05230

Voorstel Rebel

"Analyse van de financiële effecten van de invoering van eeuwigdurende erfpacht"

Auteur
5.1.2e
5.1.2e 5.1.2e

Datum
30.10.15

Status
Definitief

Klant
Gemeente Amsterdam

57159

Inhoudsopgave

1	**Inleiding**		**3**
	1.1	Gemeente Amsterdam wenst over te gaan op een systeem van eeuwigdurend erfpacht	3
	1.2	U vraagt financiële ondersteuning voor doorrekening effecten	3
	1.3	Rebel kan en wil u hierbij graag ondersteunen	4
	1.4	In dit document lichten we ons voorstel toe	5
2	**Onze visie op de vraag**		**6**
	2.1	Een aanpak van grof naar fijn is wenselijk	6
	2.2	Het einddoel staat daarbij centraal	6
	2.3	Bij het bouwen van een model is een goede start cruciaal	6
	2.4	De focus ligt op uitwerking van het nieuwe erfpachtstelsel	7
	2.5	Het is belangrijk te onderkennen dat er onzekerheden zijn	7
	2.6	Voldoende aandacht is gewenst voor de financiële effecten op langere termijn	8
3	**Aanpak en planning**		**9**
	3.1	Onze aanpak bestaat uit vijf stappen	9
	3.2	Stap 1: Opstartfase	10
	3.3	Stap 2: aanpassen rekenmodel en afstemmen aannames	11
	3.4	Stap 3: rapportage deelvraag 1 en eerste scenarioanalyse	12
	3.5	Stap 4: analyse overige deelvragen en validatie rekenmodel	12
	3.6	Stap 5: Opstellen concept en definitief advies.	13
4	**Team, inzet en kosten**		**14**
	4.1	Ons team beschikt over de benodigde expertise	14
	4.2	De inzet en bijbehorende kosten van ons team	14

Bijlage 1: Voorbeeld van een cockpit met toelichting belangrijkste parameters

Bijlage 2: Projectreferenties

1 Inleiding

1.1 Gemeente Amsterdam wenst over te gaan op een systeem van eeuwigdurend erfpacht

Het huidige erfpachtstelsel in Amsterdam wordt door veel partijen ervaren als complex, onduidelijk en risicovol. De canon maakt aan het einde van een tijdvak (na 50 of 75 jaar) mogelijk een enorme sprong omhoog en vooraf is onduidelijk hoe de canonherziening zal uitpakken. De gemeente Amsterdam is voornemens om eeuwigdurende erfpacht in te voeren. Bij eeuwigdurende erfpacht is, bij gelijkblijvend gebruik en ongewijzigde oppervlakte, geen sprake meer van tussentijdse herziening van de canon of de erfpachtvoorwaarden. De canon wordt enkel herzien als de bestemming van het erfpacht wordt gewijzigd op verzoek van de erfpachter. De gemeente heeft een Grondwaardecommissie Eeuwigdurende Erfpacht in het leven geroepen die in afstemming met belanghebbenden, belangenorganisaties en deskundigen tot een advies is gekomen over de methode waarmee de grondwaarde en de erfpachtkosten kunnen worden bepaald.

De grondwaardecommissie adviseert de gemeente de residuele waarde methode te hanteren om de grondwaarde te bepalen. Deze methode gaat ervan uit dat de waarde van de grond het verschil (residu) is tussen de marktwaarde van het object (de grond plus de opstal) en de waarde van de opstal (het gebouw). De grondwaarde wordt vervolgens vermenigvuldigd met een canonpercentage om tot de jaarlijkse erfpachtkosten te komen. De grondwaardecommissie stelt bij de uitwerking voor 1) de objectwaarde te bepalen op basis van de WOZ-waarde (waarde voor de Wet waardering onroerende zaken); 2) de bouwkosten en waardevermindering van de opstal te schatten op wetenschappelijke basis en 3) het canonpercentage vast te stellen op basis van de financiële theorie. De Grondwaardecommissie heeft de gemeente geadviseerd om iedere erfpachter zelf te laten kiezen uit drie aanbiedingen met gelijke economische waarde: een vaste jaarlijkse canon, een lagere maar met inflatie geïndexeerde jaarlijkse canon, of een eenmalige afkoop voor een bedrag ter grootte van de contante waarde van de canonbetalingen. Het college heeft aangegeven de voorkeur te hebben voor één type canon, een indexcanon, vanwege de transparantie in de woningmarkt.

Het college van B en W staat positief tegenover het advies. Het college heeft aangegeven het advies verder uit te werken. De uitwerking zal begin 2016 door het college aan de gemeenteraad worden voorgelegd.

1.2 U vraagt financiële ondersteuning voor doorrekening effecten

Wijziging van het erfpachtstelstel heeft niet alleen gevolgen voor de koper, maar ook voor de gemeente. De gemeente wenst graag inzicht te krijgen in de financiële consequenties van de voorstellen voor een eeuwigdurend erfpachtstelsel en formuleert daarbij vier deelopdrachten:

1. Analyse van de financiële opbrengsten (canon en afkoop) van koopwoningen onder het huidige (voortdurende) en nieuwe (eeuwigdurende) beleid voor de komende 25 jaar en de **financiële verschillen tussen beide stelsels**. Het gaat daarbij zowel om inzicht in het verschil in opbrengsten bij nieuwe uitgiftes (deelvraag 1a) en bestaande erfpachtrechten (deelvraag 1b). En een onderscheid in welk deel van het verschil ontstaat door een andere grondprijssystematiek en welk deel door voortdurend versus eeuwigdurend erfpachtstelsel.

2. Een analyse van de **gevolgen voor het erfpachtresultaat en de gemeentebalans** onder het huidige en herziene beleid voor de komende 25 jaar.
3. **Een scenario-analyse** van de impact van variabelen zoals het aantal erfpachters dat voor einde tijdvak overstapt, mutaties in canonpercentage (als gevolg van mutaties in onderliggende parameters), grondwaarde of aantallen nieuw uitgegeven erfpachtcontracten enerzijds en schuldrente gemeente anderzijds op de uitkomsten van bovenstaande analyse.
4. **Een doorkijk** van de drie bovenstaande deelopdrachten voor de hele lange termijn (waarbij het grootste deel van het effect optreedt bij einde tijdvak en dit in deze hele lange termijn moet vallen).

1.3 Rebel kan en wil u hierbij graag ondersteunen

Rebel is een financieel economisch adviesbureau dat adviseert op het snijvlak van publiek en privaat in onder meer infrastructuur, mobiliteit, gebiedsontwikkeling, vastgoed, duurzaamheid en in de financiële sector. Door actief te zijn in verschillende sectoren kan Rebel dwarsverbanden leggen en ervaringen uit de ene sector toepassen in de andere. Rebel heeft de gemeente Amsterdam in 2013 en begin 2014 ondersteund bij de financiële doorrekening van het vorige voorstel tot modernisering van het erfpachtstelsel.

