Gemeente Amsterdam
Ontwikkelingsbedrijf

04. kabinet bijlage
De risicoanalyse

Beschrijving van de mogelijke risico's inclusief de beheersmaatregelen.

Procesbeheersing

1) **Tunnelvisie en blinde vlekken**
De benodigde en veronderstelde kennis en expertise van het projectteam Vernieuwing Erfpachtstelsel (VES bevat '*blinde vlekken*' die niet dan wel te laat worden opgemerkt. Het projectteam kent veel 'technisch' specialisten, het is in Nederland een klein werkveld waardoor het lastig kan zijn kennis tekortkomingen te detecteren. Ook heeft het team ervaringen opgedaan in een eerder traject dat tot tunnelvisie kan leiden in dit nieuwe traject. Dit kan er toe leiden dat de kwaliteit van de uitwerking onvoldoende is en de besluitvorming stokt en/of juridische procedures tegen de gemeente kwetsbaar zijn. Om dit risico te ondervangen is er voortdurend aandacht voor het in kaart brengen van de 'blinde vlekken' door het organiseren van dwarskijksessies, zorgen voor klankbordmomenten, consultatierondes en de betrokkenheid van externe expertise. Daarnaast wordt overlegd met andere gemeentes om hun ervaringen met eeuwigdurende erfpacht te kunnen gebruiken.
Kans: klein
Schade: groot

2) **Beschikbaarheid ambtelijke capaciteit**
Er is onvoldoende ambtelijke capaciteit beschikbaar voor het project VES doordat de benodigde capaciteit voor VES wordt ingezet voor andere projecten (b.v. AFS, gebiedsontwikkeling). Ook kan de dynamiek of een scopewijziging van het project VES leiden tot een hogere capaciteitsbehoefte dan verwacht waarin niet voorzien kan worden door onvoldoende budget. Hierbij speelt ook dat het gaat om specifieke expertise die niet breed beschikbaar is.
Bij onvoldoende capaciteit is het niet mogelijk om de planning te halen maar zal ook de kwaliteit achter blijven. Het inhuren van extra capaciteit is dan een oplossing maar hiervoor moet op dat moment dan wel financiële ruimte worden gemaakt. De afspraken over de capaciteit worden op directieniveau verankerd en bewaakt.
Kans: gemiddeld
Schade: gemiddeld

3) **Planningsoptimisme**
De doorlooptijden nodig om de kwaliteit te halen zijn niet beschikbaar of blijken meer tijd te vergen dan voorzien. Dit kan ontstaan wanneer de inhoud en dynamiek van het project ondergeschikt worden gemaakt aan het proces of wanneer er wensdenken in het proces sluipt. Het gevolg daarvan is onvoorziene vertraging of compromissen in de kwaliteit. Beide zeer ongewenst.

Om die reden is de planning voortdurend onderwerp van gesprek, wordt de aanpak tussentijds geëvalueerd en worden tijdsconsequenties van scopewijzigingen steeds expliciet gemaakt.
Kans: gemiddeld
Schade: gemiddeld

Draagvlak

4) Onvoldoende steun gemeenteraad
Voorstel voor de vernieuwing van het stelsel verkrijgt *onvoldoende steun* in de gemeenteraad. Dit probleem treedt (vanzelfsprekend) alleen op als er binnen de coalitie onvoldoende draagvlak is in de gemeenteraad. Deze situatie kan ontstaan als er vanuit het BT onvoldoende aanhaking met de raadsleden is of de resultaten afwijken van hetgeen in het startdocument is vastgelegd. Om dit risico te ondervangen is het van belang dat in het BT steeds aandacht is voor de volle breedte van de coalitie, de verwachtingen helder zijn en steeds goede informatie wordt gedeeld met de raad zodat deze niet wordt verrast.
Kans: klein
Schade: groot

5) Communicatie is ontoereikend en sluit niet aan bij de behoefte.
Communicatie is een wezenlijke factor en wanneer de communicatie niet aansluit bij de behoefte bijvoorbeeld omdat de strategie onduidelijk is, de doelgroepen niet goed in beeld zijn, er onvoldoende middelen zijn of doordat de gemeente niet consistent is en verschillende signalen afgeeft kan er veel onrust ontstaan. Dit verlies aan vertrouwen kan extra inzet van middelen en veel (ad hoc) aandacht vragen. De communicatie moet zich ook kunnen aanpassen bij de dynamiek van het project. Om zorg te dragen voor gerichte communicatie is een communicatiestrategie opgezet, budget gereserveerd en een structuur ingericht om interactie met de verschillende stakeholders (intern en extern) gedurende het gehele traject tot stand te brengen.
Kans: gemiddeld
Schade: gemiddeld

Bouwstenen van het stelsel

6) Advies grondwaardecommissie niet bruikbaar
Het Grondwaarde advies van de nog op te richten Commissie Grondwaarde kan ongeschikt zijn voor verwerking in het grondprijsbeleid en de overstapregeling. Dit kan komen doordat de uitkomsten ongewenst of ongemakkelijk zijn bijvoorbeeld door veel hogere of lagere uitkomsten van de waardering en/of voorstellen die voor overstappende erfpachters grotere consequenties hebben dan verwacht. Ook is het denkbaar dat afhankelijk van de uitkomsten de onafhankelijkheid van de commissie ter discussie wordt gesteld. Het effect kan zijn dat er maatschappelijke commotie ontstaat over de uitkomsten.

