdata niet op orde** De basisdata zijn niet op orde: 1) Benodigde data uit beheerssystemen zijn niet tijdig beschikbaar, 2) veranderingen aan en verbeteringen van systemen (HERMES / OGAGIS) zijn niet tijdig gereed.	**Gevolg** 1) Effecten van het nieuwe stelsel (zowel voor de de erfpachter als voor de gemeente) kunnen niet in beeld worden gebracht. We kunnen geen (financiële) analyses maken. 2) Bestuurlijke besluitvorming vertraagd, we kunnen de bestuurder niet goed uitleggen waarom we niet over de data beschikken, verlies van vertrouwen in de vernieuwing van het stelsel. 3) Hoge kosten om op een laat moment knelpunten in de datakwaliteit op te lossen	**Kans: Gemiddeld**	**Schade: Hoog** Tijdsconsequentie: Weken tot enkele maanden om gegevens te verkrijgen. Indien systeem niet kan leveren dan wordt de vertraging maanden en langer. Kosten: Hoge kosten om op een laat moment knelpunten in de datakwaliteit op te lossen	5.1.2e 5.1.2e / 5.1.2e 5.1.2e / 5.1.2e 5.1.2e Beheersing gericht op: 1) project datakwaliteit moet succesvol zijn, dus voortzetten waarbij de focus moet liggen op betrouwbaarheid. Zorgen voor goede monitoring binnen BE. 2) Kwetsbare capaciteit op de datakwaliteit uitbreiden (van 2 naar 3 FAB'ers) 3) Aandacht bij de stedelijk directeur R&E met betrekking tot de inzet van de capaciteit voor datakwaliteit. 4) Helderheid over moment waarop door VES

						informatie uit de basissystemen wordt gevraagd en wat de kwaliteitseisen zijn die daaraan worden gesteld. 5) informatieanalyse maken;
11	**Oorzaak** We geven onvoldoende prioriteit aan het inventariseren van en anticiperen op 1) de beeldvorming van het systeem op de Amsterdamse woningmarkt. 2) de effecten van het systeem op de Amsterdamse woningmarkt.	**Risico effecten woningmarkt** De introductie van eeuwigdurende erfpacht beïnvloedt de woningmarkt in Amsterdam negatief	**Gevolg** Doelstelling van project VES kan niet gerealiseerd worden.	**Kans: Gemiddeld**	**Schade: Hoog**	5.1.2e 5.1.2e / 5.1.2e 5.1.2e Beheersing: 1) nu in beeld brengen / monitoren: a) wat er nu op de woningmarkt gebeurt b) wat de consequenties voor de woningmarkt (kunnen) zijn. c) Op welke manier negatieve consequenties kunnen worden voorkomen. 2) communicatieafspraken maken over de ontwikkelingen op de woningmarkt (zie de beheersmaatregelen bij risico 5).
12	**Oorzaak** 1) BBV eisen zijn onvoldoende helder 2) BBV eisen zijn niet goed verwerkt	**Risico jaarrekening** Jaarrekening RVE Grond en Ontwikkeling wordt afgekeurd op waarderingsgrondslagen.	**Gevolg** 1) Beeldvorming dat de gemeente haar financiën niet op orde is 2) Afkeuring Jaarrekening RVE Grond en Ontwikkeling leidt tot afkeuring gemeenterekening.	**Kans: klein**	**Schade: Klein** Lijdt niet tot vertraging in VES maar wel schade in beeldvorming	5.1.2e 5.1.2e / 5.1.2e 5.1.2e Beheersing gericht op (periodiek) overleg met: 1) andere gemeenten die eeuwigdurende erfpacht hebben ingevoerd; 2) de Commissie BBV 3) DMC en 4) ACAM.
13	**Oorzaak** 1) Ontwerp rekenmodule deugt niet, 2) Capaciteit om de module te bouwen onvoldoende, 3) overheidseisen tav diensten die we beschikbaar stellen niet goed in beeld.	**Risico rekenmodule** De rekenmodule die de erfpachter inzage geeft in de (toekomstige) canon geeft onjuiste informatie / verkeerde uitkomsten.	**Gevolg** 1) Beeld ontstaat dat de gemeente niet in controll is en dat zorgt voor algemeen gebrek aan vertrouwen over de vernieuwing 2) Fouten kunnen mogelijk leiden tot schadeclaims?	**Kans: Gemiddeld** hoog	**Schade: Hoog** Als de commotie groot is zal de besluitvorming over het nieuwe stelsel worden uitgesteld tot het moment dat de module wel betrouwbaar is. Vertraging 3 tot 6 maanden, kosten 0,5 tot 1 ton voor inhuur externe expertise.	**Beheersing** 1) zo vroeg mogelijk starten met het ontwerp van de rekenmodule; niet pas starten met ontwerp nadat de rekenformules bekend zijn. 2) informatiebeveiliging vanaf de start betrekken bij het ontwerp. 3) Begroting opstellen: capaciteit (inclusief FAB) en budget. 4) Zorgen voor een ordentelijk testtraject. 5) de (inrichting van de) rekenmodule moet (zichtbaar) voldoen aan de overheidseisen. 6) Dwarskijk met deskundigen organiseren 7) O&S betrekken bij de beoordeling van statistische informatie. 8) zorg voor clustering die tot de bron is te herleiden 9) houd de 'rode draad' en 'grotere bewegingen' in beeld wanneer je 'aan de knoppen draait'.
14	**Oorzaak** 1) Ontwerp model deugt niet, 2) Capaciteit en expertise om de module te bouwen onvoldoende, 3) Benodigde gegevensbronnen niet beschikbaar of niet van de juiste kwaliteit	**Risico financieel model** Het financieel model dat is gebouwd geeft geen betrouwbaar inzicht in de financiële effecten voor de gemeente.	**Gevolg** 1) Beeld ontstaat dat de gemeente niet in controll is en dat zorgt voor algemeen gebrek aan vertrouwen over de vernieuwing 2) Niet functioneren van het model wordt gekoppeld aan gemeentelijke ICT dossiers en het onvermogen om die goed te organiseren 3) Als de financiële effecten onbetrouwbaar worden geacht zal besluitvorming over het nieuwe stelsel niet plaats kunnen vinden.	**Kans: Gemiddeld**	**Schade: Hoog** Besluitvorming over het nieuwe stelsel zal worden uitgesteld tot het moment dat het model wel betrouwbaar is. Vertraging 3 tot 6 maanden, kosten 0,5 tot 2,5 ton voor inhuur externe expertise.	**Beheersing** 1) zo vroeg mogelijk starten met het ontwerp van het model; 2) informatiebeveiliging vanaf de start betrekken bij het ontwerp. 3) Zorgen voor voldoende expertise en capaciteit (begroting) 4) Zorgen voor een ordentelijk testtraject. 5) Dwarskijk met deskundigen organiseren 6) O&S betrekken bij de beoordeling van statistische informatie. 7) zorg voor clustering die tot de bron is te herleiden 8) houd de 'rode draad' en 'grotere bewegingen' in beeld wanneer je 'aan de knoppen draait'.