Rebel is bij uitstek in staat om u bij dit vraagstuk te ondersteunen vanwege haar kennis van en ervaring met:

1. ***het opstellen van flexibele modellen***. Rebel is gewend om te denken in scenario's en haar modellen flexibel op te stellen, zodanig dat een model verschillende gevoeligheden en scenario's kan doorrekenen. Rebel voorziet haar modellen van cockpits, waarmee real time de financiële impact van verschillende keuzes inzichtelijk gemaakt kan worden (zie ook bijlage 1 voor een voorbeeld).
2. ***de vertaalslag van model naar besluitvorming***. Wij zien een model niet als doel op zich, maar vooral als (strategisch sturings-) instrument richting besluitvorming. Wij denken graag mee hoe de uitkomsten uit het model optimaal ingezet kunnen worden in het besluitvormingsproces.
3. ***het omgaan met onzekerheid***. Een belangrijk onderdeel van het opstellen van goede financiële modellen is het meenemen van de onzekerheden die bestaan rondom de financiële uitkomst. Rebel heeft een eigen risicomethodiek ontwikkeld die voortborduurt op de RISMAN-methodiek met specifieke aandacht voor de financiële vertaalslag van onzekerheden. Dit instrumentarium kan behulpzaam zijn in deze opdracht omdat er nog veel onzekerheden zijn, waaronder een snelle prioritering en clustering van de belangrijkste onzekerheden en het uitvoeren van gevoeligheidsanalyses daarop. We verwijzen naar hoofdstuk 3 uit ons rapport 2013 als voorbeeld hoe wij onzekerheid betrekken bij onze conclusies.
4. ***vraagstukken rondom de woningmarkt***. Omdat wij voor gemeenten, woningcorporaties en private ontwikkelaars zowel beleidsmatig als projectmatig actief zijn in de woningmarkt hebben wij een snel begrip van de werking en impact van het nieuwe erfpachtstelsel. Tevens helpt deze ervaring ons om aannames te doen van nog openstaande parameters zoals prognoses ten aanzien van het toekomstige aantal koopwoningen, de opzet van de rekenformule residuele grondwaarde e.d..
5. ***opdrachten in Amsterdam***. Wij hebben eerder projecten in Amsterdam uitgevoerd en zijn bekend met de gemeentelijke organisatie. Dit kan behulpzaam zijn bij het opstellen van onze bevindingen en het plaatsen van onze rapportage in de gemeentelijke context.

Door onze betrokkenheid bij de financiële doorrekeningen van het vorige erfpachtvoorstel kennen we de details van het huidige erfpachtstelsel en de karakteristieken van de dataset, hebben we een model klaar staan dat met beperkte aanpassingen benut kan worden voor de nieuwe doorrekeningen, en hebben we handigheid gekregen in het analyseren en toepassen van de complexe materie en databestanden die relevant zijn in dit dossier. Hierdoor kunnen we snel en flexibel in de korte doorlooptijd die het project kent, komen tot relevante informatie voor de besluitvorming.

In bijlage 2 treft u een selectie van onze projectreferenties aan waaruit bovenstaande kennis en ervaring blijkt.

1.4 In dit document lichten we ons voorstel toe

In hoofdstuk 2 geven we onze visie op de opdracht, die we in hoofdstuk 3 concreet vertalen naar onze aanpak, waar we nader ingaan op te verrichten activiteiten, planning en beoogde resultaat. Hoofdstuk 4 tenslotte beschrijft de inzet van ons team en bijbehorende kosten.

2 Onze visie op de vraag

2.1 Een aanpak van grof naar fijn is wenselijk

De valkuil bestaat je teveel te verliezen in de details. Zeker gezien de korte doorlooptijd van de opdracht is het van belang om bij de kern van de zaak te blijven en niet alleen bezig te zijn met het 'rekenen', maar juist ook met de analyse wat er uit de berekeningen komt en hoe dat wordt vertaald naar besluitvorming.

Wij stellen daarom voor een aanpak te kiezen die werkt van grof naar fijn. Concreet betekent dit dat we werken in twee rondes. In de eerste helft van de opdrachtperiode (tot 20 november) doen we een eerste uitwerking van een model inclusief scenarioanalyse. Daaruit volgt voor welke parameters de uitkomst gevoelig is en welke minder. In een tweede ronde gaan we enkel die parameters die gevoelig zijn, en waar nodig, verder verfijnen. Daarnaast geeft deze aanpak de gemeente de ruimte om op basis van de eerste resultaten de uitwerking van het systeem van eeuwigdurende erfpacht bij te schaven. Ervaring uit het vorige traject en uit ons offerte-gesprek van afgelopen week leert dat dit wenselijk kan zijn, bijvoorbeeld ten aanzien van de. kortingensystematiek, een eventuele overstapregeling en de periode van de financiële analyse.

2.2 Het einddoel staat daarbij centraal

Wij beschouwen een model als instrument om besluitvorming te faciliteren. We zullen bij aanvang van de opdracht goed doorspreken met het projectteam van de gemeente (nog meer dan in het offertegesprek) wat het beoogde resultaat van deze opdracht is. Zo willen we scherp krijgen aan welke knoppen de gemeente nog kan en wil draaien (zoals de rente, risico-opslag, inflatie en kortingspercentage) en waarvan ze wil weten wat het financiële effect is van verschillende keuzes. Aandachtspunt voor ons is de periode waarover wij de financiële effecten gaan beschouwen. Ook willen we scherper krijgen wat de gemeente met deelvraag 2 (effecten op de gemeentebalans) beoogt en of de analyse die we vorig jaar hebben gedaan wel volstaat. Daarnaast zullen de resultaten uiteindelijk aan de Raad worden gepresenteerd. Ook vanuit die invalshoek behoeven bepaalde onderdelen mogelijk speciale aandacht. Door goed het beoogde einddoel voor ogen te houden, kunnen we samen met de opdrachtgever gaande het proces afwegingen maken om meer of minder tijd in bepaalde onderdelen te stoppen.

2.3 Bij het bouwen van een model is een goede start cruciaal

Zeker in een vraagstuk als deze, met veel parameters en complexiteit, achten wij het raadzaam om voorafgaand aan het modelleren de modelarchitectuur scherp te hebben. Daarbij spelen vragen als wat is de belangrijkste input, wat is de belangrijkste output, welke tijdshorizon nemen we in ogenschouw wat zijn de te verwachten effecten, welk detailniveau van uitwerking kiezen we, welke scenario's zijn wenselijk. Een manier van werken die daarbij structureert is om al vrij vroeg in het proces de cockpit van het model vorm te geven. De cockpit zoals wij die in onze modellen hanteren, is het besturingspaneel dat bovenop het model wordt geplaatst waar in één overzicht de belangrijkste input en output wordt gepresenteerd. Met deze cockpit bestaat de mogelijkheid om real time aannames of scenario's te veranderen en in één oogopslag de impact op het resultaat te zien. In bijlage 1 treft u een

voorbeeld van een cockpit aan. We stellen voor om al snel na aanvang van de opdracht een startbijeenkomst te houden waarin de modelarchitectuur wordt afgestemd, alvorens we overgaan tot daadwerkelijke modellering.

2.4 De focus ligt op uitwerking van het nieuwe erfpachtstelsel

Uiteraard is het modelleren van beide erfpachtstelsels complex, maar deze vaardigheid hebben we goed onder de knie en voor het bestaande stelsel al uitgewerkt. Ook het doen van goede aannames voor prognoses in de toekomst (zoals toekomstige ontwikkeling van WOZ-waarden, index-ontwikkelingen en rentestanden) is lastig, maar daar is in de vorige opdracht al een goede aanzet en onderbouwing voor gedaan. De grootste uitdaging zit wat ons betreft in het scherp krijgen van het voorstel voor eeuwigdurende erfpacht, in het bijzonder de opstalwaarde. De gemeente heeft daar zelf al voor 75% van de woningen een voorzet voor gedaan. Voor 75% van de woningen is deze opstalwaarde dus bekend en dat lijkt ons voldoende om een representatief beeld te geven van de verschillen tussen beide stelsels. De belangrijkste aandachtspunten zijn wat ons betreft:

- **Clustering van datasets.** Bekend uit de vorige opdracht is dat het in Excel niet werkbaar is om alle woningen individueel door te rekenen. Daarom hebben we ervoor gekozen om de erfpachtrechten in logische cohorten te clusteren. Bij de vorige opdracht lag het accent op onderscheid naar de onderscheidende factoren van de bestaande erfpachtrechten (looptijd, type canon, wel/geen indexatie van de canon etc.) In het nieuwe voorstel is de grondwaarde sterk afhankelijk van specifieke bouwkenmerken en locatie. Deze onderscheidende kenmerken in het voorgestelde stelsel bieden ons aanknopingspunten om tot een verdere/verbeterde clustering van woningen te komen met vergelijkbare kenmerken.
- **Gevoeligheidsanalyse.** De grondwaarde per woning in het nieuwe stelsel wordt door de gemeente aangeleverd. Tegelijkertijd zijn aannames gedaan om tot deze waarde te komen, die met onzekerheden zijn omgeven. Hoewel wij als Rebel niet zelf deze grondwaardeberekeningen doen, zullen we wel onzekerheden rondom deze grondwaarde meenemen in de resultaten. Dit kunnen we doen door een analyse te doen op de dataset die uit SPSS te exporteren is naar Excel.
- **Systeem versus individueel**. Op systeemniveau kan de methodiek zoals de Grondwaardecommissie Eeuwigdurende Erfpacht die voorstelt goed werken, op individueel woningenniveau kan er een discrepantie bestaan tussen de berekende opstalwaarde en de feitelijke opstalwaarde. Voor de berekeningen die aan Rebel worden gevraagd op systeemniveau hoeft dat geen probleem te zijn, voor de uitwerking richting de praktijk op individueel niveau wel. Het is goed om gedurende de uitwerking van deze opdracht bewust te zijn van dit verschil en waar mogelijk ook een gevoel te krijgen bij een eventuele discrepantie.