Het is dan ook zeer van belang dat de opdracht aan de commissie en de samenstelling van de commissie zorgvuldig plaatsvindt om de kans op interpretatieverschillen zo klein mogelijk te maken. Door de opdrachtformulering aan de commissie ook te betrekken bij de consultatie over het Startdocument wordt zoveel mogelijk de expertise van stakeholders gebruikt om de opdracht scherp te krijgen.
Kans: gemiddeld
Schade: zeer hoog

7) **Nieuwe stelsel past niet binnen de fiscale regels**
Het nieuwe stelsel moet passen binnen de fiscale regels en als bij de toets achteraf blijkt dat dit niet het geval is kan het stelsel niet worden ingevoerd. Door het betrekken van financiële expertise, de kennis uit steden met eeuwigdurend erfpacht en contact te leggen met het ministerie van Financiën wordt dit risico ondervangen.
Kans: klein
Schade: groot

8) **Financieel model en de individuele rekenmodule zijn onbetrouwbaar**
Als het financieel model dat wordt gebouwd geen betrouwbaar inzicht in de financiële effecten voor de gemeente geeft en de individuele rekenmodule geen betrouwbare informatie voor de erfpachter geeft ontstaat het beeld dat de gemeente niet in control is. Onbetrouwbare uitkomsten kunnen het gevolg zijn van fouten in het model, onvoldoende capaciteit maar waarschijnlijk vooral doordat benodigde basisdata niet beschikbaar zijn of niet van de juiste kwaliteit (denk bijvoorbeeld aan het gemeentelijke Hermes). Samen met de datakwaliteit zoals genoemd in X is dit één van de backbones van het project. Als dit niet op orde is dan is invoering van het stelsel kwetsbaar. Om die reden wordt tijdig voldoende capaciteit vrijgemaakt, een testtraject ingebouwd en dwarskijken georganiseerd.
Kans: gemiddeld
Schade: groot

Afhankelijkheden en relaties

9) **Risico basisdata en ICT niet op orde**
Er zijn 230.000 erfpachtcontracten waarvan in de dataystemen beperkte en deels onbetrouwbare data zijn opgeslagen. Deze data hebben niet de kwaliteit die nodig is om de vernieuwing succesvol te kunnen implementeren. Hiervoor is een traject "Data kwaliteit op orde" gestart. Als dit traject niet succesvol zou zijn omdat het project stagneert doordat bijvoorbeeld de inzet van capaciteit onvoldoende is leidt dit direct tot een knelpunt in VES en vertraagt de besluitvorming. Vervolgens zullen onvoorziene kosten moeten worden gemaakt om die dat alsnog versneld op orde te krijgen. Hierbij speelt ook dat in dezelfde fase van het project grote gemeentelijk veranderingen worden doorgevoerd (centralisatie, Amsterdams Financieel Systeem, de Amsterdamse Werkplek, etc) die invloed hebben op de beschikbaarheid van systemen en capaciteit.
Kans: gemiddeld
Schade: groot

10) **Risico effecten woningmarkt**
De introductie van eeuwigdurende erfpacht beïnvloedt de woningmarkt in Amsterdam negatief, doordat het beeld ontstaat dat je beter kunt wachten met het kopen van een woning totdat het nieuwe stelsel is ingevoerd of dat het nieuwe stelsel tot

waardeverschillen leidt tussen verschillende woningsegmenten of tussen bestaande erfpachters en nieuwe uitgiftes.
Om dit risico te ondervangen wordt steeds in beeld gebracht op welke manier de voorstellen van de vernieuwing geen nadelige effecten kunnen hebben op de woningmarkt. Tevens wordt veel aandacht gegeven aan de communicatie zodat er geen negatieve beeldvorming ontstaat door onduidelijkheid of ruis.
Kans: gemiddeld
Schade: groot

11) Risico jaarrekening

Een eeuwigdurend stelsel vraagt om een andere wijze van grondwaardering in de jaarrekening. Als dit niet goed gebeurt kan de jaarrekening worden afgekeurd. Om dit te ondervangen wordt overlegd met andere gemeenten, de commissie BBV, DMC en ACAM. Als dit risico optreedt is er geen technische reden om tijdelijk te stoppen met uitgiftes en overstappen naar het nieuwe stelsel, maar de maatschappelijke en/of politeke reactie kan wel aanleiding geven tot uitstel.
Kans: klein
Schade: groot

12) Cassatie in SEBA zaak leidt er toe dat verplichte overstap bij einde tijdvak naar eeuwigdurend niet mogelijk is

Het Hof Amsterdam heeft in de rechtszaak SEBA geoordeeld dat de gemeente niet eenzijdig gewijzigde algemene bepalingen mag opleggen bij een canonherziening. Als deze uitspraak in stand blijft dan is een verplichte overstap naar eeuwigdurende erfpacht bij het einde van een tijdvak niet mogelijk.
De uitspraak zal waarschijnlijk circa anderhalf jaar op zich laten wachten. Het risico bestaat daarnaast 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.
Kans: gemiddeld
Schade: klein tot gemiddeld

13) 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. 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.
De uitspraak zal waarschijnlijk circa anderhalf 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.
Kans: gemiddeld
Schade: hoog