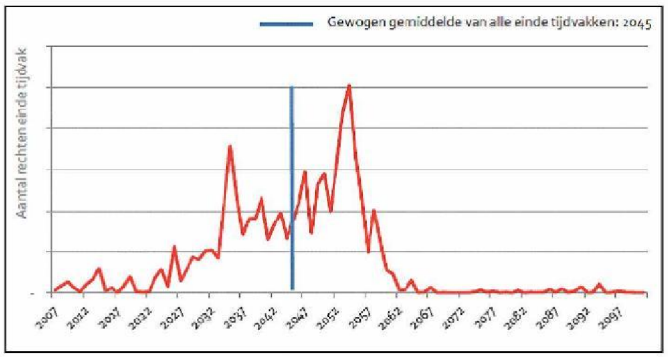
2.5 Het is belangrijk te onderkennen dat er onzekerheden zijn

Hoe goed we ook proberen een inschatting te doen van de effecten, de werkelijkheid kan altijd anders uitpakken. Wij staan dan ook achter de uitvraag van de gemeente om scenarioanalyses uit te voeren. Bij het doorrekenen van het vorige erfpachtvoorstel hebben we ook veelvuldig gebruik gemaakt van scenario- en gevoeligheidsanalyses, welke tot nuttige inzichten heeft geleid. Bijvoorbeeld dat de cyclus waar de woningmarkt zich in begeeft van invloed is op het verschil tussen beide stelsels, omdat de einde tijdvakken van bestaande rechten niet evenwichtig in de tijd is verdeeld. Of dat de aannames over groeivoet woningwaarde, renteontwikkeling en afslag deskundigheidsoordeel erg gevoelig zijn, en andere aannames minder.

De vervolgvraag is wat te doen met grote bandbreedtes in de uitkomst. Ervaringen in andere projecten leert dat de ene onzekerheid de andere niet is. Zo is er een belangrijk onderscheid te maken tussen onzekerheden waar je zelf invloed op hebt (zoals de uitwerking van het nieuwe stelsel, of de wijze waarop een overgangsregeling wordt ingezet) en exogene factoren (zoals de ontwikkeling van de consumentenprijsindex). Bij onzekerheden waar je zelf invloed op hebt, kun je sturen door besluiten te nemen. Bij exogene factoren kan dan niet. Daar is het vervolgens zinvol te bezien of deze (exogene) onzekerheden tot verschillende effecten in beide stelsels leiden of niet. En zo ja om de bandbreedtes in deze verschillen inzichtelijk te maken.

2.6 Voldoende aandacht is gewenst voor de financiële effecten op langere termijn

De uitvraag omvat een analyse van de financiële effecten voor de komende 25 jaar, en een beschouwing van de effecten op de langere termijn. De komende 25 jaar is het aantal erfpachtrechten dat wordt herzien relatief beperkt ten opzichte van het totaal. Daarmee is naar (onze) verwachting ook het financieel effect voor de komende 25 jaar relatief beperkt.



Figuur 1, aantal CHET woningen voortdurende erfpacht tot 2097

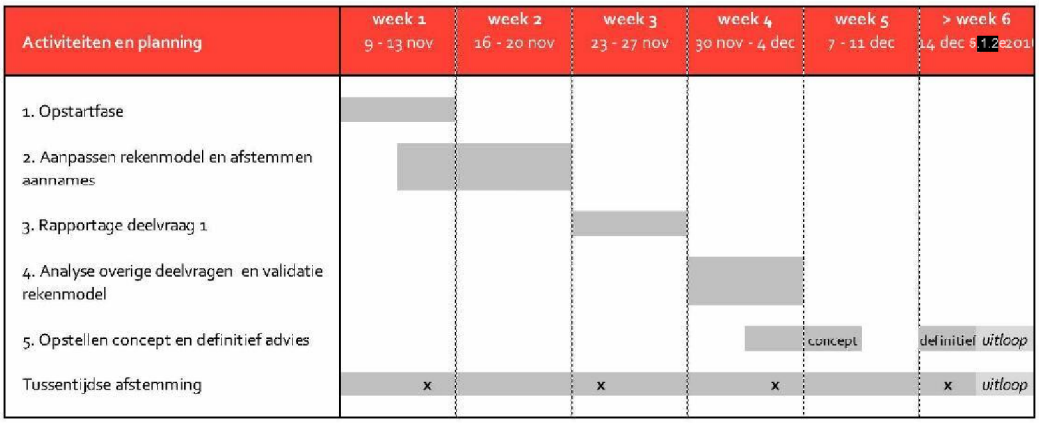
Uiteindelijk is het financieel effect op (kortere) termijn sterk afhankelijk van de uitwerking van een overstapregeling om een versnelde overgang naar het nieuwe stelstel te stimuleren. Op basis van de afloop van de tijdsvakken voorzien wij de grootste effecten na de 25 jaar. Daarom vinden wij het voor dit onderzoek belangrijk om ook een goede doorkijk te geven na 25 jaar (zoals ook in deelvraag 4 wordt gevraagd) en bij de bespreking van de korte termijn effecten te benadrukken dat slechts een deel van de totale erfpachtrechten in de vergelijking worden meegenomen. We verwachten overigens dat we de lange termijn effecten vrij eenvoudig in het model kunnen berekenen op een vergelijkbare wijze waarmee ook de eerste 25 jaar worden berekend.

3 Aanpak en planning

3.1 Onze aanpak bestaat uit vijf stappen

Onderstaand overzicht geeft onze aanpak en planning weer. Hierin houden we rekening met de planning zoals opgenomen in de uitvraag van de gemeente:

- start na gunning, uiterlijk 6 november
- oplevering antwoord op de eerste deelvraag uiterlijk laatste week van november
- oplevering van het concept advies begin december
- een definitieve advies in januari 2016



Onze visie zoals in het vorige hoofdstuk staat beschreven is terug te vinden in onze aanpak. Zo zullen we eerst kwalitatief doordenken hoe de opzet en input voor het model eruit moet komen te zien (stap 1) om daarna tot uitwerking en kwantificering over gaan (stap 2, 3 en 4). Daarnaast zit in deze aanpak de werking van grof naar fijn: op basis van de resultaten die volgen uit de eerste uitwerking van het model inclusief gevoeligheidsanalyse (stap 3) is er de mogelijkheid om tot eventuele bijstelling of verdieping (stap 4) voordat de definitieve rapportage opgeleverd wordt (stap 5).

We voorzien in deze aanpak nauwe afstemming met de opdrachtgever. In het begin (stap 1 en 2) zal het vooral gaan om afstemming over het gewenste eindresultaat en het verkrijgen van aanvullende informatie die reeds bij de opdrachtgever beschikbaar is. In latere fases (stap 2 tot en met 6) zal het vooral een terugkoppeling betreffen van onze bevindingen met mogelijkheid tot bijstelling of verdieping. We voorzien in ieder geval vier contactmomenten met het projectteam van de gemeente, zijnde de startbijeenkomst (in stap 1), de bespreking van de eerste deelrapportage (stap 3), uitkomsten overige deelvragen en opzet concept-rapportage (stap 4/5), het bespreken van de terugkoppeling van het college van B&W voor het opstellen van het definitief advies (stap 5). Verder voorzien we twee technische afstemmingsmomenten (in ieder geval met de heer 5.1.2e, mogelijk aangevuld met andere personen). Eén bij aanvang van de opdracht (stap 1) en één ter afstemming van het concept-rekenmodel (stap 4). Daarnaast zal veel tussentijdse afstemming per e-mail of telefonisch plaatsvinden.

Hieronder gaan we kort op elke stap in en lichten we doel, aanpak en resultaat van de betreffende stap toe.

3.2 Stap 1: Opstartfase

Planning: week van 9 tot 13 november

Het doel van de opstartfase is tweeledig:

- Inhoudelijke uitwisseling over het project waarin de gemeente verschillende zaken nader kan toelichten, zoals de reeds bestaande berekeningen, de werking van de rekenformule, etc. en kunnen we onze ideeën toelichten (begin week 9-13 november, bij voorkeur 9 november gezien de korte doorlooptijd van de opdracht).
- Nadere afstemming van het proces en eindresultaat met de gemeente. Verwachtingen over en weer kunnen worden uitgewisseld, zoals de mate van gedetailleerdheid van het eindproduct (eind week 9-13 november, bij voorkeur 12 of 13 november).

De opstartfase bestaat uit een technische (voor)bespreking met de heer 5.1.2e en een startbijeenkomst met het projectteam van de gemeente.

Technische bespreking aangeleverde informatie met de heer 5.1.2e
We verwachten de informatie (dataset, rekenmodel van de gemeente, onderligger grondwaardeberekening etc.) te ontvangen na gunning van de opdracht, uiterlijk vrijdag 6 november. Na ontvangst van de beschikbare informatie analyseren we de informatie en voeren we een eerste technische discussie met de heer 5.1.2e. Bespreekpunten die we voorzien zijn:

- definities van de dataset, waaronder de grondprijs op basis van het huidige grondprijsbeleid en grondwaarde op basis van het advies van de Grondwaardecommissie
- extremiteiten in de database (bijvoorbeeld erfpachtrechten met 12 m2 woonoppervlakken, of hoge WOZ-waarde per m2)
- de uitgangspunten voor de berekening van de opbrengsten uit het huidige erfpachtsystematiek: is deze identiek aan die van de vorige analyse ?
- de rekensystematiek van het nieuwe erfpachtstelstel, specifiek de opstal- en grondwaardeberekening
- De selectiecriteria om de database met erfpachtrechten in te delen in logische cohorten (selectiecriteria, zoals EGW/MGW, verloop tijdvak, prijs per m2 etc.).
- de gehanteerde aannames bij de vorige analyse en een check op welke aannames we gaan updaten (bijvoorbeeld te aanzien van nieuwe uitgiftes per jaar, omzetsnelheid van corporatiewoningen in particuliere woningen etc.)

Op basis van dit gesprek doen we een voorstel voor het aanpassen van het rekenmodel dat we voor de vorige opdracht hebben opgesteld, en voor het indelen van de database in logische cohorten. Daarnaast stellen we een concept agenda op, inclusief discussiepunten, voor de startbijeenkomst.

Startbijeenkomst
Ons voorstel is om alle betrokken partijen vanuit de gemeenten aanwezig te laten zijn om tot optimale informatie uitwisseling te komen. In ieder geval de heer 5.1.2e, de heer 5.1.2e en mevrouw 5.1.2e 5.1.2e en iemand vanuit deelvraag 2 (gemeentebalans). Doel van de startbijeenkomst, en uiteindelijk deze eerste stap, is om over volgende punten overeenstemming te bereiken:

- de samenwerking tussen de gemeente en Rebel de komende periode
- de data waarop rapportages beschikbaar moeten zijn en de vorm, en het beoogde einddoel van de rapportage
- het inplannen van afspraken voor de rest van de periode

- aanscherpen van de deelvragen en het detailniveau van de uitwerking (waaronder welke voorgestelde canontypes we doorrekenen, kwantificering van de impact op de gemeentebalans)
- Uitgangspunten voor de overige aannames definiëren (zoals een overgangsregeling, omzetten van corporatiewoningen etc.)
- de scenario's die wenselijk zijn, ofwel de cockpit van het model vormgeven t.b.v. scenarioanalyses
- De eerste opzet van de model
- de clustering van de database met erfpachtrechten in logische cohorten.
- De tijdshorizon van de rapportage waarbij we een onderscheid maken naar analyse van de effecten op 'korte' termijn versus een beschouwing van de effecten op de langere termijn.

Het resultaat van deze stap is een nader uitgewerkt plan en proces om de vervolgstappen van onze aanpak goed te kunnen doorlopen.

3.3 Stap 2: aanpassen rekenmodel en afstemmen aannames

Planning: week van 16 – 20 november en week van 23 – 27 november

Het doel van de tweede stap is om het rekenmodel dat we hebben gebruikt bij de financiële doorrekeningen van het vorige erfpachtvoorstel aan te passen aan het nieuwe voorstel en te updaten waar nodig. Daarnaast is het doel om de aannames en de parameters die nodig zijn voor de gevoeligheids- of scenario analyses verder uit te werken. Het is belangrijk dit tijdig te doen zodat het gelijk kan worden meegenomen bij het overige modelleerwerk en om er zeker van te zijn dat binnen de doorlooptijd een kwalitatief goed resultaat wordt opgeleverd.

Op basis van het technisch overleg en de startbijeenkomst passen we het rekenmodel aan. Bij het aanpassen van het model focussen we op de berekeningen ten behoeve van deelvraag 1, maar zullen we met het modeleren ook alvast rekening houden met de beantwoording van de overige deelvragen. Het updaten van de aannames en het uitdenken van gevoeligheids- en scenario-analyses doen we op basis van aangeleverde informatie door de gemeente, deels door eigen analyse, deels door externe informatie.

In de week van 16 – 20 november voorzien wij tussentijdse afstemming (per email en telefoon) met het projectteam om de aannames verder af te stemmen, en het model waar nodig verder te verfijnen. Onderwerpen zijn bijvoorbeeld het afstemmen over de (juiste) interpretatie van rekenformules en aannames over bijv. de overgangsregeling.

Begin week 23 – 27 november bespreken we binnen het projectteam de eerste resultaten en de uitkomsten van de verschillenanalyse om er zeker van te zijn dat de uitwerking conform de verwachtingen plaatsvindt. Op basis van een gezamenlijke discussie kunnen we de berekeningen en aannames vervolgens bijstellen en/of verder verfijnen. Voorafgaand aan de bespreking met het projectteam stemmen we technische details en berekeningen af met de heer 5.1.2e.

Het resultaat van deze stap bestaat uit overeenstemming over :
- het detailniveau van de berekeningen, inclusief eventuele gewenste bijstelling of verfijning
- de te hanteren aannames in het model inclusief onderbouwing daarbij
- de opzet van de gevoeligheidsanalyse, en de variabelen die gebruikt gaan worden

3.4 Stap 3: rapportage deelvraag 1 en eerste scenarioanalyse

Planning: in de week van 23 – 27 november

Doel van stap 3 is het rapporteren over deelvraag 1 en een eerste (beperkte) scenarioanalyse.

De resultaten van stap 1 en 2 verwerken we in een notitie. De notitie bevat in ieder geval een analyse van de financiële opbrengsten (canon en afkoop) van koopwoningen onder het huidige (voortdurende) en nieuwe (eeuwigdurende) beleid voor nieuwe uitgiftes voor de komende 25 jaar en de financiële verschillen tussen beide stelsels, zowel per jaar als berekend in een netto contante waarde (Deelvraag 1a). In de notitie maken we onderscheid in welk deel van het verschil ontstaat door een andere grondprijssystematiek en welk deel door voortdurend versus eeuwigdurend erfpachtstelsel. Daarnaast streven we ernaar ook de volgende onderdelen te verwerken:

- Een zelfde analyse, maar dan voor bestaande erfpachtrechten (deelvraag 1b)
- Eerste uitkomsten van de scenarioanalyse (deelvraag 3). Uit de eerste scenario-analyse zal blijken dat de uitkomst meer of minder gevoelig is voor bepaalde aannames. Het kan dan lonen om op de meest bepalende parameters nader in te zoomen en meer verdieping te zoeken.
- Een doorkijk geven (mogelijk nog op een hoog abstractieniveau) van het effect op langere termijn (deelvraag 4)

De notitie leveren we uiterlijk 27 november op en bespreken we vervolgens met het projectteam. Deze notitie gaat als het meezit op meer onderdelen in dan volgens de planning van de gemeente gevraagd wordt (enkel deelvraag 1a). We kiezen voor deze aanpak omdat we de mogelijkheid willen inbouwen voor eventuele bijstelling en/of verfijning voordat we half december tot ons concept-advies komen.

3.5 Stap 4: analyse overige deelvragen en validatie rekenmodel

Planning: in de week van 30 november tot 4 december

Doel van de vierde stap is om alle deelvragen te beantwoorden, het rekenmodel verder te verfijnen en gezamenlijk te valideren.

Na afronding van de deelrapportage gaan we verder met het beantwoorden de overige deelvragen:

- Het analyseren van de gevolgen voor het erfpachtresultaat en de gemeentebalans onder het huidige en herziene beleid voor de komende 25 jaar (deelvraag 2)
- Het verfijnen van de scenarioanalyses om de impact te analyseren van variabelen zoals het aantal erfpachters dat voor einde tijdvak overstapt, mutaties in canonpercentage (als gevolg van mutaties in onderliggende parameters), grondwaarde of aantallen nieuw uitgegeven erfpachtcontracten enerzijds en schuldrente gemeente anderzijds op de uitkomsten van bovenstaande analyse.
- Een beschouwing over de financiële effecten op de lange termijn (waarbij het grootste deel van het effect optreedt bij einde tijdvak en dit in deze hele lange termijn moet vallen).

Rebel zal deze analyse grotendeels zelfstandig doen. Gezien de complexiteit van de materie zullen we een validatie laten doen op de aannames en berekeningswijze. Net als bij de vorige financiële doorrekeningen doen we dat enerzijds intern binnen Rebel (door iemand met een frisse blik een controle te laten uitvoeren op uitgangspunten en op berekeningswijze), anderzijds door de heer

5.1.2e kritisch te laten meekijken. Voor deze validatieslag maken we een validatiedossier aan met daarin het model, een databook en een archief met onderliggende brondocumentatie.

Aan het einde deze stap zal een flexibel en gebruiksvriendelijk model zijn opgesteld met gevalideerde aannames en berekeningswijze dat de volgende output genereert:

- Overzicht van de opbrengsten gedurende de komende 25-100 jaar van het huidige voortdurende en het nieuwe eeuwigdurende erfpachtstelsel
- Overzicht van de impact op de gemeentebalans
- De impact van de gevoeligheidsanalyse en scenario analyse.
- Een koppeling van de resultaten uit het model richting een concept advies

Met het model kunnen we de financiële effecten en scenario's berekenen om een rapportage op te stellen waarin we de vier deelvragen beantwoorden.

3.6 Stap 5: Opstellen concept en definitief advies.

Planning: begin december 2015 tot januari 2016

Het doel van stap 5 is om te komen tot een bondige en heldere eindrapportage dat een goed inzicht geeft in de effecten van het nieuwe erfpachtstelsel, en ingaat op de vier deelvragen.

Begin december 2015 stellen we een conceptadvies op conform de opzet die we in de week van 30 november – 4 december (samen met de eerste resultaten uit stap 4) afstemmen met de gemeente. Het projectteam wordt in de gelegenheid gesteld hierop te reageren en indien nodig wordt dit concept aangepast ten behoeve van het college van B&W half december. We denken dat het goed is dat de gemeente voorafgaand aan het indienen van het concept advies met de verantwoordelijke wethouder(s) tussentijdse afstemming heeft over de voortgang en uit te werken varianten, zodat het conceptadvies optimaal aansluit bij de wensen en keuzes die B&W nog wil maken.

Nadat het college van B&W het conceptadvies heeft besproken passen we de rapportage aan op basis van de terugkoppeling op het conceptadvies vanuit college en het projectteam. Het definitieve advies ronden we vervolgens in januari 2016 af.

De concept en definitieve rapportage zal in ieder geval bestaan uit de volgende onderdelen:

- beantwoording van de deelvragen 1 t/m 4 waarbij we duidelijk een onderscheid maken tussen een analyse van de effecten op 'korte' termijn, en een beschouwing van de verwachte effecten op langere termijn.
- de gevoeligheid en de onzekerheid in de berekeningen (deels ondervangen in scenario analyses)
- een advies hoe met deze onzekerheden om te gaan
- aanbevelingen voor verdere uitwerking van het nieuwe erfpachtstelsel

Het resultaat van de laatste stap is een beknopt en helder geschreven rapport met bovenstaande inhoud, alsmede een bijbehorend model met onderbouwing van de belangrijkste bevindingen en aanbevelingen.

4 Team, inzet en kosten

4.1 Ons team beschikt over de benodigde expertise

Ons team is hetzelfde als bij onze opdracht in 2013 en bestaat uit 5.1.2e (projectleider) en 5.1.2e 5.1.2e (modelleur), met 5.1.2e 5.1.2e aanwezig op de achtergrond (toets op aannames en model en flexibel inzetbaar waar gewenst).

5.1.2e treedt in dit project op als projectleider. Zij is verantwoordelijk voor het projectmanagement, de aansturing van de modelleur en borgt de inhoudelijke kant om te komen tot een goed eindproduct. 5.1.2e is één van de medeoprichters van Rebel (in 2002) en heeft ruim 14 jaar ervaring met financieel strategische vraagstukken op het snijvlak van overheid en markt. Aanvankelijk lag haar aandachtsgebied vooral in de infrastructuur, inmiddels is haar focus verschoven naar vastgoed en gebiedsontwikkeling. Centraal in haar werk staat het zodanig structureren van projecten of beleidsvraagstukken dat ze maatschappelijke en of financiële meerwaarde opleveren. Daarbij maakt zij gebruik van verschillende instrumenten en afwegingskaders zoals de MKBA, business cases, risicoanalyses en financieringsarrangementen. 5.1.2e heeft vele tientallen business cases en grondexploitaties opgezet of beoordeeld en is de laatste jaren veel betrokken bij vastgelopen gebiedsontwikkelingsprojecten waar gemeenten nieuwe afspraken met marktpartijen maken. Naast haar advieswerk geeft 5.1.2e regelmatig trainingen in het land, waaronder vaste docent financiering van vastgoed bij de NEPROM met als doelgroep ontwikkelaars, woningcorporaties en gemeenten.

5.1.2e zal optreden als modelleur in dit project. Al onze modelleurs zijn opgeleid in het modelleren via de FAST-modelling techniek (zie ook onze website www.rebelgroup.com). Deze methode zorgt ervoor dat het mogelijk is om complexe vraagstukken overzichtelijk te modelleren. Daarnaast biedt deze techniek de mogelijkheid om het model flexibel op te zetten om eenvoudig gevoeligheidsanalyses uit te kunnen voeren. De modellen worden zodanig opgezet dat de foutkans wordt verkleind.

5.1.2e beschikt net als 5.1.2e over de FAST-modelling techniek en kan snel een model van een collega doorgronden en toetsen. 5.1.2e heeft in de vorige opdracht (net als 5.1.2e 5.1.2e van de gemeente) een toets gedaan op het model. Daarnaast moest ook toen onder hoge tijdsdruk herhaaldelijk aangepaste uitwerkingen van het nieuwe systeem worden doorgerekend en bood 5.1.2e aanvullende flexibiliteit om gezamenlijk snel resultaten te kunnen leveren.

4.2 De inzet en bijbehorende kosten van ons team

De inzet van onze teamleden en bijbehorende kosten staan in onderstaande overzicht nader toegelicht.

Inzet en kosten	A 5.1.2e	5.1.2e	5.1.2e	Totaal
1. Opstartfase	0,5	1,5		2
2. Aanpassen rekenmodel en afstemmen aannames	1	4		5
3. Rapportage deelvraag 1 en eerste scenario-analyse	1	1		2
4. Analyse overige deelvragen en validatie aannames en rekenmodel	0,5	2	1	4
5. Opstellen concept en definitief advies	1,5	2,5		4
Tussentijdse afstemming	1,5	1,5		3
Aantal dagen	6	12,5	1	20
Tarief excl. 21% BTW	5.1.2e			
Totaal kosten excl. 21% BTW				

De totale kosten bedragen 24.885 euro inclusief bureaukosten, exclusief BTW. Dit betreft de kosten voor het opleveren van een eindadvies in januari 2016 binnen de scope zoals opgenomen in de offerte, inclusief een model met nadere onderbouwing van de bevindingen. De offerte is inclusief vier afstemmingsmomenten met het projectteam en 2 technische afstemmingsmomenten op de locatie Weesperplein in Amsterdam.

Op deze offerte van en overeenkomst met (Naam Rebel-BV) zijn bij uitsluiting van toepassing *de Algemene Voorwaarden van Rebel,* welke als losse bijlage bij deze offerte zijn gevoegd. Door ondertekening van deze offerte gaat Gemeente Amsterdam akkoord met de Algemene Voorwaarden van Rebel. Ondertekening van deze offerte houdt tevens in dat de tekenbevoegde namens de Gemeente Amsterdam laat weten de Algemene Voorwaarden daadwerkelijk te hebben ontvangen.

Wij hopen dat dit voorstel aansluit op uw behoeften en voldoet aan uw verwachting en vernemen graag uw reactie.

Met vriendelijke groet,

5.1.2e

Directeur Rebel Strategy & Finance

Bijlage 1: Cockpit

Voorbeeld van hoe een cockpit erfpachtstelsel koopwoningen Amsterdam eruit kan zien

Input

Canonpercentage nieuw

Reele rente	-	%
Verwachte inflatie	-	%
Risico-opslag	-	%

Prijs- en renteontwikkeling

Stijging WOZ-waarde	-	%
Cyclus ontwikkeling WOZ-waarde	Scenario A	Scenario
Cyclus ontwikkeling CPI	Scenario A	Scenario
Cyclus ontwikkeling rente	Scenario A	Scenario
Factor grondprijzen nieuwe stelsel	1,000	Factor

Knoppen huidige stelsel

Correctie deskundigheidsoordeel	-	%
Rente tbv canonpercentage	-	%

Knoppen nieuwe stelsel

Depreciatiefactor		%
Regeling overgang	Vergoeding na	Opties
Periode overgangsregeling		Jaar

Scenarioanalyse nieuwe gronduitgiften

Factor uitgifte nieuwe rechten	1,000	Factor
Factor grondprijs nieuwe uitgiften	1,000	Factor

Scenarioanalyse verkoop corporatiewoningen

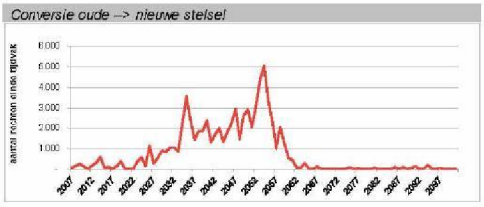
Factor verkoop corporatiewoningen	1,000	Factor
Factor grondwaarde corporatiewoningen	1,000	Factor

Resultaat

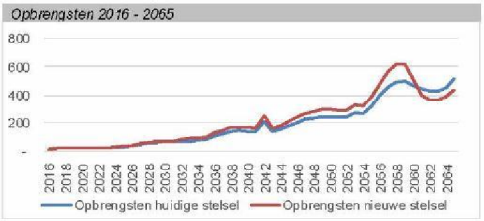
Canonpercentage basisjaar

Huidige stelsel	-	%
Nieuwe stelsel	-	%

Conversie oude --> nieuwe stelsel



Opbrengsten 2016 - 2065



Contante waarde opbrengsten

Voortzetting bestaande AB		
NPV Bestaande rechten	xxxx	Euro mln
NPV Gronduitgiften	xxxx	Euro mln
NPV Omgezette corporatiewoningen	xxxx	Euro mln
NPV bestaande situatie	**xxxx**	Euro mln
Invoering eeuwigdurende erfpacht excl. versnelde conversie		
NPV Bestaande rechten	xxxx	Euro mln
NPV Gronduitgiften	xxxx	Euro mln
NPV Omgezette corporatiewoningen	xxxx	Euro mln
NPV nieuwe stelsel excl. versnelde conversie	**xxxx**	Euro mln
Invoering eeuwigdurende erfpacht incl. versnelde conversie		
NPV Bestaande rechten	xxxx	Euro mln
NPV Gronduitgiften	xxxx	Euro mln
NPV Omgezette corporatiewoningen	xxxx	Euro mln
NPV nieuwe stelsel incl. versnelde conversie	**xxxx**	Euro mln

NB:

- Een nadere toelichting op veel van de parameters in de cockpit is te vinden op de volgende pagina.
- Deze opzet is slechts een eerste uitwerking van hoe een cockpit er uit kan zien. Bij de uitwerking van de opdracht zal meer nuancering zijn dan in bovengenoemde overzicht is weergegeven.

Canonpercentage nieuwe stelsel

De hoogte van het canonpercentage is een bepalende factor voor de opbrengsten. Het canonpercentage is in het nieuwe erfpachtstelselvoorstel afhankelijk van de reële rente, de verwachte inflatie en een risico-opslag. Om de impact van deze variabalen individueel te analyseren lijkt het ons wenselijk om deze als separate input in het model op te nemen;

- *Reële rente,* aanname over de gemiddelde reële rente waarbij geen rekening wordt gehouden met een rente-cyclus.
- *Verwachte inflatie.* aanname over de gemiddelde inflatie waarbij geen rekening wordt gehouden met een cyclus-effect.
- *Risico-opslag,* aanname over de risico-aanslag die de gemeente wenst te hanteren.

Prijs- en renteontwikkeling

De vastgoedmarkt wordt gekenmerkt door een cyclus van pieken en dalen. De cyclus en de momenten van canonherziening zijn bepalend voor het verschil tussen de opbrengsten bij het continueren van het huidige erfpachtstelsel versus de invoering van het eeuwigdurende stelsel. Een herziening in de piek van de vastgoedmarkt leidt tot relatief hogere opbrengsten, en in een dal juist het tegenovergestelde. Met het simuleren van een cyclus voor de WOZ-waarde, de inflatie (CPI) en de rente kunnen we de impact van de cyclussen op de totale opbrengsten beoordelen:

- *Cyclus ontwikkeling WOZ-waarde,* selectie van één van de gedefinieerde cyclussen, bijvoorbeeld scenario hoog, midden of laag.
- *Cyclus ontwikkeling CPI*, selectie van één van de gedefinieerde cyclussen voor de inflatieontwikkeling, bijvoorbeeld scenario hoog, midden of laag.
- *Cyclus ontwikkeling rente*, selectie van één van de gedefinieerde cyclussen voor de renteontwikkeling, bijvoorbeeld scenario hoog, midden of laag.

Daarnaast wordt ook los van de cyclus een aanname gedaan over de gemiddelde st*ijging van de WOZ-waarde* per jaar, waarop een gevoeligheidsanalyse kan worden uitgevoerd. Evenals bijvoorbeeld op de rente die wordt aangehouden voor de berekening van het huidige canonpercentage.

Huidige stelstel

De opbrengsten onder het huidige erfpachtstelsel is mede afhankelijk van de correctie deskundigheid:

- *Correctie deskundigheidsoordeel,* een percentage waarmee de taxatiewaarde wordt gecorrigeerd, en daarmee de grondwaarde wijzigt.

Nieuwe stelsel

Specifieke factoren die invloed hebben op de hoogte van de opbrengsten in het nieuwe erfpachtstelsel zijn onder andere de depreciatiefactor en de effecten van een eventuele overgangsregeling:

- *Depreciatiefactor, een* correctie van de opstalwaarde voor veroudering van het object.
- *Regeling overgang*, erfpachters zullen alleen vrijwillig (zonder transactie) naar het nieuwe systeem over gaan als het uiteindelijk een financieel voordeel oplevert. Voor recent afgesloten canoncontracten is dat wellicht het geval maar voor het merendeel niet. Om de overgang te versnellen kan de gemeente een overgangsregeling introduceren. Door een optie aan het model toe te voegen om deze wel of niet toe te passen kan de impact van een overgangsregeling op de opbrengsten worden geanalyseerd.
- *Periode overgangsregeling,* met de variabele periode van de overgangsregeling (in jaren) kunnen we de impact berekenen van verschillende periodes.
- *Factor grondprijzen,* de database van de gemeente bevat de (berekende) grondwaardes op basis van het voorstel voor eeuwigdurende erfpacht. Met een factor op deze grondprijs kunnen we de gevoeligheid van eventuele afwijkende grondwaardes te analyseren

Scenario-analyse nieuwe gronduitgiften
Voor het bepalen van de opbrengsten uit nieuwe gronduitgiften doen we aannames over het jaarlijks aantal uitgiften, de gemiddelde oppervlakte van de gronduitgiften, en de gemiddelde grondwaarde per m2. Met het een factor op het aantal uitgegeven nieuwe rechten en een factor voor de gemiddelde grondprijs kunnen we de gevoeligheid van deze variabelen testen, en de impact hiervan op de opbrengsten:

- *Factor uitgifte nieuwe rechten*, een factor waarmee per jaar de veronderstelde uitgegeven rechten wordt vermenigvuldigd.
- *Factor grondprijs nieuwe uitgiften*, een factor waarmee per jaar de veronderstelde grondprijs van nieuw uitgegeven rechten wordt vermenigvuldigd.

Scenario-analyse verkoop corporatiewoningen
Bij het bepalen van de erfpachtopbrengsten van particuliere woningen dient ook rekening te worden gehouden met de corporatiewoningen die aan particulieren worden verkocht. Aannames over het aantal verkochte woningen en de gemiddelde grondwaarde bepalen de opbrengsten. Met een factor over het aantal verkochte corporatiewoningen per jaar en een factor over de gemiddelde grondwaarde van een verkochte corporatiewoning kunnen we de gevoeligheid van deze variabelen testen, en de impact hiervan op de opbrengsten:

- *Factor verkoop corporatiewoningen*, een factor waarmee per jaar de veronderstelde uitgegeven rechten wordt vermenigvuldigd.
- *Factor grondwaarde corporatiewoningen*, een factor waarmee per jaar de veronderstelde grondprijs van nieuw uitgegeven rechten wordt vermenigvuldigd.

Bijlage 2: projectreferenties

Hieronder volgt een selectie van onze projecten die relevant zijn voor deze opdracht. Deze relevantie kan zitten in het feit dat ze gelieerd zijn aan de woningmarkt, dat ze aantonen dat we gewend zijn complexe modellen op te zetten, dat ze zich afspelen in de regio Amsterdam , dat ze laten zien hoe Rebel omgaat met onzekerheid in de uitkomst en –ondanks de vele onzekerheden- toch besluitvorming faciliteert of een combinatie van bovenstaande. Per referentie geven we aan wat de relevantie is voor deze opdracht.

Voor een uitgebreider overzicht van onze projectenlijst verwijzen we naar onze website: rebelgroup.com/nl/projecten

---

Erfpachtstelstel Amsterdam 2013
Opdrachtgever: gemeente Amsterdam

In 2013 heeft het college van B&W van de gemeente Amsterdam een voorstel ontwikkeld voor het vernieuwen van het bestaande erfpachtstelsel. De gemeente heeft Rebel gevraagd om de financiële effecten van het vernieuwingsvoorstel door te rekenen. Deze opdracht bestond uit het doorrekenen van de financiële effecten van het nieuwe stelsel, en de effecten van mogelijke toekomstige woningmarktscenario's te analyseren. Hiervoor heeft Rebel een complex en geavanceerd rekenmodel opgesteld. Dit project werd uitgevoerd in een politiek zeer gevoelige context.

Relevantie voor de opdracht: met deze opdracht hebben we kennis van en ervaring opgedaan met het huidige erfpachtstelsel en ontwikkeling van economische parameters die zeer relevant is voor de nieuwe uitvraag. Daarnaast hebben we binnen deze opdracht een rekenmodel ontwikkeld dat een uitstekende basis vormt voor de gevraagde doorrekeningen bij de nieuwe uitvraag.

Evaluatie effecten nieuw bekostigingsstelsel zorgvastgoed
Opdrachtgever: Ministerie van VWS

De minister van VWS verwachtte dat de meeste ziekenhuizen de overgang naar het nieuwe bekostigingsstelsel zonder problemen zouden maken, maar dat een aantal ziekenhuizen in de problemen zou komen. De minister heeft een 'Commissie van Wijzen' ingesteld, die als taak had te onderzoeken óf in specifieke gevallen (tijdelijke) steunmaatregelen nodig zouden zijn en zo ja wát die maatregelen dan precies zouden moeten zijn. Wij hebben op verzoek van de commissie het 'Rebel NVZ-model' gemaakt, dat door ziekenhuizen kon worden gebruikt om de effecten van de overgang naar het nieuwe bekostigingsstelsel te analyseren. Daartoe kon inzicht worden verkregen op het effect van het nieuwe bekostigingsstelsel voor de Nederlandse ziekenhuizen.

Relevantie voor deze opdracht: Deze opdracht betreft ook het in kaart brengen van de effecten van een stelselwijziging met behulp van een model. Belangrijkste les uit dit project was dat het verstandig is om op een hoog abstractieniveau te starten, het instrument van daaruit verder te verfijnen en (vooral) in de gaten te houden wanneer de informatie van voldoende detailniveau is ten behoeve van besluitvorming (en dan op te houden).

Stedelijk woningfonds
Opdrachtgever: Ministerie van VROM

Door de economische crisis loopt de woningproductie terug. Dit heeft zowel negatieve gevolgen voor private als publieke partijen. Rebel heeft in opdracht van het Ministerie van VROM en in samenwerking met een projectontwikkelaar een Stedelijk Woningbouwfonds uitgedacht, welke tot doel heeft de woningbouwproductie op gang te houden en tegelijkertijd de risico's zoveel mogelijk bij de markt te laten. Instrumenten waar naar is gekeken om vanuit overheidswege sturing te geven zijn deels financieel van aard (garantie, erfpachtconstructie), deels beleidsmatig (verruiming huurbeleid).

Relevantie voor deze opdracht: In deze opdracht hebben we veel inzicht gekregen in de belemmeringen om de woningmarkt weer op gang te brengen en de instrumenten die behulpzaam zijn om de markt te stimuleren zonder als overheid teveel op de stoel van marktpartijen te gaan zitten en risico's te lopen. Deze inzichten zijn relevant om prognoses te doen over de snelheid waarmee de woningmarkt aantrekt, zowel in termen van omloopsnelheid als prijsontwikkeling.

Zuidas
Opdrachtgever: Gemeente Amsterdam

De Zuidas is het grootste ruimtelijke project in Nederland. Trein, metro en autosnelwegen worden samengebracht in een Dok waarboven grootschalige gebieds- en vastgoedontwikkeling plaats zal vinden. Rebel is in meerdere stadia betrokken geweest bij de realisatie van de Zuidas. De gemeente Amsterdam heeft Rebel gevraagd te toetsen of de business case een consistent, volledig en realistisch beeld gaf van het project, en de risicoanalyse te valideren. Vervolgens heeft Rebel de Rijksvertegenwoordigers 5.1.2e en 5.1.2e ondersteund bij het maken van een doorstart toen de voorgenomen veiling van aandelen aan private partijen was mislukt.

Relevantie voor deze opdracht: In deze opdracht heeft Rebel nauw samengewerkt met de gemeente Amsterdam en weet daardoor goed hoe de gemeente in elkaar zit. Tegelijkertijd hebben we daar de aannames in de business case getoetst (met ook een deel woningbouw) waardoor we meer inzicht hebben gekregen in de woningmarkt van Amsterdam

Maasvlakte 2
Opdrachtgever: Havenbedrijf Rotterdam

Het project Maasvlakte 2 omvat de planning en aanleg van 1000 hectare haven- en industriegebied in zee in de haven van Rotterdam ter waarde van €3 miljard. Rebel heeft binnen dit project de rol van financieel-economisch adviseur vervuld. Doel was om de waarde van het project te maximaliseren en de investeringsbeslissing voor te bereiden. Het voornaamste vehikel hiervoor was een business case. Een uitgebreide risico analyse en de financieringsstructuur vormde belangrijke input hiervoor. Naast de business case speelde Rebel een belangrijke rol bij de advisering van de tender voor de eerste containerterminal en het aannemerscontract voor de landaanwinning

Relevantie voor deze opdracht: Omdat w e jarenlang betrokken zijn geweest bij dit project hebben we veel productontwikkeling gedaan. Zo is daar het idee geboren van het ontwikkelen van een goede cockpit en het structureren van verschillende soorten onzekerheden richting besluitvormers.

Meerstad
Opdrachtgever: Gemeente Groningen

Het Ministerie van Landbouw, Natuur en Visserij, de gemeente Groningen en de gemeente Slochteren zijn bezig om samen met een aantal private projectontwikkelaars ten oosten van de stad Groningen een grootschalige woningbouwlocatie te realiseren. Het ambitieuze plan – dat voorziet in de realisatie van meer dan 10.000 woningen, en veel groen – is tot stand gekomen in een intensieve samenwerking tussen de betrokken partijen. In 2012 heeft de gemeente Groningen Rebel gevraagd om een uitvoerige second opinion uit te voeren op de herziene (naar beneden bijgestelde) grondexploitatie dat als basis diende voor heronderhandelingen tussen de betrokken partijen.

Relevantie van deze opdracht: In deze opdracht hebben we drie scenario's ontwikkeld hoe de markt zich kan ontwikkelen. Daarbij hebben we zowel naar korte als lange termijn impact gekeken (zoals vastgoedcrisis houdt minder lang of langer aan, de hypotheekrente wordt wel /niet afgeschaft, de overige regionale ontwikkelingen zijn wel/niet concurrerend, de lange termijn demografische trend is wel /niet leidend voor de vraag op de lange termijn). Deze methodiek kan ook voor dit project zeer bruikbaar zijn.

DIVV
Opdrachtgever: College van burgemeester en wethouders Amsterdam

De dienst Infrastructuur, Verkeer en Vervoer (DIVV) is namens het college van B&W van de gemeente Amsterdam opdrachtgever van infrastructurele projecten in de stad. In de afgelopen periode zijn er diverse problemen geweest bij de uitvoering van een aantal projecten. Vertraging, conflicten met aannemers en financiële tegenvallers. Reden voor wethouder Wiebes om opdracht te geven tot een onderzoek naar de professionaliteit van de DIVV als opdrachtgever bij grote projecten. Voor de uitvoering van het onderzoek heeft de gemeente een onafhankelijk expertteam onder voorzitterschap van René Kottman samengesteld. Rebel voert het secretariaat van het expertteam en ondersteunt dit inhoudelijk bij haar analyse van de professionaliteit van DIVV en de formulering van verbetermaatregelen.

Relevantie voor dit project: in dit project hebben we de gemeente Amsterdam beter leren kennen. Dit kan in deze opdracht van pas komen bij het opstellen van ons eindrapport (voor verschillende 'doelgroepen' binnen de gemeente) en het doen van aanbevelingen.

Second opinion Zeesluis IJmuiden
Opdrachtgever: Gemeente Amsterdam

Rebel maakte onderdeel uit van de commissie Zegering-Hadders die voor de gemeente Amsterdam de investeringsplannen in de Zeesluis IJmuiden beoordeelde. Rebel heeft gekeken naar de financiële haalbaarheid, de PPS constructie en naar de financiële risico's van de zeesluis.

Relevantie voor dit project: Rebel heeft in het kader van deze opdracht gekeken naar de risicopositie van dit project voor de gemeente. Zij heeft dit gedaan in opdracht van de Bestuursdienst. Ook in deze opdracht kunnen wij ons voorstellen dat de risico's op tegenvallende canonprijzen of extra rentelasten voor de Bestuursdienst een belangrijk aandachtspunt zijn en vertaald dienen te worden naar risicoreserveringen of voorzieningen.

Grondwaardemodel Tweede Coentunnel/Westrandweg
Opdrachtgever: BONRoute

BONRoute is een Samenwerkingsverband tussen publieke en private partijen, dat is opgericht in het kader van het Bereikbaarheids-Offensief Noordelijke Randstad (BONRoute). In opdracht van BONRoute heeft Rebel een financiële businesscase ontwikkeld voor de Tweede Coentunnel. Bijzonder onderdeel dat in dit deze business case is onderzocht betrof:

- het effect van realisatie van de Tweede Coentunnel/Westrandweg op de waardeontwikkeling van omliggende kavels (via residuele grondwaarde) en;
- de mate waarin deze waardestijging leidt tot een opbrengstenstroom richting te betrokken overheden en dus redelijkerwijs beschikbaar kan worden gesteld voor de financiering van het project (voornamelijk hogere opbrengsten uit erfpacht en OZB).

Relevantie voor dit project: Dit project heeft ons geleerd dat het belangrijk is een navolgbaar en gebruiksvriendelijk model te ontwikkelen, waar vele betrokken actoren belang bij hebben. Tevens kent de manier van residuele grondwaardeberekening en vertaling naar opbrengsten uit erfpacht een grote parallel met het vraagstuk dan in deze opdracht voorligt.

NWB
Opdrachtgever: Nederlandse Waterschapsbank (lopende opdracht)

De Tweede Kamer heeft concrete plannen om een Nationale Hypotheekinstelling (NHI) te creëren. De NHI moet pensioenfondsen interesseren om te investeren in de Nederlandse woningmarkt en de financiering van NHG hypotheken goedkoper maken. Dit kan door NHG hypotheken (met impliciete staatsgarantie) te 'herverpakken' tot een expliciet staatsgegarandeerd product. Rebel heeft zich voor de Nederlandse Waterschapsbank (NWB) verdiept in de woningmarkt en hoe banken de financiering van NHG hypotheken op de kapitaalmarkt regelen. De grootste kans is dat NWB kan betrokken worden bij de uitvoering van de NHI. In een eerder stadium (2011) heeft Rebel ook een strategische analyse gedaan op de woningmarkt, in het bijzonder de ontwikkelingen die zich allemaal voordien in de corporatiesector, omdat 60% van de klanten van de NWB corporaties zijn.

Relevantie voor dit project: De kennis en ervaring die we in den brede hebben opgedaan van het functioneren van de woningmarkt in combinatie met de financiering van de woningmarkt is zeer waardevol bij het doen van prognoses van toekomstige ontwikkeling van de Amsterdamse koopmarkt.